



الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأفراد والمنظمات

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د بعنوان:

التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسات : Brand / Saniak / Polyma / Shan Touxin Toys Factory

تم بحمد إلهنا الهادي البروفيسور:

من إحداد الطالبة:

أ.د ثابتي الحبيب

مخلوفي كنزة

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تشيكو فوزي
مشرفا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ثابتي الحبيب
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صوار يوسف
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة. أ	د. دحو خضرة
مناقشا	جامعة غيليزان	أستاذة محاضرة. أ	د. عرياش زينة
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة. أ	د. لقام حنان

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا، ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به وأعف عنا واغفر لنا وارحمنا، أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين﴾

صدق الله العظيم

(الآية 286: سورة البقرة)

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين ، أشكر الله سبحانه و تعالى أن أمانني على إنجاز هذه الرسالة و أسأله أن يعلمنا بما ينفعنا و ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علما بإنشاء الله و الصلاة و السلام على أفضل الأنبياء و أتم المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين، و من باب فضل لأهله، فإنني أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأستاذي و مشرفي و أبي الروحي الأستاذ الدكتور الفاضل ثابتي الحبيب الذي أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء في الدنيا و الآخرة، لما نلّمسه من رعاية أبوية عامرة لطلبته، و من إخلاص فريد لمهنته.

وخالص شكري لأعضاء لجنة المناقشة الذين سأل شرفه تقييمهم لبحثي هذا، حيث سنأخذ نتائجهم و انتقاداتهم منارتنا لمسارنا العلمي بإذن الله. والشكر موصول لكل الباحثين في مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة معسكر.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف المرسلين ،
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد فإنني أهدي هذا العمل المتواضع إلى
من ألبسني رداء العفة والكبرياء وزرع في نفسي حب العلم والحياء، إلى من علمني مكارم الأخلاق،
﴿أبي العزيز أطال الله في عمره﴾، إلى نبع الحنان، إلى العين التي لا تنام، إلى التي وصفها فوق كل
كلام ، ﴿أمي أطال الله في عمرها﴾. إلى من قاسمني أروع اللحظات وأتعسها شقيقتاتي حفظهم الله
وأناز دريهم وإلى أشقائي الكرام متمنية لهم النجاح في دريهم العلمي والعملية إن شاء الله
إلى كل من تعلمت منهم وأدين لهم بالكثير من الفضل والعرفان والتقدير، كما أهدي
هذا العمل المتواضع إلى كل قارئ وباحث في مجال إدارة الموارد البشرية راجية أن يستفيد منه
ولو بالقليل والله ولي التوفيق.

مخطط الدراسة

المقدمة العامة

الفصل الأول : التوجه نحو الفكر الإداري المعاصر

المبحث الأول: تاريخ التجديد الإداري

المبحث الثاني: مدخل إلى التجديد الإداري

المبحث الثالث : المرتكزات الأساسية للتجديد الإداري

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر

المبحث الأول : التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : الاتجاهات الحديثة في تنمية و إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية في ظل التجديد الإداري

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في عصر التقنيات الحديثة

المبحث الثاني: التحول الاستراتيجي في ممارسات وظيفية الموارد البشرية

الفصل الرابع : واقع التجديد الإداري وتحولات وظيفية الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : نتائج التحليل الإحصائي لمجاور الاستبيان

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

الخاتمة العامة

مقدمة عامة

يشهد العالم الآن تغيرات جذرية، سريعة ومتتابة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل هي التغيير الديناميكي السريع، بالإضافة إلى تميز هذا التغيير بالتقدم التكنولوجي واحتوائه على الكثير من المتناقضات، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون بل لا بد من الحركة الهادفة لمواكبة التطور الذي غير المفاهيم السائدة في أساليب التعامل على مستوى الدول والمنظمات والأفراد، فالتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، أدى إلى ضرورة تمتع القيادات بالقدرة على إدارة تكنولوجيا المعلومات و التعامل مع الهياكل التنظيمية الجديدة وكذا النوعية الجديدة للعاملين، وعليه فان المنظمات تقوم بتطوير سياساتها العامة بما يتوافق ومتطلبات المرحلة الراهنة، وبتغيير الآليات والوسائل التقنية المستخدمة تنفيذًا لتلك السياسات، خاصة ما تعلق منها بالفكر الإداري المعاصر.

ومن جهة أخرى فقد مثل مدخل الإدارة العلمية طفرة في الفكر الإداري لمساهمته الفعالة في استبدال التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، وبالرغم من أن المدخل الكلاسيكي للإدارة يعتبر أقدم المداخل الإدارية، إلا أن العديد من المنظمات الحديثة مازالت تطبق تلك المبادئ في كافة المجالات التنظيمية، وعليه فان التجديد الإداري أصبح ضرورة حتمية، حيث يمكن اعتباره مجموعة من الأنشطة التي تقوم من خلالها المنظمة بتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي، عن طريق البحث عن مزيج أكثر ملائمة من الموارد والقدرات، من أجل تحسين الأداء، ويتفق الباحثون على أن التجديد الإداري هو نتيجة للتطور المشترك بين القدرات التي تملكها المنظمة والبيئة الخارجية، مما يؤدي إلى نشوء قدرات عالية للتكيف، وهو حصيلة متراكمة من خطوات متعددة ومستمرة تدريجياً والتي تؤدي إلى تغيير عمل المنظمة، لذا فهو إعادة توجيه جذرية وفي الوقت المحدد الذي يوجه المنظمة بالكامل نحو الأفضل.

ومن يتابع وتيرة التغيرات والتطورات الكبيرة التي تعيشها المؤسسات بكافة مصالحها وعلى كافة الأصعدة التنموية، يدرك بأن التجديد الإداري بما يشكله من تهديد وتحدي يقع على عاتق المؤسسة بشكل عام، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، بما يحمله في طياته من انعكاسات كبيرة بمعدلات متسارعة، يجعل المنظمات في صراع مستمر لتجديد أساليبها عن طريق استمرارية التغيير والتكيز على الجوانب الإنسانية للتكنولوجيا ومراعاة التكلفة الإنسانية والأعباء التي يتطلبها التقدم غير العشوائي للإنسان، وللإشراف على سير العمل بقدرة متجددة لبناء وتنمية المفاهيم والاتجاهات والنظم والأساليب لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، فالعمل اليوم يتم في بيئة متغيرة تتطلب عقلاً طليقاً قادراً على التكيف مع المستجدات بما يكفل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة، لذا فإن النظرة الجديدة للمنظمة تنطلق من أن صنع القرارات يتم بشكل تلقائي بمشاركة العاملين أنفسهم، واعتماداً على المرونة التنظيمية و التدفق السريع للمعلومات.

ومع توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق واشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام تحديات كبرى لمسايرة هذه التغيرات، وذلك عن طريق تبني إستراتيجيات عديدة منها إدارة وتنمية الموارد البشرية عن طريق تجسيد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أرض الواقع وفق منظور إستراتيجي يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستقبلية ويساعدها على تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم، في بيئة تتسم بالمنافسة المتزايدة، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى ساهمت الأساليب الإدارية الحديثة في خلق تحولات على مستوى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية ؟

وللمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري يلم بجيئتها، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في تجسيد وتوضيح التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل فيما يلي:

- ما هي مداخل التجديد الإداري في المؤسسة؟
- كيف يمكن أن يؤثر التجديد الإداري على وظيفة الموارد البشرية؟
- ما هو واقع مساهمة التجديد الإداري بمداخله: ﴿ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ﴾، في تطوير ممارسات ووظيفة الموارد البشرية من حيث: ﴿ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء ﴾ في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: من أهم مداخل التجديد الإداري في المؤسسة: ﴿ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ﴾

الفرضية الثانية: يسمح التجديد الإداري بتحقيق التحول في وظيفة الموارد البشرية من حيث: ﴿ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء ﴾

الفرضية الثالثة: تشهد المؤسسات محل الدراسة نوع من التجديد الإداري من شأنه أن يساهم في إحداث تحولات في وظيفة الموارد البشرية بما

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في ضرورة مواكبة ملامح الفكر الإداري المعاصر، وذلك بالموازاة مع تطور نظريات تسيير إدارة الموارد البشرية.
- تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية و دور التجديد الإداري في خلق تحولات على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة مستلزمات تطبيقها.
- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان استمراريتها، من خلال الاهتمام بتجسيد كل ما هو جديد في الفكر الإداري بما يتناسب مع محيط العمل، والعمل دوما على التطوير المستمر.
- رصد مختلف الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وبذلك قد يفيد هذا البحث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التعرف على المعايير و المبادئ الأساسية التي تضمن تطوير وظيفة وأداء الموارد البشرية بشكل فعال و ايجابي.

أهداف الدراسة:

- عرض أهم ملامح الفكر الإداري المعاصر لتوضيح الصورة لمسيرتي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على أفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها على مستوى منظمات الأعمال الجزائرية حتى تتمكن من التغلب على التحديات التي تواجهها.

- إعطاء صورة عن واقع التجديد الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وانعكاسات ذلك على وظيفة الموارد البشرية بها.
- تقييم كفاءة وفعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجهها وتحدد من تطورها.
- تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في دعم فاعلية إدارة شؤون الموظفين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

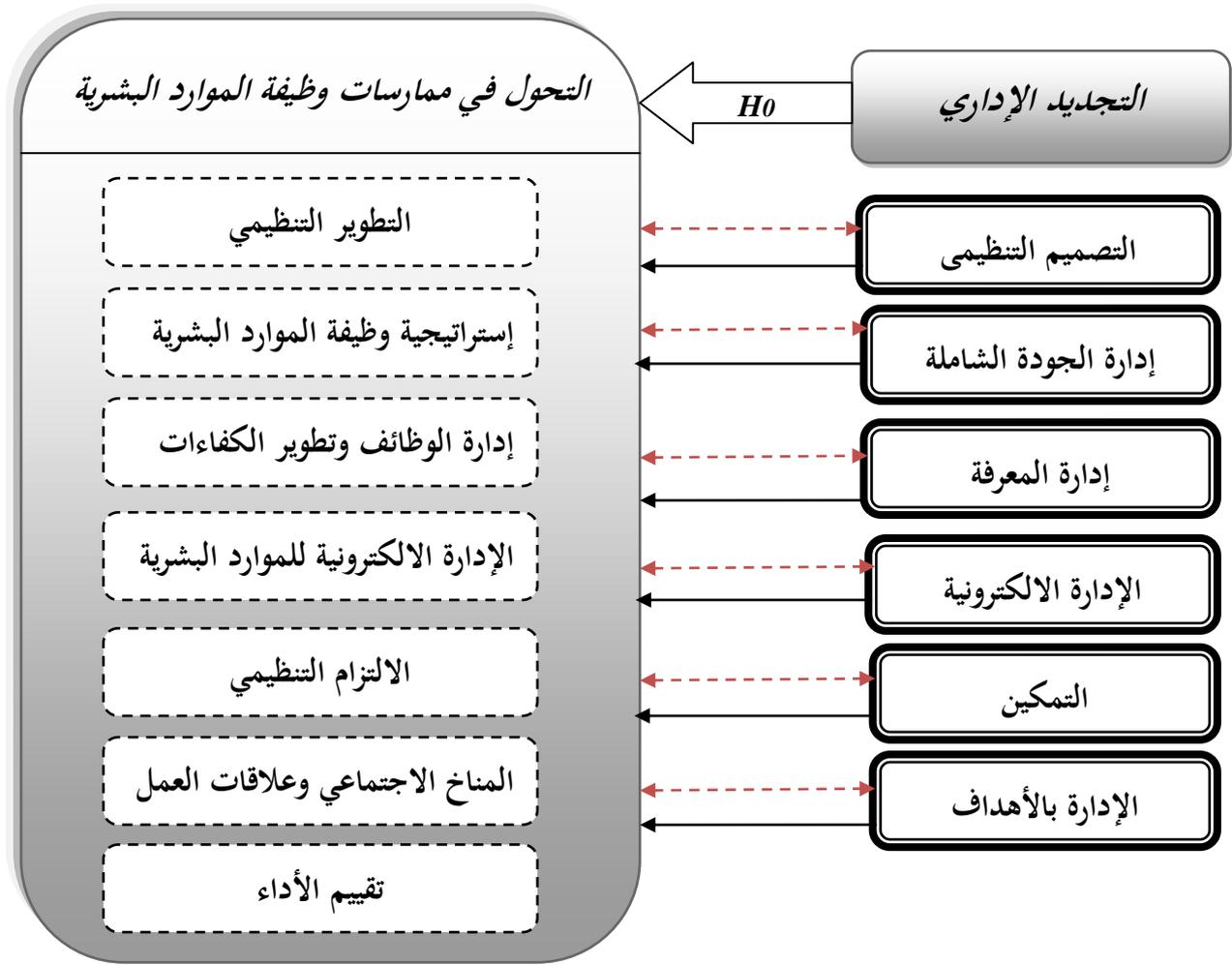
تم اختيار هذا الموضوع لتوضيح ضرورة إلمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بآليات الفكر الإداري المعاصر خاصة في تسيير مواردها البشرية، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من الارتقاء والنجاح في بيئة تمتاز بالتمافسة المتزايدة لا بد لها من تنمية المهارات الإدارية ومهارات العاملين بها ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا بتبني الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير مواردها البشرية كاستخدام الشبكة الالكترونية و تمكين العاملين، وغيرها من المفاهيم التي تسمح بالارتقاء بالأداء البشري، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

منهج الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل العناصر المرتبطة بها، استعملنا الأسلوب الوصفي والتحليلي في الجانب النظري لعرض أهم الإسهامات العلمية التي تناولت ملامح الفكر الإداري المعاصر، والاتجاهات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، ومجالات التداخل بينهما، أما في الجانب التطبيقي فتم إتباع منهج دراسة الحالة، حيث سنقوم بدراسة مجموعة من المؤسسات من خلال تشخيص واقع التجديد الإداري وتبيان أثر ذلك على وظيفة الموارد البشرية بها، و قد استخدمنا التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS.

نموذج الدراسة :

تم تصميم نموذج البحث بوصفه نموذجاً فرضياً بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته ومنهجه، ولتوضيح علاقات الارتباط بين المتغير المستقل بمتغيراته الفرعية والمتغير التابع بمتغيراته التفسيرية، حيث تم قياس التجديد الإداري استناداً إلى أبعاده: ❖ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف❖، وعلاقته بتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من خلال الأبعاد المتمثلة في: ❖ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء❖، وهذا حسب ما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل : نموذج الدراسة

الدراسات السابقة :

أما فيما يخص الدراسات السابقة، فإنه من الصعب تحديد دراسة تتناول انعكاسات التجديد الإداري على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بينما توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت بالتحليل أحد عناصر هذا الموضوع أو إحدى جوانبه، وسنعرض ما توصلنا إليه من هذه الدراسات حتى نتمكن من استخلاص درجة اختلاف دراستنا عن غيرها، وفيما يلي جملة من هذه الدراسات:

السنة	النتائج	العنوان	الباحث
الدراسات العربية			
2010	توصلت هذه الدراسة إلى أن : استعمال التكنولوجيا أدى إلى توسيع مجالات التعلم والتدريب عن بعد وظهور الحاجة لتعلم معارف جديدة من أجل مواكبة التغيرات في محيط المنظمة، منها المهارات المرجعية التي تعني القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها في نطاق منظمات	أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية	ليلى حسام الدين

	شبكات الأعمال وكذلك مهارات الشراكة وتشير إلى القدرة على وضع تصور فكري وتحقيق المنافع المشتركة لجميع الأطراف وكذلك إدارة العلاقات التي تعتبر من أهم الصفات القيادية .		
2008	حسب هذه الدراسة أصبحت الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية إلى الحد الذي أظهر نمط إدارة جديد يركز بالأساس على تنمية وتطوير المعلومات والمعارف لدى الموارد البشرية التي أصبحت تدار بأنماط جديدة غير تقليدية مما أدى إلى زيادة كفاءة هذه الموارد، هذا النمط هو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التي اكتسحت كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	لمين علوطي
2003	أظهرت هذه الدراسة وجود إمكانية لتطبيق نموذج التغيير بالجودة من خلال المشاركة الكاملة للعاملين كأساس للتمييز، وأن نمذجة البعد الاجتماعي والثقافي يعمل على إنجاح صيرورة قيادة التغيير بالجودة، من خلال تجسيد ثقافة الجودة.	La Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte :Essai de Modélisation Systémique et Application à l'entreprise Marocaine Socioculturel	Mohammed Nouiga
2002	خلصت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على مواكبة المنظمات العربية للتحديث والتطوير واستخدام قواعد المعلومات ونظم دعم القرار وعملياً المحاكاة والنمذجة في اتخاذ القرارات، وذلك باعتبار أن مشاركة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في صنع القرار الإداري أصبحت أداة فاعلة فيه وأحدثت قفزات جبارة في التغيير والتجديد .	استخدام الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة	محمد سالم الصفدي
1996	توصلت الدراسة إلى أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا الحاسبات يؤدي إلى حدوث تغيرات في الخصائص الأساسية للوظيفة مثل زيادة درجة التنوع في المهارات، زيادة درجة توحيد المهام وإتمام العمل داخل الوظيفة، زيادة درجة أهمية المهام التي تحتوي عليها الوظيفة وزيادة درجة الاستقلال التي توفرها الوظيفة لشاغلها، استخدام تطبيقات الحاسبات يؤدي إلى حدوث بعض التغيرات في الحالات النفسية لشاغل الوظيفة مثل زيادة إحساس شاغل الوظيفة بمدلول ومعنى العمل الذي يقوم به.	أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة	مصطفى كامل
الدراسات الأجنبية			
2010	تمثلت نتائج الدراسة في أن منظمات الأعمال التجارية والتعليمية يجب أن تركز على إنشاء وتطوير العاملين في مجال المعرفة، ولذلك فإن	Knowledge Management, Human Resource Management	Brewer, Peggy D., Brewer,

	أنشطة إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز على ترسيخ وتحسين وتقييم المعارف والمهارات والقدرات للأصول البشرية.		Kristen L
2004	سعى الباحثين في هذه الدراسة إلى معرفة قدرة إدارة الموارد البشرية على مرافقة عمليات التحول المتمثلة في: إعادة الهيكلة التنظيمية Renouvellement ، Réalignement ، إعادة الانتشار Redéploiement ، إعادة التأسيس Réménagement ، وتوصلوا إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف نموذج التحول، مما يفرض اختلاف استراتيجياتها استجابة لانشغالات المتلقين.	Typologies des processus de transformation et performance de la GRH	Cornet. A Et Rondeau. A et autres
2003	قامت الباحثة بدراسة أثر إعادة الهيكلة التنظيمية والثقافية على التزام العمال وتوصلت إلى أن: درجة إدراك تحول تنظيمي ما تختلف من فرد لآخر، وعليه حتى الممارسات التعبوية للموارد البشرية لا تستطيع معالجة المشاكل الإنسانية التي تفرزها التغييرات التنظيمية	Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines	Paillé.p
2003	حسب هذا البحث فان المؤسسات تهافتت على استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من أجل التحسين والتجديد الذي تمنحه هذا الأخيرة للمنظمات وخاصة وظيفة الموارد البشرية،	Difficulties of ICT adoption by the company's actors : the contribution of the HR function	Demissy.B

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تمتاز هذه الدراسة بإسقاط مجموع المفاهيم المتعلقة بمدخل التجديد الإداري في بيئة الأعمال الجزائرية، وهي بيئة تختلف عن بيئات الأعمال التي ظهرت وتبلورت فيها مختلف المفاهيم الإدارية الحديثة
- جمعت بين متغيرين أساسيين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهما: (التجديد الإداري، وتحولات وظيفة الموارد البشرية)، في حين أن الدراسات السابقة المذكورة عاجلت كل متغير على حدا .
- اعتمدت الدراسات السابقة في تحليلها على عينة من العمال أما دراستنا فتحليلها مبني على عينة من المسيرين.
- شملت الدراسة ستة محاور أساسية: تحول المؤسسات، وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية، مجالات التجديد الإداري، تحولات وظيفة الموارد البشرية، مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية.
- حددت متغيرات التجديد الإداري ب: التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف.
- تم التعبير عن متغيرات تحولات وظيفة الموارد البشرية بالأبعاد التالية: التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء.
- كما شملت الدراسة المتغيرات الشخصية للمسيرين ورؤساء الأقسام المتمثلة في: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى التدريجي، عدد سنوات الخبرة.

حدود الدراسة:

لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني و مكاني محدد، فعن الإطار الزمني فقد اختلفت المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومات و حسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحيانا عدم التقيد بفترة زمنية محددة. كما اعتمدت هذه الدراسة على بناء نموذج استمارة صمم استنادا إلى الخلفية النظرية للموضوع بمختلف جوانبه، مع مراعاة المتغيرات المدروسة والفرضيات المطروحة؛ أما الإطار المكاني فقد شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي ارتأينا أنها لمست نوع من التجديد الإداري، حيث اقتصر العينة على: (المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدراء المؤسسات، رؤساء المصالح، مسؤولي الأقسام).

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، والكشف عن مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول بدءا بالمقدمة وصولا إلى عرض النتائج بالخاتمة العامة، وكان ذلك كالآتي:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التجديد الإداري في منظمات الأعمال من خلال ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول تاريخ التجديد الإداري بتحديد: ﴿ تطور الفكر الإداري، ملامح الفكر الإداري المعاصر، الممارسات الإدارية في ظل الفوارق الثقافية ﴾. أما المبحث الثاني تم تخصيصه ل: ﴿ ماهية التجديد الإداري، متطلبات نجاح التجديد الإداري، وبيان أهم معوقات التجديد الإداري ﴾. وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد شمل الحديث عن المرتكزات الأساسية للتجديد الإداري من خلال: ﴿ التغيير التنظيمي، القيادة والتجديد الإداري، الثقافة التنظيمية ﴾.

أما في الفصل الثاني فارتأينا أن يشمل مدخل لإدارة الموارد البشرية ، وقسم إلى مبحثين أساسيين، يتضمن المبحث الأول التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى: ﴿ ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، أثر التغيرات الحديثة على إدارة الموارد البشرية، الواقع الجديد لإدارة الموارد البشرية، الديناميكية المهنية الجديدة وتطور أنماط إدارة الموارد البشرية ﴾. و عرض المبحث الثاني الاتجاهات الحديثة في تنمية وإدارة الموارد البشرية بإبراز: ﴿ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، تحسين الأداء البشري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية للموارد البشرية، تمكين العاملين كوسيلة لتنمية الموارد البشرية ﴾.

وجاء الفصل الثالث بمثابة تشخيص لانعكاسات التجديد الإداري على وظيفة الموارد البشرية، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين. تمثل المبحث الأول في إدارة الموارد البشرية في عصر التقنيات الحديثة من خلال: ﴿ استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ﴾، وطرح المبحث الثاني التحول الاستراتيجي في ممارسات وظيفة الموارد البشرية ممثلا ب: ﴿ الالتزام التنظيمي، السياق الحديث لعملية التحفيز، إدارة المواهب، التعلم التنظيمي والإبداع الوظيفي، إدارة تنوع الموارد البشرية، الأساليب الحديثة في تقييم الأداء ﴾.

أما الفصل الرابع فقد شمل الدراسة التطبيقية التي تمثلت بالعنوان التالي: ﴿ واقع التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ﴾، وقمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث عبرنا عنها ب: (مجالات الدراسة، منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة).

مصطلحات الدراسة: تداولنا في ثنايا هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تمثلت فيما يلي:

- الهندسة الإدارية : تعرف على أنها : ﴿ أن نبدأ من جديد باختراع سبل جديدة مواكبة، وهي أن نترك جانبا كثيرا من المناهج القديمة التي تأسس عليها الأداء السابق والبدء في التفكير وإعادة التفكير في طرق وبدائل متعددة يمكن أن تدير بها الشركة، تحت ظل أسس إعادة هندسة الشركات﴾¹.
- إدارة الجودة الشاملة: تعرف على أنها: ﴿ فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه﴾².
- إدارة المعرفة: لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما هو لديها من رصيد المعرفي، بل تسعى إلى تثمينه بإنشاء المعرفة الجديدة ، ووفق هذا السياق فان : ﴿ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها﴾³.
- الإدارة الإستراتيجية: عرف Wheelen & Hunger الإدارة الإستراتيجية بأنها : ﴿ عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة﴾⁴.
- الإدارة الالكترونية: يمكن تعريفها بأنها : ﴿ العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال، في التخطيط، والتوجيه، والرقابة للقدرات الجوهرية للمنظمة والآخريين، بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها﴾⁵.

صعوبات الدراسة: تمثلت أهم الصعوبات التي تلقيناها في دراستنا في ما يلي:

- صعوبة تناول الموضوع، خاصة جانب التجديد الإداري وذلك بسبب تشعبه و تعدد مداخله.
- نقص المراجع التي تتناول انعكاسات الفكر الإداري المعاصر على وظيفة الموارد البشرية، خاصة على مستوى المكتبة الجامعية.
- إجحاف بعض المسؤولين على المؤسسات في تزويدنا بالبيانات التي تبنى عليها الدراسة، واستنادا إلى ذلك توجب علينا اللجوء إلى الاستمارة للحصول على البيانات اللازمة.
- صعوبة توزيع الاستمارة موضع الدراسة؛

¹ حسن موسى، إعادة هندسة الإدارة والشركات، دار عالم الكتب، الرياض، 2002، ص 14 .

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 31.

³ Péter Fehér, Combining Knowledge and Change Management at Consultancies, **Electronic Journal of Knowledge Management**, Volume 2, Issue 1, 2004, p: 29.

⁴ Wheelen, T. L, and Hunger, J. D, "concepts of Strategic Management and Business Policy", Pearson Education India, 8th Edi., 2002, P 25.

⁵ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص 127



المفصل الأول

التوجه نحو الفكر الإداري المعاصر

- ❖ تاريخ التجديد الإداري
- ❖ مدخل إلى التجديد الإداري
- ❖ المرتكزات الأساسية للتجديد الإداري

إن أهمية الإدارة للأعمال والمجتمع تتزايد باستمرار كلما ازداد التطور التكنولوجي وتطور الحياة بشكل عام. فالمدراء اليوم والوظائف الإدارية يشكّلون عصب الحياة بسبب سرعة التغيرات والحاجة الماسة لاتخاذ القرارات الواعية والسريعة. ولغرض الاستجابة لهذه التحديات يجب على المدراء فهم وظائفهم أولاً وفهم المجتمع ومتطلباته والتنوع الحاصل فيه⁶. ومن جهة أخرى فالمدراء اللامعين في بيئة الأعمال العالمية والمحلية ركزوا على خصائص ضرورية لنجاح الأعمال وازدهارها مثل احترام الوقت وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين وجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء والانجاز العالي، الأمر الذي انعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليدهم حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والممارسة الخلاقة والمسئولة.

المبحث الأول: تاريخ التجديد الإداري

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في مؤسسات مختلفة، وذلك بالإضافة إلى دراسات و بحوث عدد كبير من المفكرين و العلماء الذين قاموا بإثراء المعرفة الإدارية بوضع نماذج، مناهج و نظريات و مبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية. و أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من مراحلها من حيث المداخل و الاتجاهات التي تبناها هؤلاء المفكرين، مما نتج عنه تعدد المدارس الإدارية. لذلك فإن أهمية دراسة الفكر الإداري تتبلور في بعدين⁷:

- **البعد التاريخي** : دراسة تاريخ الإدارة يساهم في فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل كما أنه يقلل من الوقوع في أخطاء السابقين.
- **البعد التنبؤي** : يتمثل في التعرف على التطور الذي لحق بنظريات الإدارة من وقت لآخر على ضوء ما توفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة بما يحقق للممارسين قدرة وفهماً أفضل للربط بين المتغيرات والتعامل مع المشكلات بطرق منهجية والتنبؤ بالأحوال المستقبلية.

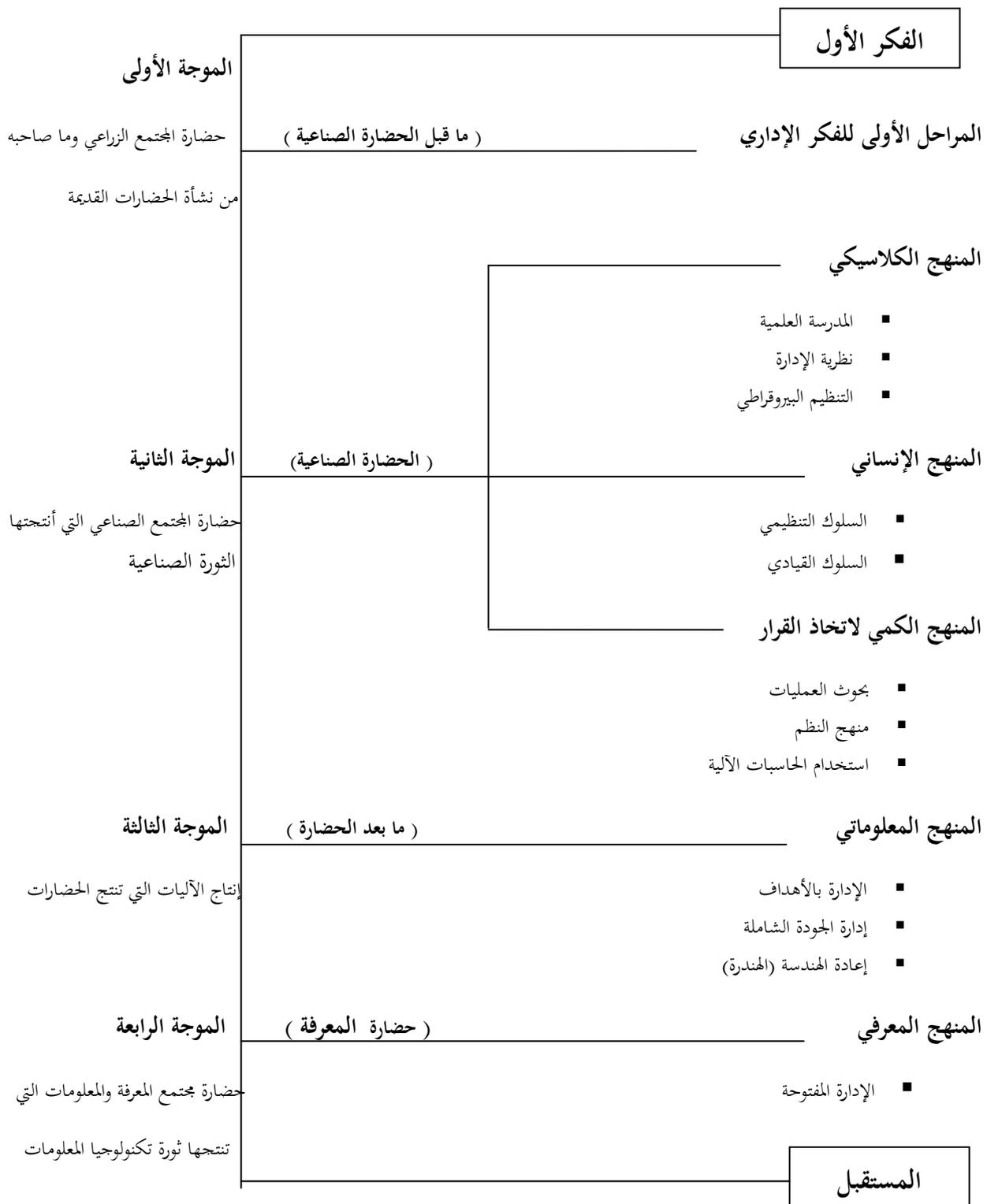
المطلب الأول : تطور الفكر الإداري

أفضل السبل لعرض مراحل التطور التاريخي للفكر الإداري تتجلى في تتبع مراحل التغيير والتحول الحضاري للمجتمعات و التي قسمها العلماء إلى أربع موجات: ﴿ ما قبل الحضارة، الحضارة الصناعية، ما بعد الحضارة، حضارة المعرفة ﴾، ثم دراسة مسارات الفكر الإداري التي رافقت كل موجة و هذا ما يوضحه الشكل التالي⁸ :

⁶ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالي، مبادئ الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 28/23.

⁷ علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 60/59.

⁸ فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر، مصر، 2000، ص 17/16.



المصدر: فاتن أحمد أبو بكر، 2001، ص 17.

الشكل (1-1) : التطور الحضاري للمجتمعات وما صاحبه من تطورات في الفكر الإداري

1 / الفكر الإداري في المجتمعات القديمة ما قبل الحضارة (الموجة الأولى)

كانت الإدارة موضعاً للممارسة والتطوير منذ آلاف السنين حيث استطاع الإنسان أن يبلور ثقافة إدارية اعتمدت على نمط من العلاقات التقليدية أساسها قبول الأمر وقام هيكلها على تسلسل القيمة الرمزية للأفراد في الجماعة وأسست عليها المجتمعات البدائية (الأسرة، دور العبادة، القبائل...) كما انشأ شكلاً من التنظيمات المستمرة التي قامت عليها العديد من الحضارات التي تركت لنا شواهد على وجود أنظمة متطورة لتجميع جهود البشر وتوجيهها لتحقيق أهداف مشتركة⁹.

وعلى الرغم من وجود هذه الشواهد التي دلت على وجود ممارسات إدارية متقدمة، إلا أن الإدارة خلال تلك الفترة كان ينظر إليها كفن واستعداد شخصي لدى القلة، وليس لها أي أساس علمي، ولم يهتم بها كحقل دراسي ويرجع ذلك إلى سببين¹⁰:

- إن التنظيمات التي كانت منتشرة في ذلك الوقت هي تنظيمات حكومية أو عسكرية أو دور عبادة، وهي تنظيمات ليست هادفة للربح، ومن ثم فلم يكن لديها الدافع للاهتمام بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفاعلية.
- إن محور اهتمام الدراسات والأبحاث حتى منتصف القرن التاسع عشر كان هو الاقتصاد الكلي، ولم يعط الاقتصاد الجزئي على مستوى المنظمة اهتماماً يذكر.

وفي نهاية القرن الثامن عشر ومع بداية الحركات الأولى للتحويل الحضاري من مجتمع زراعي إلى مجتمع يتجه إلى الصناعة، وذلك مع بداية الثورة الصناعية ونبوغ نظام المصنع وما تبعه من مشاكل متعددة لم تكن موجودة من قبل (زيادة الحسائر، انتشار الأعطال، أزمت العمال...)، مما أدى إلى ظهور إسهامات كثيرة من الرواد والمفكرين كان معظمهم من الاقتصاديين الذين حاولوا التصدي لهذه المشاكل من خلال تطبيق مفاهيم إدارية متطورة نسبياً كان من أبرز هؤلاء السير جيمس سينورث الذي حث على ضرورة استخدام الأساليب العلمية في الإدارة، وأكد أهمية تطبيق مبدأ تناسب السلطة مع المسؤولية، كما أكد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" على أهمية مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ومما سبق فإن الموجة الأولى لتطور المجتمع الإنساني والتي تمثلت أهم ملامحها في الثورة الزراعية وبداية الحركات الأولى للثورة

الصناعية قد انعكست على الفكر الإداري الذي صاحبها، حيث اتسم هذا الفكر بعدة خصائص من أهمها:

- أنه اهتم بالمنشآت الصناعية في صورتها الأولية، حيث أن فكرة المنظمات ومنشآت الأعمال بمفهومها المعاصر لم تكن قد تبلورت بعد.
- أنه انعكاس لنماذج الجيش ودور العبادة... التي تركز على البقاء، وحفظ الذات، والقوة والسيطرة المطلقة على الأفراد.

2 / تطور الفكر الإداري خلال عصر الصناعة (الموجة الثانية)

كانت الثورة الصناعية التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر إيذاناً بحضارة صناعية جديدة أسهمت في إضافة العديد من التغيرات والتطورات أهمها زيادة حجم المصانع، والتوسع في استخدام الآلات وكثافة الإنتاج، مما أثر على تشكيل المجتمع الإنساني وتحوله من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي يهتم بالبحث عن أفضل الطرق لإدارة العمل والمنظمات بطرق أكثر فاعلية. وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري لمقابلة تلك النقلة الحضارية في ثلاثة مناهج رئيسية هي :

⁹كلودس جورج، ترجمة أحمد حمودة، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة الوعي العربي، 1980، ص 30-58.

¹⁰علي شريف، مرجع سابق، ص 6-7.

1.2 الفكر الإداري الكلاسيكي: يعتبر المدخل الكلاسيكي أول مساهمة في الفكر الإداري و تركز فلسفته على زيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، و من أبرز المداخل الكلاسيكية ما يلي:

1.1.2 التنظيم العلمي للعمل: استهدفت دراسات وتجارب **فريدريك تايلور Frederik Taylor**، إقامة الدليل على أن ما تعاناه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فانه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن¹¹. و خلص تايلور عقب تجاربه الميدانية التي أجراها بخصوص أعمال الجرف ونقل سبائك الحديد وبناء جدران الآجر إلى تأكيد أربعة مبادئ تجسد تصوره الآلي للتنظيم¹²:

- تقسيم عمودي للعمل يتم بموجبه التمييز بين القيادة (الجهة الإدارية العليا التي تتولى وحدها وضع المناهج والضوابط) والمنفذين؛
- تقسيم أفقي للعمل من خلال تخصيص المهام وتفجيت العمل بغية الوصول إلى تكرس "الطريقة الوحيدة المثلى" على مستوى مسار العمل؛
- المراقبة الصارمة للعمل بالاعتماد على المشرفين المباشرين؛
- الأجر حسب المردود بغية دفع العامل إلى بذل مجهود أكبر وضمان إنتاجية عالية.

و قد عرفت المبادئ التaylorية أول تطبيق فعلي لها في ورشات هنري فورد لصناعة السيارات، الأمر الذي تمخض عنه ابتكار أنظمة عمل جديدة: العمل التسلسلي *Le Travail à la chaine* و توحيد المنتجات *La Standardisation* و نمط الإنتاج المكثف *La production de masse*. و يمكن تلخيص أهم مساهمات حركة الإدارة العلمية في بناء نظرية الإدارة على النحو التالي:¹³

- تقديم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الإنتاجية والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المنظمات خارج الصناعة بدء بخدمات الأكل السريع إلى تدريب الجراحين، والتي جعلت أن أي مهمة عمل يمكن أن تكون أكثر كفاءة في الأداء من خلال إتباع هذه الأساليب.
- إن انتشار خطوط التجميع والسرعة التي أصبحت تتميز بها المصانع الحديثة في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية.
- إن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المنظمات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتحليل الوظائف، والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية.
- تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق للمهنية في الإدارة، بالإضافة إلى النظر إليها كعلم له مبادئه وأصوله.

2.1.2 التنظيم الإداري: يعتبر **هنري فايول (1841-1925)** الفرنسي الأصل، من مؤسسي الفكر الإداري، بدأ مسيرته العلمية في القرن التاسع عشر كمهندس للمؤسسة الصناعية والمناجم الفرنسية، خلالها تولى مهمة مدير عام لمدة ثلاثين سنة حيث استطاع بإصلاحاته أن يجعل منها أكبر المؤسسات الفرنسية، وظهرت أفكاره عام 1916 في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية و

¹¹ Yves-Frédéric Livian, **Organisation Théories et pratiques Dunod**, 3edition, paris, 2005, p29.

¹² ثابتي الحبيب، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية بوهان، الجزائر، 2011، ص 85-86.

¹³ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 92.

العامة" والذي حاول من خلاله تلخيص الأسس العلمية التي تستند إليها عملية الإدارة بدل الاعتماد على قاعدة التجربة والخطأ، وتمكن بذلك من استنباط بعض القواعد والمبادئ الإدارية من خلال تجاربه ومشاهداته و بحوث¹⁴ ، كما حدد أيضا القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة و صنفها إلى :قدرات إدارية، قدرات فنية، قدرات تجارية، قدرات وقائية و محاسبية . وبين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد فالقدرات الفنية هي الأهم بالنسبة للعامل، بينما تكون القدرات الإدارية هي الأهم بالنسبة للإداري، وتزداد أهمية هذه القدرات كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح أهم القدرات في المستويات الإدارية العليا¹⁵ .

3.1.2 التنظيم البيروقراطي: لقد قام عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber بتطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد¹⁶ . كما أسهم ماكس فيبر في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها "هيكل السلطة"، وفي هذه النظرية بين أن المنظمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميز بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية¹⁷ . وهذه النماذج تتمثل فيما يلي¹⁸ :

- **السلطة الكاريزمية :** تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، و القدرات التي يتميز بها تجعل منه زعيم له هبة وتقدير، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين، المصلحين الدينين والاجتماعيين والشخصيات السياسية.
- **السلطة التقليدية :** يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو خليفة الله في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.
- **السلطة القانونية :** في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجموعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير.

مشكلات المدارس النظرية الكلاسيكية أنها اهتمت فقط بالجانب الرسمي و أغفلت الجانب غير الرسمي للمؤسسة، بما له من قوة وتأثير على المؤسسة، إضافة إلى أنها اقترحت تنظيما وظيفيا غير مناسباً من خلال إخضاع العامل الواحد لسلطة أكثر من مدير واحد، وهذا الاقتراح هو ما جاء به فريدريك تايلور، بحيث أصبح هناك ارتباك واضح في العمل نتيجة لوجود أكثر من رئيس للعامل الواحد وهذا ما يخل بمبدأ وحدة الأمر¹⁹ .

2.2 مدرسة العلاقات الإنسانية : بدأت الإدارة تفكر جديا في العامل الإنساني، وفي أهميته، فظهرت إدارة الأفراد وتطورت ثم اتسعت اختصاصاتها، واتخذت أسماء مختلفة: العلاقات الإنسانية، إدارة العلاقات العمالية، إدارة العلاقات الصناعية، وتدل عبارة

¹⁴ CHEVALIER (J) « **Organisation administration de l'entreprise** », Dunod, 10EME Ed , PARIS, 1961 , P48

¹⁵ فؤاد الشيخ سالم و آخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995 الأردن ، ص37

¹⁶ Carol Hamon et al m, **management de l'equipe commerciale**, dunod, 2004, p24 .

¹⁷ مهدي زويلف، علي العضايلية: إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 ، ص 29 .

¹⁸ LAFAYE (C) : **La sociologie des organisations**, Ed Nathan, Paris, 1996, P. 12-13.

¹⁹ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات " :أساسيات الإدارة الحديثة " ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن ، 1997 ، ص 38.

العلاقات الإنسانية أولاً على حركة فكرية ظهرت في الثلاثينات حول شخصية **التون مايو**، واحتفظت بقوتها الخمسينات، وهي تعتبر كحركة رد فعل ضد قسوة التنظيم العلمي للعمل²⁰. كما ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم إلتون مايو على العنصر البشري و أهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء و استمرار المؤسسة، فأكد على ضرورة الاهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم، وكذلك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة، الاتصال، والمشاركة بمعنى الاهتمام بالفرد أكثر من العمل²¹.

1.2.2 التون مايو و أبحاث هاوثرن: كان التون مايو عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة وقد كان أستاذا للبحوث الصناعية في

كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة هارفرد، وقد عرف مايو من خلال بحثه الاجتماعي الذي أجراه في مصنع هوثرن لشركة Western Electric وسترن الكتريك في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1927 و1932 وبعد تكرار العديد من التجارب خلص مايو إلى ما يلي²²:

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- إن التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالانتماء والالتزام.
- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة، وعليه يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين في المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المنظمة ويشكلون مجتمعا قائما بذاته داخل المنظمة. وهذا قد أدى إلى ظهور فكرة الرجل الاجتماعي بالنسبة إلى النظر للعاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة العليا.

2.2.2 نظريات الحاجات والدافعية: ظهرت من خلال أعمال المفكر ابراهام ماسلو Abraham Maslow، حيث قام

ماسلو بتقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، والتي سميت بنظرية " هرم الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy Theory " ، كما وضع أربع افتراضات أساسية تحكم نظريته تمثلت فيما يلي²³:

- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و المعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.
- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك و بالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.
- يفترض ماسلو أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

²⁰ MOTTEZ (B) , **La sociologie industrielle**, PUF , Paris, 2eme Edition, 1975, p 16.

²¹ المهدي الطاهر غنية: مبادئ الإدارة والأعمال. المفاهيم والأسس والوظائف، الطبعة 11، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 2003، ص 90.

²² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005، ص 37-38.

²³ Nicole Aubert : **diriger et motivé. art et pratique du management**. édition d'organisation ، 2eme édition ,paris ، France ، 2002 ، pp 19- 20.

- باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد و ما تتسم به من تنوع و تداخل فطرق إشباعها تتعدد وتفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية و التي تكون عادة محددة و سهلة الإشباع.

فقد قسم الحاجات سنة 1943 إلى مستويات خمسة تكون هرما تصاعدي حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها "بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم²⁴ " ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي كما يوضحه الشكل التالي²⁵:



Source : Nicole Aubert, 2002,p20.

الشكل (1-2) : هرم الحاجات لماسلو

- الحاجات الطبيعية (الفيزيولوجية) و تشمل الغذاء و المسكن وغير ذلك من الحاجات الأساسية للفرد.
- حاجات الأمن ويقصد بها حاجة الفرد إلى درء الأخطار و مواجهة التهديدات.
- الحاجات الاجتماعية و تشمل حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة أو جماعات و تكوين الصداقات.
- الحاجة إلى التقدير و الاحترام وهي شعور الفرد بالأهمية و بكل ما يؤكد أهميته.
- الحاجة إلى تحقيق الذات وهي أعلى نوع من الحاجات و تشمل الحاجة إلى تحقيق المنجزات و الإبداع.

وعلى غرار ماسلو أنجز هرزبرغ **F.Herzberg** عدة أبحاث حول دافعية الأفراد في العمل والظروف التي تساهم في خلق الرضا عن/في العمل، وتوصل من خلال تحليله للطبيعة المزدوجة للإنسان إلى التمييز بين نوعين من العوامل²⁶:

- **عوامل الرضا:** وهي مرتبطة بتحقيق الحاجات الثانوية مثل الاعتراف والانجاز وتحمل المسؤولية (ورمز لها بصورة إبراهيم عليه السلام في التراث التوراتي)؛

²⁴ VILLEMUS (P) : **Motivez vos équipes** « Le Guide », Ed d'organisation, Paris, 5eme Edition, 1999, p31.

²⁵ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 27.

²⁶ ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 91.

- **عوامل الوقاية (عدم الرضا):** ترتبط بالسياسة الاجتماعية للمنظمة، ظروف العمل، الأجر، نوعية العلاقات التدرجية... (و رمز لها بصورة ادم عليه السلام).

وخلص إلى القول بأن الدافعية ليست نتيجة حتمية لإزالة عوامل عدم الرضا، بل تتطلب بالإضافة إلى ذلك توفير العوامل الكفيلة بتحقيق الرضا لدى الأفراد؛ وفي هذا الشأن ركز هرزبرغ على فكرة إثراء وتوسيع المهام التي تأتي كمنفعة للطرح التaylorي المتمثل في التقسيم العمودي والأفقي للعمل والذي أدى في نظر هرزبرغ إلى إفقار العمل و إفقار العامل أي إحساس بالقيمة في عمله:

- **توسيع المهام Elargissement des taches :** يتعلق الأمر هنا بتجميع عدد من المهام الأولية في منصب واحد بدل توزيعها على عدة مناصب.
- **إثراء المهام Enrichissement des taches :** يقصد بها إعادة هيكلة المهام بغرض إعطاء محتوى تأهيلي للعمل وتحميل العامل مسؤوليات أكبر.

3.2.2 نظرية أنماط القيادة : تظهر مشاركة رنسيس ليكارت **Rensis Likart** في مفهوم الدافعية وتطبيقاتها من خلال

أعماله كمدير لمعهد الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة في كتابه "أنماط جديدة في الإدارة" الذي قدم فيه دراسات عن المدراء المنتجين بدرجة إنتاج عالية وتكلفة منخفضة ومستويات مرتفعة من تحفيز العاملين، وقد حدد ليكارت أربعة أنظمة أو أساليب إدارية في مجال الدافعية والقيادة والهياكل التنظيمية على النحو التالي²⁷:

- **الأسلوب أو النظام الاستغلالي التسلطي:** حسب هذا الأسلوب تأتي السلطة والتوجيه من أعلى إلى أسفل وتعتمد على التهديد والعقاب، ويكون الاتصال ضعيفا وعمل الفريق غائبا و الإنتاجية متدنية في مثل هذا الأسلوب.
- **الأسلوب أو النظام التسلطي الخير أو الكريم:** و هو يشبه النظام السابق إلا أن هناك بعض مظاهر الاتصال من القاعدة إلى القمة وبعض التفويض للسلطة، و الإنتاجية حسب هذا الأسلوب أفضل من النظام السابق نوعا ما غير أن التغيب عن العمل ودوران العمل مرتفعان.
- **الأسلوب أو النظام الاستشاري:** يتم هنا حسب هذا الأسلوب تحديد الأهداف أو إصدار الأوامر بعد مناقشة المرؤوسين حيث يكون الاتصال قائما في الاتجاهين، ويتم تشجيع عمل الفريق ولو جزئيا مما يكون له أثر أفضل على الإنتاجية من الأساليب السابقة.
- **أسلوب أو نظام المجموعة المشاركة:** يعتبر ليكارت هذا الأسلوب أسلوبا مثاليا يجب أن يقتدى به بقدر الإمكان حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى الالتزام من قبل العاملين بأهداف المنظمة بشكل تعاوني نتيجة مشاركتهم و إحساسهم بأهميتهم، فالإتصال في جميع الاتجاهات والدافعية عالية و الإنتاجية مرتفعة. وعليه فان ليكارت يعتبر التعاون والمشاركة هما محورا النجاح في اي عمل، وعليه فان نظرتة للدافعية موجهة للفرد كعضو في مجموعة وليس بمفرده.

4.2.2 نظرية دوغلاس ماك غريغور: تستند هذه النظرية على فروض بشأن طبيعة السلوك الإنساني ، فالقائد يتعامل مع مرؤوسيه

من صنفين X و Y وكلاهما له خصائص محددة تميزه عن الآخر، ففيما يخص الصنف الأول X من خصائصهم أنهم كسولون لا يحبون العمل طموحهم ضئيل يجب توجيهه إلى العمل، عكس Y فهو إنسان إيجابي له القدرة على ممارسة درجة عالية من الإبداع، ولا يشكل التهديد وسيلة مناسبة للتعامل معه²⁸.

²⁷ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 47-48.

²⁸ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص 98.

3 / تطور الفكر الإداري خلال عصر ما بعد الحضارة الصناعية (الموجة الثالثة)

صاحب هذه الموجة تحولات غير مسبوقه في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم والمباني السياسية والاجتماعية وظهور العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضمة انصهرت لتخرج للعالم ثورته الجديدة " ثورة المعلومات"²⁹. التي قادت إلى تحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (المعلومات) تمثلت أهم ملامحه في³⁰ :

- التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا العالية والمعقدة.
- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني.
- التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي.
- عالمية الفرص والتي قادت إلى نشأة المنظمات متعددة الجنسيات.
- بروز التكتلات الإقليمية وتحالف الكيانات الكبيرة التي أصبحت تمثل اتجاهها جديدا في العلاقات الاقتصادية.
- تعاضم أهمية المستهلك وسيادة التوجه التسويقي كأساس للإنتاج.
- اختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاقتصاد والاجتماع، وظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة.

1.3 مدرسة النظم : اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا تشتمل النظم عامة المفتوحة والمغلقة على مدخلات و أنشطة (عمليات تحويل)، ومخرجات حيث تأخذ النظم من البيئة المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات، والطاقة... الخ وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع، خدمات، أرباح و نفايات وغيرها³¹.

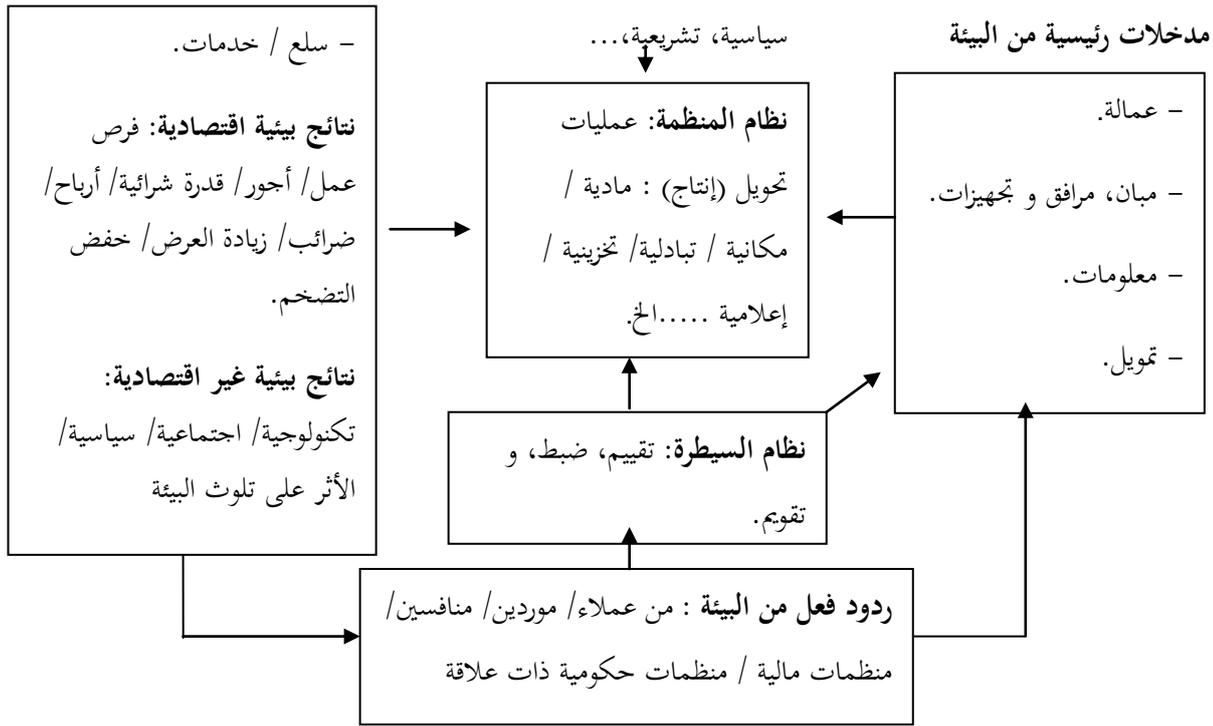
وعلى ذلك فإن مدخل النظم ينظر للمنظمة كنظام شامل يضم نظاما فرعية تعمل معا في علاقة تفاعل و تأثير وتأثر. كما أن كل من هذه النظم بدوره يضم نظاما فرعية أصغر تعمل أيضا على نفس هذا النسق المتفاعل. و بقدر ما يكون التفاعل ايجابيا يكون مستوى فاعلية المنظمة. ثم إن المنظمة نفسها تعد نظاما فرعيا داخل نظام اشمل هو نظام الصناعة التي تنتمي إليها. ويعمل نظام المنظمة من منظور ﴿مدخلات/ عمليات/ مخرجات﴾، كنظام مفتوح يأخذ من بيئته الخارجية ويعطيها، و يتأثر بها و يؤثر فيها، وهذا ما يعرضه النموذج التالي³²:

²⁹ علي السلمي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 35.

³⁰ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، 1994، ص 50/30.

³¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 80.

³² أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، 2001، ص 94.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، 2001، ص 94.

الشكل (1-3) : نظام المنظمة و علاقته بالبيئة الخارجية

2.3 النظرية الموقفية : في عقدي الستينات والسبعينات ظهرت هذه النظرية كاتجاه إداري جديد يؤكد عدم وجود نظرية شاملة وثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف؛ أي أنه لا يوجد تخطيط و اتخاذ قرار وتنظيم و قيادة و تحفيز و رقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة. ومنه يجب استخدام مختلف النظريات من مختلف المدارس بشكل انتقائي يتلاءم مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة؛ لذلك فهذه النظرية ترفض الاعتماد على نظرية واحدة فقط³³.

وقد حظي هذا المدخل بالتأييد و الدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت أن أساليب الإدارة في موقف معين نادرا ما تصلح في ظروف ومواقف أخرى. ووفقا لمؤيدي هذا المدخل وخاصة **ثوم بيرنس و وودورد وجورج ستينكر** فإن مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية، وذلك في موقف معين وفي ظل ظروف معينة وفي وقت محدد. ومثال ذلك قد تكون أساليب التحفيز المادي لمجموعة من العاملين هي الأكثر فعالية لخلق الدافعية للعمل ورفع الإنتاجية لمجموعة من العاملين وفي ظروف ووقت معين، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحترام والمشاركة أكثر فعالية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين و حتى لنفس المجموعة ولكن في ظروف مغايرة³⁴.

3.3 المنظور الهديفي : يرى أصحاب المنظور الهديفي أن التنظيم كيان اجتماعي هادف، يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، و يتفرع هذا الرأي إلى اتجاهين: يؤكد الاتجاه الأول منهما على أن التنظيم يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلاني موضوعي وبما يحقق المصلح التنظيمية، بينما يرى الاتجاه الثاني أن الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية بل الأهداف الشخصية التي ستقرر على ضوء الصراعات و المصالح لذوي النفوذ في التنظيم، حيث تأخذ أهداف

³³ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة 2، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 52.

³⁴ خاطر أحمد مصطفى وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 90.

هذه الجهات الأولية على الأهداف الرسمية للتنظيم. إن دور المديرين أساسى في تفسير الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي اختيار المسارات المختلفة لتحقيق تلك الأهداف، بل و يذهب أنصار هذا الرأي بعيدا ليروا أن عملية اتخاذ القرارات لن تكون عملية عقلانية، إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في التنظيم.³⁵

4 / تطور الفكر الإداري خلال عصر المعرفة (الموجة الرابعة)

إن أبرز ما يميز هذا العصر هو التدفق الشامل لظاهرة العالمية وهيمنة المنافسة المستندة إلى التفوق والإبداعات العلمية والتطورات التكنولوجية وخاصة في تقنية المعلومات والاتصالات و البيولوجيا الحيوية و تزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني سمة العصر الجديد عصر المعرفة. كما يذكر دركر أن العالم اخذ في ألا يصبح كثيف العمل أو كثيف المواد الخام أو الطاقة ولكنه كثيف المعرفة³⁶، وقد أنتجت هذه الثورة المعرفية أثارا على فكر ومنطق الإدارة يمكن رصد أهمها فيما يلي:

- أصبحت الوظيفة الأساسية للإدارة هي التعامل بالمعرفة، حيث لم تعد المعرفة سلعة أو مدخلا من مدخلات الإدارة وإنما أصبحت استخداما وأسلوبا يوميا، كما تطورت مكونات نموذج المنظمات الحديثة فهي المعرفة والتكنولوجيا والأفراد³⁷.
- إن تزايد أهمية الأساس المعلوماتي والمعرفي للمنظمات جاء باعتبار أن العمال المعرفيين الذين تتكون منهم المنظمات بصورة متزايدة ليسوا ممن يدعون لمعاملات الأوامر و السيطرة والرقابة الشديدة التي كانت سائدة في الماضي، الحاجة إلى التنظيم المنهجي للابتكار، الحاجة إلى التواصل والتفاهم مع التطور في تكنولوجيا المعلومات.
- أصبح رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية الحقيقية لمنظمات المعرفة حيث يذكر دركر أن مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المنظمات يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة³⁸.
- ارتكاز منظمات المعرفة على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات مدعم للأداء وتدريب العاملين على جميع تطبيقاته بما يكسب العاملين مهارات وخبرات جديدة لمواجهة تحديات الأداء والتكيف مع المعلومات المستمرة والمتجددة.
- تزايد الاتجاه نحو برمجة المهام الروتينية والنمطية عن طريق الحاسب حيث سيتم تخزين ونقل حوالي 80 %³⁹ من هذه الوظائف مما سيترتب عليه تحول مسؤوليات الإدارة العليا من التركيز على التوجيه والرقابة إلى التركيز على تطوير مهارات وقدرات العاملين وغرس قيم الابتكار ووضع معايير للمحاسبة عن العمل.
- إن وظائف المستقبل ستتحدد مهامها طبقا لمتطلبات التغيير وستمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة لذلك فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف مما دعا توم بيترز إلى حث المنظمات على إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلا من هذا الأسلوب التقليدي⁴⁰.

³⁵ Stephen p. Robins, **Organization Theory :structure designs and applications**, Seventh edition, New jersey, 2006,p 30/31.

³⁶ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1988، ص 20/9.

³⁷ علي محمد عبد الوهاب، فوسان الإدارة، دار شعاع، القاهرة، 1995، ص 46/45.

³⁸ Peter F. Drucker : **Management for the Future**, Butter, Walk, Hieinemenn, Oxford, 1992, p 329.

³⁹ Gutg Enveniste : **The Twenty First Century Organization, Jossey Bass Inc**, New York, 1994, p 49.

⁴⁰ فانتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- إن هذا التنوع في مهام الوظائف سيقود إلى أن قوة العمل في المستقبل ستصبح أكثر اعتمادا على التعليم وسيصبح التعليم المستمر الذي يركز على تزويد العاملين بمستوى عال من اللغة، الحسابات، مهارات التحليل، القدرة على إدارة المشاكل المتنوعة مطلبا أساسيا لتطوير ونمو المنظمة.
- إن التغيير والابتكار والقدرة على التوائم الخلاق مع الظروف سيأتي من أفراد يعيدون عن مراكز القرار والسيطرة السلطوية والاجتماعية، أي أن المصادر المحتملة للتطوير ستأتي من أصحاب العقول المبتكرة داخل المنظمات والذين لا يقعون على قمة الهرم الإداري⁴¹.

من العرض السابق لتحولات عصر المعرفة وما صاحبها من نضج حضاري ركز على أهمية رأس المال الفكري، تحولت معه المنظمات من منظمات للأعمال الروتينية إلى منظمات للعقول والمعرفة تركز على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات وقوى عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة والثقافة والخبرة لديهم تطلعات وطموحات تختلف عما كان يفكر فيه أسلافهم. فهم لا يبحثون عن الأجر أو الأداء الوظيفي فقط ولكن بالإضافة إلى ذلك إشباع حاجات نفسية وفكرية كإثبات الذات والشعور بالإنجاز والنمو وتحصيل المعارف وقد فرض تزايد اعتماد منظمات عصر المعرفة على العاملين ذوي المعرفة مواجهة تحديين رئيسيين هما⁴²:

- العثور على الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة.
- توفير المقومات والظروف المناسبة في بيئة العمل التي تتيح لهؤلاء العاملين فرص النجاح وترسخ الرغبة لديهم للبقاء في المنظمة.

مما دفع هذه المنظمات إلى التخلي عن أنماطها الإدارية التقليدية التي كانت تتعامل من خلالها مع مواردها البشرية باعتبارهم عاملين مستأجرين والأخذ بمبادئ المناهج والفلسفات الحديثة والتي عكست أثار تحولات ومتغيرات هذا العصر على المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية. حيث ظهرت مناهج الإدارة بالمعرفة⁴³. و التي تعني توظيف المعرفة من خلال هياكل تنظيمية مرنة تركز على نظام ملائم لتدفق المعلومات ونقل ونشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها وتحليل هذه المعارف لمعرفة تأثيرها على فرص المنظمة ومركزها التنافسي⁴⁴.

المطلب الثاني : السياق الحديث للفكر الإداري

1 / الفلسفة الإدارية اليابانية :

قد أشار ياماشيما HAJIMI YAMACHIMA من جامعة كيوتو وهو أحد أشهر الأخصائيين اليابانيين في الإدارة والتسيير Management عندما سئل عن سر نجاح التجربة أو المعجزة اليابانية فأجاب : أن الاعتقاد السائد هو أن اليابانيين يعملون أكثر ولكنهم في الحقيقة يعملون أفضل، أنهم كغيرهم يعملون 43 ساعة في الأسبوع أي 2000 ساعة في العام بينما يعمل الكوريون 3000 ساعة في العام أي بزيادة الثلث، ليست هناك معجزات وخوارق، أن العامل في اليابان يتفوق في تأهيله الثقافي والمهني على زميله في أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية ،إن الجامعة والمدرسة هما قوتنا الضاربة وأما الذخيرة فهي الانضباط الذاتي. فلا حاجة لتعيين جيش من المراقبين والمفتشين يقضي نصفهم أوقاتهم في حراسة النصف الآخر⁴⁵.

⁴¹ تيودور ليفت، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين عزاب، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، ص 34.

⁴² فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴³ Thomas A. Stewart , **Intellectual Capital**, Currency & Doubleday, USA , 1997, p 150.

⁴⁴ محمود أحمد الخطيب، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998، ص 3.

⁴⁵ محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 248.

إن سر تفوق و نجاح اليابانيين يكمن في فلسفة التحدي ..فلسفة الإصرار والصبر و المثابرة.. شعب ذو فلسفة حضارية عميقة الجذور، ساعدت المجتمع الياباني على تشكيل وصنع الإنسان الياباني ليتحكم في ذاته من أجل بلاده ،وهي فلسفة إنسانية قائمة على⁴⁶:

- التوارث من ميراث حضاري عميق ممتد آلاف السنين يصنع منه سياج أخلاقي من القيم والمبادئ والمثل العليا التي تدفع إلى الولاء والانتماء والإخلاص الكامل والوفاء العظيم والطاعة المطلقة والمشاركة المخلصة والتفاني في أداء الواجب.
- تحويل الدين والعقائد لديها إلى سلوك مقدس قائم على ضمير قوي مرتبط بوجود الإنسان ذاته وبروحه التي لن تعرف الراحة والهدوء أو السلام إلا إذا تطهرت من الشرور الخمس (الجشع ،والطمع، والتسلط، والحسد والشهوانية أي تطهر النفس من هذه الخبائث وجعلت هذا السلوك المستقيم طريقاً لخدمة الوطن والأمة.

برزت التجربة اليابانية بشكل لم يكن متوقعا في السبعينات بعد الحرب العالمية، فقد أصبح التحدي الياباني الإداري والتكنولوجي إشكالية لكثير من الدراسات في الولايات المتحدة وأوروبا حيث أصدر وليم ج .أوشي W.G.Ouchi أستاذ بجامعة كاليفورنيا كتابه نظرية Theory Z الذي يدور حول تساؤل أساسي " كيف يمكن لإدارة الأعمال الأمريكية أن تستجيب للتحدي الياباني "والذي أكد فيه بأن الإدارة اليابانية بحاجة إلى دراسة معمقة، وأن مؤشرات التحدي الياباني تكمن في التباين المذهل بين الإدارتين اليابانية والأمريكية⁴⁷ . وتمثل الخصائص الإدارية التي ميزت الإدارة اليابانية فيما يلي:

1.1 التوظيف مدى الحياة : عندما يحصل العامل الياباني على وظيفة فيشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذا الخاصية الإدارية تأثيرا كبيرا على عمله وحياته داخل المنظمة فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما أن جل تفكيره و إبداعه يوظفه في عمله، لذا يعتبر مبدأ التوظيف مدى الحياة بمثابة القوة المحفزة للفرد الياباني نحو القناعة و الثقة بالمنظمة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، إضافة لسلوكه العام بالحفاظ على المنظمة والسعي بشكل مستمر نحو تطويرها ونموها، لذلك يمكن إيجاد النتائج المحققة من جراء التشغيل مدى الحياة بما يلي⁴⁸ :

- الاستقرار الاقتصادي والمادي للفرد الياباني وتطوير نمط معيشته على ضوء الأجور الثابتة والمستقرة التي يتقاضاها من عمله
- الاطمئنان حول المستقبل العائلي
- التكيف الاجتماعي والنفسي وفقا لطبيعة الدخل المتحقق له ونموه المستقر
- خلق قاعدة نفسية نحو تراكم الخبرة الفنية والإدارية

2.1 عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها . وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الأمر الذي يجعله معدا للترقية.

3.1 التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.

4.1 الانضباط الذاتي : يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله ، وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر. أصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني ، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته . فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة⁴⁹ .

⁴⁶ الخضيرى محسن احمد، الإدارة في دول النمرور الآسيوية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص4-5.

⁴⁷ ولهم ج أوشي ، النموذج الياباني في الإدارة النظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص26.

⁴⁸ Yves LE DIASCORN, **Le Japon miracle ou mirage**, ellipses, édition marketing, paris, 1997, p 53.

⁴⁹ ناصر محمد العدلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض، 1995، ص35-36.

5.1 التحديث المستمر في التكنولوجيا المستخدمة : إن واحدة من أهم اتجاهات التحول في العالم المعاصر والتي تحدد معالم المستقبل هي تلك الانطلاقة التكنولوجية الهامة لليابان، حيث أدخلت الأنظمة الأوتوماتيكية والإنسان الآلي الروبوت في المصانع على نطاق واسع وتكنولوجيا التحسس عن بعد والاتصالات عن بعد، كما أن معدل نمو رأس المال في الشركات اليابانية يتميز بالانخفاض المستمر مقارنة بالدول الصناعية الأخرى⁵⁰.

6.1 إرضاء رغبات الزبون : إن السبب الرئيسي في وجود المنظمات هو خدمة المستهلك و لقد أصبح التوجه بالمستهلك فلسفة المنظمات الناجحة في عصرنا الحديث، وفي الآونة الأخيرة وسعت المنظمات الحديثة هذا المفهوم ليشتمل نوعين من المستهلكين هما : المستهلك الداخلي و المستهلك الخارجي، و يقصد بالمستهلك الداخلي العاملين في المنظمة حيث أن تحقيق درجة عالية من رضا المستهلك الداخلي يضمن إلى حد كبير تحقيق رضا المستهلك الخارجي⁵¹.

7.1 التكوين : تولي منظمات الأعمال اليابانية أهمية بالغة للتكوين في مجال الجودة، وقد بدأ الاهتمام به خلال سنوات الخمسينات من طرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين وبدعم من فدرالية أرباب العمل Keidanren Juse ، حيث كان الاتحاد يجمع كل الكفاءات ويوفر الإمكانيات الضرورية لإقامة برنامج تعليمي مستمر من شأنه تطوير معارف وكفاءة عمال المنظمات، وتعود جذور هذه العملية إلى تلك الندوات والمحاضرات التي ألقاها كل من إدوارد ديمينج وجوزيف جوران ابتداء من 1950 والتي كان لها دورا فعالا في إعادة بناء الصناعة اليابانية، حتى أنهم يقرون بأن السبب في التغيير الحاصل بالصناعة اليابانية هو التكوين الذي قدمه الخبراء الأمريكيين للإطارات العليا حول أدوات الرقابة الإحصائية للجودة، تدل إحصائيات الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين أن 20000 عامل ياباني يتلقون سنويا 60 ساعة على الأقل من التكوين في مجال الجودة، موازاة مع ذلك تملك المؤسسات اليابانية أنظمة تكوين لإدارة الجودة خاصة بها ، مثلما هو الحال مع شركة تويوتا TOYOTA التي تنظم تكوينا قاعديا يتمثل في دروس مدتها 50 ساعة موجهة للمهندسين و المشرفين يسجل فيها 400 شخص سنويا، إضافة إلى تكوين للمختصين العاملين في دروس مدتها 140 ساعة يسجل فيها 650 شخصا سنويا⁵².

8.1 التقاعد المبكر : سن التقاعد في المنظمة اليابانية مبكر نسبيا 55 سنة، و يعود السبب في ذلك إلى إفساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية. ولتعويض الخالين للتقاعد تقوم المنظمة بتقديم مكافأة مجزية في نهاية الخدمة. وتعتمد المنظمات الكبيرة التي ترتبط بها شركات صغيرة على إيجاد أعمال لهم فيها، وهذا ما دفع القوى العاملة للإقبال على العمل في هذه المنظمات الكبيرة⁵³.

الفرد الياباني نادرا ما يكون منفردا، فهو متصلا أكثر بجماعة العمل ومندمج بشكل كثيف بشبكة للعلاقات الصناعية... هذه شبكة العلاقات موجودة في المكان، حيث تؤدي في آن واحد وظيفتين منها تسير المهنة وأخرى مراقبة اجتماعية، كما يأخذان في الحسبان في آن واحد الحلول التقنية والاقتصادية وسلوك الأفراد... إذ تشكل العلاقات الصناعية (أو المهنية) ركيزة للأخلاق الاجتماعية... ويلاحظ لدى سلوك اليابانيين في المؤسسة مراقب بأخلاق الفريق أو الجماعة.. وهذا هو مفتاح الفعالية.. اليابان مجتمع مبني على الأخلاق أولى من القانون⁵⁴.

⁵⁰ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص37.

⁵¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص59.

⁵² Gogue Jean .Marie, **Traité de la qualité**, Economica, Paris, 2000, p 413 - 415 .

⁵³ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 102.

⁵⁴ Gelinier Octave, **Morale de la compétitivité**, leçons du Japon pour la France , ed Hommes & techniques , 1982 p 59 -62.

نشأت توجهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها و تطويرها باستمرار كثير من الشركات و المؤسسات الخاصة و العامة و الإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة. ومن أمثلة الشركات العالمية التي برزت و تميزت في تنمية فكر إداري جديد وتقنيات إدارية تبني ذلك الفكر شركة جنرال اليكتريك **GE**، شركة آسيا براون بوفري **ABB**، شركة فدرال اكسيرس **FEDEX**، شركة يوبي اس **UPS**، الخطوط الجوية البريطانية **BA**. وعلى الصعيد العربي يمكن طرح نماذج محاولات تطوير فكر إداري معاصر يماشي التوجهات العالمية مع استبقاء الملامح الوطنية المحلية منها شركة **المقاولون العرب المصرية Arab Contractors**، البنك الأهلي التجاري السعودي، و حكومة دبي التي تعتبر رائدة في تفعيل أفكار الحكومة الالكترونية في العالم العربي، و في الأردن يمكن البناء على تجربة شركات الاتصالات المختلفة و تجارها الناجحة و الرائدة في المنطقة و كذلك بعض الشركات الرائدة و التي لا يتسع المجال لذكرها جميعا و من أهم هذه التوجهات نذكر ما يلي⁵⁵:

1.2 التوجه بالسوق : ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية مفادها أن نشأة المنظمات و استمرارها و نموها و كذلك

اضمحلالها و انهيارها تتحدد جميعا بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق و تنتهي بالسوق، و من ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزا تنافسيا في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم و تتفوق على ما يطرحه المنافسون. كذلك تمثل معايير الطلب و العرض و قوى المنافسة و ظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط و بناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة آخذة بعين الاعتبار المستوى الاقتصادي لكل مجتمع من المجتمعات.

2.2 الاقتناع بأهمية البيئة المحيطة : يمثل المناخ أي مجموع العوامل و القوى الخارجية التي تؤثر على فعاليات المنظمة احد العناصر

الفاعلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتباره مصدر الفرص و الموارد للمنظمة، و في نفس الوقت فهو مصدر الخطر و التهديد لها، وبالتالي تركز منظومة الفكر الإداري المعاصر على ضرورة دراسة المناخ المحيط و توقع المتغيرات بحثا عن الفرص و العمل على استثمارها، و رصد مصادر الخطر و العمل على تجنبها. إن علاقة المنظمة بالمناخ تماثل علاقة الكائن الحي بالمحيط الطبيعي الذي يتواجد فيه، و يعبر Arie de Geus عن ذلك بقوله أن تتبع الإدارة للتغيرات المتواصلة في المناخ المحيط هو نوع من التعلم **Learning** ينعكس على جميع توجهاتها و تصرفاتها، لذلك يكون من الضروري أن ترى الإدارة ما يجري حولها و أن تدرك المعاني الصحيحة لما يحدث و تستنتج النتائج المحتملة و تعيد صياغة سياساتها و برامجها و قراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة.

3.2 استيعاب التقنية الجديدة و المتجددة : يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم إدارة التقنية **Technology**

Management، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير و التجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث و التطوير. كما أن الفكر الإداري المعاصر يسعى لاستيعاب تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات و الإدارة لاستثمارها في المجالات التالية:

- خلق تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة من السلع أو الخدمات.
- ابتكار خامات و مواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن ووفرة العرض.
- ابتكار و تطوير وسائل و آليات و نظم للإنتاج تتسم بالسرعة و المرونة ووفرة الإنتاج و ارتفاع الجودة.
- تنوع الإنتاج و تطوير خطوط المنتجات و إدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع و الخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية و أسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة و إنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

⁵⁵ هشام حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 32/22.

4.2 تعميق استخدام تقنيات المعلومات : يركز الفكر الإداري المعاصر في تعامله مع تقنيات المعلومات على ما يلي :

- أن المعلومات عنصر هام و حيوي في العملية الإدارية حيث تتوقف كفاءتها على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتحددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها و اتخاذ قراراتها في مختلف المجالات.
- أن تدفق المعلومات هو أساس بناء الهياكل التنظيمية و تنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، و ليس التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.
- أن نظم المعلومات و أساليبها المتطورة هي الركيزة الإستراتيجية للإدارة في مواجهة المناخ المتقلب، ومن ثم فهي تساعد المنظمة في التكيف مع المتغيرات و تطوير وظائف الإنتاج و استحداث المنتجات الجديدة و تحديث أساليب التسويق.
- أن المعلومات هي أحد أهم المدخلات للمنظمة الحديثة، و هي عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، و أحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد اقتصادية و اجتماعية و سياسية هائلة حيث تدخل الآن كعنصر رئيسي في تشكيل السلع و الخدمات مثل البطاقات الذكية كأساس في المعاملات التجارية و المصرفية.
- تسهم تقنيات المعلومات في تعديل أساليب أداء الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات و أدوات معلوماتية و اتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم و اتصالهم ببعض، و تساعد على تقليص اثر الوقت و المسافة، و تنمية و تنشيط ذاكرة المنظمة و قدراتها المعرفية.
- تعمل تقنيات المعلومات على نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالحركية و الانفتاح و الاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، و بذلك تؤدي إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري و اختصار النفقات بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس، و توسيع و تنوع و تنشيط قنوات الاتصال، و ابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت و الزمان و المكان.
- تساعد المعلومات في تيسير أعمال التخطيط و الرقابة و التنسيق و اتخاذ القرارات، و تمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر و دقة و شمول أكثر، و من ثم تحقيق نتائج أفضل، في ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية و تفويض السلطة و توزيع عملية اتخاذ القرارات.

5.2 المنافسة سبيل البقاء : تعتبر المنافسة في العصر الحالي تحديا متزايد الخطورة فلا يقتصر أثره على المؤسسات و المنظمات في

قطاعات الأعمال فقط، و إنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات و الإدارات الحكومية بل و المنظمات الإقليمية والدول ذاتها، و تتعامل منظومة الفكر الإداري المعاصر مع قضية التنافسية Competitiveness وفق المفاهيم التالية:

- تأتي المنافسة في عصر العولمة من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق و التميز بالتحديد و الابتكار و سرعة الاستجابة لرغبات العملاء و الوصول إليهما في الزمان و المكان المناسبين.
- تنجح المنظمات الحديثة في تكوين و تنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة و الأنشطة الإدارية و الفنية و صيانة الموارد المتاحة، كذلك يمكن تحسين القدرة التنافسية بتطوير و تفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة الهندسة Reengineering، إعادة الهيكلة Restructuring و التطوير المستمر Continuous Improvement.

6.2 حشد و استثمار كل الطاقات : تبني منظومة الفكر الإداري المعاصر مفاهيم متطورة تحض على حشد الموارد و تجميع

الطاقات من اجل تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل و التفاعل بين مختلف الموارد المادية

و البشرية و المعلوماتية، و الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء و الانجازات المتميزة، و تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية و الإنتاجية.

7.2 الوقت مورد رئيسي: يلعب الوقت دورا جديدا ومؤثرا في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تبنت المفاهيم التالية:

- الوقت أغلى الموارد و أكثرها تكلفة لأنه لا يتجدد أبدا عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.
- يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع و الأكفأ إلى السوق و العملاء المرتقبين.
- المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً و ليس قبل أو بعد ذلك .
- تركز الإدارة الحديثة على الوقت بأبعاده الثلاثة الماضي و الحاضر و المستقبل و محاولة استثماره بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة.

8.2 أهمية التحالفات الإستراتيجية : يهدف الفكر الإداري المعاصر بفلسفة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق ما يلي:

- مواجهة الصعاب الناشئة عن ظروف العولمة و الثورة التقنية و المنافسة و أهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العالمي.
- مواجهة مشكلات ارتفاع تكلفة و مخاطر التطوير المنفرد و المستمر في المنتجات و مشروعات تحديث التقنيات، و كذا ارتفاع أعباء و تكاليف التنمية المنفردة و المستمرة للأسواق الجديدة.
- ينشأ عن التحالف واقع جديد يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية و نظم العمل و إعادة هيكلة الموارد البشرية و غيرها من الموارد في المنظمات المشاركة في التحالف بدرجات مختلفة و ذلك حتى ينشأ من المتحالفين كيان متماسك و متكامل و فعال.

9.2 تنمية فرق العمل و تطبيق نظم إدارة الأداء : تتضمن منظومة الفكر الإداري المعاصر المفاهيم الرئيسية التالية في شان قيمة العمل الجماعي و منطق إدارة الأداء Performance Management :

- تعتمد الإدارة المعاصرة على فرق العمل Teams كوسيلة لحشد و تنسيق و استثمار الطاقات الفكرية و الذهنية و الخبرات العملية للأفراد و توجيهها لتحقيق إنجازات في العمل لا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها.
- تستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات و الاتصالات في ربط فرق العمل و تحقيق التواصل بينهم و تكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق Networks و بذلك تتهيأ فرص أفضل للعمل حيث يحتم هدف غزو الأسواق و ظروف العولمة التعامل في ثقافات و مجتمعات متباينة، الأمر الذي يجعل الاعتماد على فرق عمل تضم أفراداً من جنسيات و ثقافات مختلفة أمراً مهماً.

10.2 الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي : يسود الفكر الإداري المعاصر اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية و الطاقات الذهنية للموارد البشرية، و أطلق تعبير رأس المال الفكري و رأس المال البشري للدلالة على تلك الأهمية :

- المورد البشري هو قدرة عقلية و إمكانيات فكرية و مصدر للمعلومات و الأفكار و الابتكارات لا بد من استثماره و توظيفه بشكل ايجابي.
- أهمية تكامل عمليات إعداد و إدارة و تنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال و متطلبات تطورها.

- ضرورة الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية و استثماره في تطوير الأداء.
- أفضلية تعميق و تكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية و رفع المستوى التنظيمي و الإداري للمسؤولين عنها.

11.2 التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى :

و ذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود بأعلى العوائد، و تلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة و تعهد بما إلى منظمات أخرى، و تتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري و من أمثلتها ما يلي :

- أعمال البحوث و الدراسات و إعداد النظم و البرمجيات.
- أنشطة التطوير التقني بتطبيق آليات البحث و التطوير.
- أعمال التسويق و الترويج و المبيعات و علاقات العملاء.
- أنشطة الاستشارات المالية، القانونية، الإدارية.
- أعمال التخطيط الاستراتيجي، المتابعة و تقييم الأداء.
- أعمال التصميم، ضبط الجودة، و تطوير المنتجات.

12.2 الاتجاه نحو اللامركزية :

يتجه الفكر الإداري المعاصر لتبني نمط الإدارة اللامركزية للأسباب التالية :

- الاستفادة من طاقات و خبرات الميالك البشرية من ذوي المعرفة، حيث لا يعود هناك مبرر لإتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحرص كافة الصلاحيات و عمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.
- انتشار مفهوم التمكين Empowerment ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية و حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة لأنجاز المهام التي يختص بها، و تكون المحاسبة و المساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج Management by Results.
- استثمار ما تتيحه التطورات في تقنيات المعلومات و الاتصالات من إمكانيات لا محدودة لنقل و تبادل المعلومات و تحقيق التواصل المستمر بين عناصر المنظمات في جميع أنحاء العالم و بشكل آني.

13.2 البحث عن التميز :

أصبح التميز ميزة مهمة في عالم الأعمال اليوم، فالمدراء و العاملين في المنظمات يعتبرون التميز مدخلا

مناسبا لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات و خدمات عالية الجودة للمستهلكين. إن ما يسند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة

كقيمة أساسية و كذلك تقوي الالتزام بما في جميع جوانب بيئة العمل. و تمثل الاهتمام بالتميز في طروحات **وليم أوشي William**

Ouchi التي ضمنها النظرية المعروفة "نظرية Z" و التي حاولت أن تجعل التميز مرتبطا بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين و مجاميع

العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع و تحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل و التعاقد معهم

مدى الحياة و تطوير جوانب الرقابة الذاتية و المسؤولية الجماعية. أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من **Thomas**

Peters & Robert Waterman في كتابهما المعروف **In Search of Excellence** و الذي حددا فيه

مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداء ومنها⁵⁶:

- قربها من المستهلك.
- نزعة و توجه نحو الفعل الدقيق و المبادرة.

⁵⁶ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 69.

- ارتباط الإنتاجية بالأفراد و رأس المال المعرفي.
- الاستقلالية و الإبداع و المغامرة المحسوبة.
- التمسك بقيم و ثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع.
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين.
- نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة و عميقة لها.
- حرية المبادرة و الرقابة الذكية و المحكمة.

المطلب الثالث : الممارسات الإدارية في ظل الفوارق الثقافية

1 / خصائص المجتمعات المتطورة إداريا :

يرتبط ظهور الأعمال الحديثة بمدى ازدهار و استقرار المجتمعات الإنسانية، فمنذ الثورة الصناعية وما رافقها من استخدام للمخترعات و الآلات الميكانيكية و لغاية فترة الكساد الاقتصادي العظيم في أمريكا كانت منظمات الأعمال تتطور بوتائر تصاعدية سواء من حيث حجم الإنتاج أو التنوع في المنتجات و الخدمات وكذلك من حيث نوعية هذه المنتجات و الخدمات. لكن العالم الغربي و اليابان بشكل خاص سجلا تطورا هائلا و متصاعدا بعد النصف الثاني من القرن العشرين و تسارعت و تعاضمت التطورات في نهاية القرن العشرين في ظل تأثير تكنولوجيا المعلومات و الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي و انعكاسات العولمة و الانترنت على الأعمال بشكل خاص. ويمكن أن نلاحظ ازدياد الفجوة الاقتصادية و المعرفية بين الدول الصناعية المتقدمة وباقي دول العالم و أن هذه الفجوة أكثر اتساعا بالنسبة للدول النامية لذلك فإن الأمر يتطلب حث الخطى و بذل مزيد من الجهود من قبل هذه الأخيرة لغرض اللحاق بركب التقدم. وسنجد هنا أهم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إداريا والتي تنعكس ايجابيا على الأعمال فيها⁵⁷:

1.1 احترام الوقت و الالتزام به :

إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، فقياس إنتاجية العاملين في المنظمات مرتبط باستخدام الموارد ومن ضمنها الوقت بشكل كفؤ و فعال. إن المجتمعات المتقدمة إداريا تحرص على أن يتعلم أبنائها منذ صغرهم أهمية الوقت و استغلاله بشكل أمثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة و تخطيط الوقت حيث يرفعون شعار Time is Money و أن مثل هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيرا في الدول النامية.

2.1 الانفتاح و قبول الجديد و احترام الآخر :

إن هذه الخاصية ذات دلالة ايجابية كبيرة في ميدان الأعمال حيث أن المرونة الفكرية و قبول التغيير الايجابي سمة من السمات المعاصرة و تمثل متطلب أساسي من متطلبات العمل في عصر الاقتصاد الرقمي. إن احترام الآخرين و قبول أفكارهم الايجابية و الاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية المحلية في الأعمال وخير مثال على ذلك هو التجربة اليابانية في الإدارة واقتباس دول العالم المختلفة الكثير من الدروس منها.

3.1 ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة :

إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحا و أقل جمودا و إيديولوجية فهي تبحث عن ما هو مفيد و ليس التقييد بأطر سياسية و قوالب جامدة، فهي تركز دائما على أن الغد أفضل من اليوم و أنه سيكون مختلفا وواعدا. و على العكس فإن المجتمعات النامية لديها الحنين الدائم للماضي بدون فرز لسيئات وحسنات هذا الماضي.

4.1 الاستقرار السياسي و النموذج الديمقراطي :

وهذا ينعكس ايجابيا على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة و تؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة، إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم و تقديم مقترحاتهم و المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

⁵⁷ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 44/42.

5.1 تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل : إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أم وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة و نبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق و الأمانة و الإخلاص في العمل و التسامح و محبة الآخرين و التعايش معهم بسلام و كذلك تركز على الربح المشروع الحلال. لكن نلاحظ أن درجة الاقتراب و الابتعاد في تطبيق هذه القيم عمليا تختلف بين المجتمعات المتقدمة و المجتمعات النامية، حيث يكثر الحديث عن هذه الجوانب في المجتمعات النامية دون أن تنقل إلى الممارسة العملية في حين نجد أن المجتمعات التي تطورت فيها الإدارة على درجة عالية من التطبيق العملي لهذه القيم.

6.1 المنافسة العادلة و المشروعة في ميدان الأعمال: إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسح المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم و قابليتهم في العمل و الإنتاج، لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم و لا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق.

7.1 احترام المرأة في مكان العمل و رعاية الطفولة و حماية الأحداث : تمثل المرأة نصف المجتمع و لها دورها الكبير في مجالات الحياة المختلفة لذلك أوجدت المجتمعات المتطورة آليات تتفق و قيمها دجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة و احترمت خصوصيتها في منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها. إن هذا الأمر لا يزال موضع نقاش و اختلاف في المجتمعات الأقل تطورا، كذلك الأمر مع الأطفال و الأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف إلى حمايتهم و عدم استغلالهم في أعمال لا تتناسب مع أعمارهم.

8.1 التفسير الموضوعي للأمر و عدم تحميل الغير مسؤولية الفشل في انجاز الأعمال و التبرير العلمي للأمر و عدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة و تحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة. لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق و الصدق و التفسير الموضوعي للإشكالات و الأحداث حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين و الجهات الحكومية حالة متطورة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

9.1 تكافؤ الفرص و العدالة الاجتماعية : تحرص المجتمعات المتطورة على فتح الفرص المتساوية أمام الجميع للدخول للوظائف القيادية و الإدارية العليا سواء في القطاع العام أو الخاص في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائما على أساس الوجاهة الاجتماعية أو الانتماء السياسي أو القبلي أو العشائري و بذلك فإن المجتمع و الأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

10.1 العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال و مراكز البحوث و الجامعات : يرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهتمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري حيث يعتبر المورد البشري هو الأساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال لذلك نجدها تجسد علاقات جيدة مع مراكز البحوث و الجامعات و بالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة مختلفة.

2 / الإدارة في الدول النامية : من بين الأسباب التي تعود إليها أهمية الإدارة في الدول النامية ما يلي⁵⁸:

1.2 التحولات الاشتراكية لبعض الدول النامية : حيث أدت تلك التحولات إلى تعدد و تنوع الأنشطة الحكومية وتدخلها في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية مما أدى إلى زيادة الأعباء و المسؤوليات الملقاة على أجهزة الإدارة العامة لتحقيق تلك التحولات.

2.2 ضعف العوامل الأساسية للتغيير و التطور في الدول النامية: مما يفرض على سلطتها الوطنية التفكير بكيفية الاستغلال الأمثل لإمكاناتها المادية و البشرية بالإضافة إلى إيمان أغلب هذه الدول بأن الاقتصاد الموجه هو الطريق الأفضل و الأسرع من الاقتصاد الحر لتحقيق عملية التنمية، الأمر الذي يزيد من أعباء أجهزة الإدارة العامة و أهميتها.

⁵⁸ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق ص 99.

3.2 ضعف أجهزة الدولة الإدارية : حيث ترك الاستعمار هذه الدول و هي مثقلة بمشاكل التخلف الاجتماعي، و العديد من أمراض الجهاز الإداري، و ذلك لعدم رغبته في تطوير الأجهزة الإدارية لتلك الدول لأن ذلك يتعارض و سياسته في الاحتلال لها و التسلط عليها.

4.2 تنبع أهمية الإدارة من كونها إحدى المقومات الأساسية للدول النامية : باعتبارها أداة تحقيق التنمية قبل كل شيء و على أساس تطور دورها الحديث الذي تعدى دور التنفيذ إلى الإسهام في عملية تحديد الأهداف و رسم السياسات و اتخاذ القرارات. و من أجل الاستثمار الأمثل للموارد البشرية و المادية في الدول النامية، و الانطلاق نحو التقدم و التطور كان لابد من اعتماد الأسلوب العلمي في الإدارة، و الاستفادة من أحدث نظريات الفكر الإداري و تطبيقها بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الحضارية، و مع الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لكل دولة.

3 / الإدارة العربية⁵⁹ :

تواجه الإدارة العربية تحديات كبرى تفرض عليها التغييرات الجذرية في بعض بنائها ونماذجها وأساليبها الإدارية. فالبنية التي تتمتع بها المؤسسات العربية هي بامتياز بنية محلية تفتقر إلى التركيز على قضايا البحث والتطوير وبناء عليه إطلاق المشاريع المبدعة والواعدة وذات القيم العالمية. وهذا يعني أن معظم المؤسسات العربية تركز على الاستيراد والتقليد وليس على التصدير والابتكار مما يجعلها غير قادرة على مواكبة المتغيرات العالمية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وسواها. وليس العيب في البنية العائلية للمؤسسات العربية بل في البنية الإدارية وطرق استخدام أجهزة و موارد هذه المؤسسات برؤية إستراتيجية أو بتخطيط استراتيجي يشدد على الميزات و الخصائص التفاضلية. فالرؤية الإستراتيجية تركز على الاستثمار بالرأسمال البشري وتدخل المؤسسات العربية عصر التقنية الإدارية والتحديد التكنولوجي والتنقيف المعلوماتي/ المعرفي.

ومن المعروف أن معظم اقتصاديات الدول تقوم على المؤسسات صغيرة الحجم. ومثال على ذلك الاقتصاد الأمريكي حيث أكثر من ثلثي أكبر خمس مئة شركة حسب مجلة فوربز هي تحت إشراف وإدارة عائلات أمريكية. إلا أن هذه المؤسسات الغربية تعمل ضمن إستراتيجية الإدارة المعاصرة التي تركز على ترشيد استثمار الموارد وزيادة القيم المضافة عن طريق استخدام عوامل المعرفة وتقنيات المعلومات والإدارة الالكترونية للتواصل مع الزبائن و الموردن والقوى الأخرى الفاعلة وغيرهم من أصحاب المنفعة أو المصلحة.

ويبقى المحور الرئيسي لتفعيل الإدارة العربية هو الإنسان العربي مديرا كان أم موظفا أو مستشارا أو موهوبا أو مبدعا ومدى انفتاح فكر هذا الإنسان على متغيرات وتطور التقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي وما لهذا التطور من تأثير واضح على وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإنتاج. فرض هذا التطور بدوره أنماطا وأساليب إدارية عربية جديدة وخاصة في المجالات الآتية :

- قيادات واعية للمتغيرات والمستجدات التي يشهدها هذا العالم ومؤمنة بالاستثمار البشري ورأس المال الفكري.
- تسريع وتيرة العمل الجماعي لا الفردي وتركيز الإدارة العربية على المجموعات العاملة وليس على قلة من الأفراد الذين نالوا ثقة القمة الإدارية.
- تطبيق منطق المدير الموهوب والمدير العالم وليس منطق المدير المالك أو مدير القرابة أو مدير الأبوّة.
- تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية وليس إدارة المرحلة الراهنة والتركيز على أهمية جميع موارد المؤسسة وليس على مواردها المادية فقط.

⁵⁹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 63/61.

- التحول نحو اللامركزية الإدارية وإتاحة الفرص أمام الإدارة العليا للتفرغ لوضع الاستراتيجيات والخطط التي تهيأ المؤسسات العربية دخول القرية الكونية و أخذ الحصص من الأسواق العالمية.

يرى رئيس الجمعية العربية للإدارة أن المؤسسات العربية تحتاج إلى إعادة النظر بطريقة عملها ومواكبة التطورات والمتغيرات العالمية ويركز على أهمية دور الاستشارات في تطوير الإدارة العربية ونقل هذه الإدارة إلى نموذج الإدارة المعاصر القائم على الحركة والمبادرة والاستيعاب الذكي للتقنيات والتفاعل مع المتغيرات.

المبحث الثاني: مدخل إلى التجديد الإداري

نظراً لتمييز بيئة الأعمال بالديناميكية وسرعة التغيير، يتوجب على المنظمات التي تسعى إلى النجاح والاستمرارية إعادة النظر بتربيتها الإدارية التي غلب عليها الطابع البيروقراطي، وذلك من خلال تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي نذكر من أهمها: التجديد الإداري الذي لا يمكن اعتباره فكرة بسيطة أو منهجاً سهلاً للتطبيق، بل هو عبارة عن منظومة متكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويساعده في ذلك اعتماد مختلف السياسات التي من شأنها أن تحقق الأداء المطلوب، و من أهمها سياسة إعادة إحياء المنظمة، التي تعتبر أداة لمواجهة معوقات الانتقال إلى التجديد الإداري.

المطلب الأول: ماهية التجديد الإداري

1 / مفهوم التجديد : Le Renouveau

1.1 التجديد لغة : جاء في لسان العرب ﴿الجدّة هي نقيض البلى، ويقال شيء جديد، وتجدد الشيء صار جديداً وهو نقيض الخلق، وجدّ الثوب يجُدُّ (بالكسر) صار جديداً، والجديد ما لا عهد لك به﴾⁶⁰. قد تختلط لفظة 'تجديد' فيما تدل عليه مع ما تدل عليه ألفاظ أخرى مهمة ومرتبطة بالفكر المعاصر عامة وبالفكر العربي الإسلامي وبخطابهما على وجه الخصوص. مثل معاني التغيير، التحوّل، التقدم، التطوّر، الإبداع، الاختراع، الاكتشاف وغيرها. لذا ينبغي تحديد معاني هذه الألفاظ والتمييز بينهما وبين التجديد، وتحديد الصلات التي تجمعها في إطار شروط البناء الفكري والاجتماعي والحضاري.

كلمة تجديد في اللغة الفرنسية "Innovation"، وهي مصدر لفعل جدّد يجدّد، والمصدر تجديد "وجدّد الشيء صيره جديداً، والتجديد إنشاء شيء جديد أو تبديل شيء قديم، وهو مادي كتجديد الملابس والمسكن أو معنوي كتجديد مناهج التفكير وطرق التعليم، ويغلب على التجديد أن يكون مذموماً في المجتمعات الزراعية الشديدة التمسك بتقاليدها، وأن يكون محموداً في المجتمعات الصناعية التي تقدس روح الاختراع"⁶¹.

ويعرف **اندريه لالاند** التجديد في قاموسه بما يلي: ﴿هو إنتاج شيء جديد﴾⁶²، والشيء الجديد قد يكون مادياً وقد يكون معنوياً، فالطائرة والهاتف والتلفاز والمذياع وغيرها من الأشياء المادية، كلّها أشياء جديدة أنتجها الإنسان، أمّا المنطق الصوري وجمهورية أفلاطون، ونظرية التحليل النفسي، والمنهج التجريبي والمنهج الفينومينولوجي، كلّها مناهج في التفكير جديدة أنتجها عقل الإنسان.

⁶⁰ ابن منظور لسان العرب، طبعة دار المعارف، الجزء الأول، مصر، ص562-563.

⁶¹ جميل صليبا: المعجم الفلسفي، الجزء الأول، ص242.

⁶² Andre-Lalande : **Vocabulaire Technique et critique de la philosophie**, Presses universitaire de

France, 13eme edition, Paris, 1980, P516 -517

يقول "الشيخ يوسف القرضاوي": ﴿ إِنَّ التجديد لشيء ما: هو محاولة العودة به إلى ما كان عليه يوم نشأ وظهر بحيث يبدو مع قدمه كأنه جديد وذلك بتقوية ما وهى منه، وترميم ما بلى، ورتق ما انفتق، حتى يعود إلى أقرب ما يكون إلى صورته الأولى... فالتجديد ليس معناه تغيير طبيعة القديم، أو الاستعاضة عنه بشيء آخر مستحدث مبتكر، فهذا ليس من التجديد في شيء﴾⁶³.

لكن التجديد قد يكون مادياً أو معنوياً، فتبدل كوخ من طين إلى مسكن من حجارة إلى عمارة من حديد واسمنت وغيرها يعدّ تجديداً مادياً، أما تبديل القياس الصوري بالمنهج التحريبي في دراسة الظواهر الطبيعية، وتبديل منهج الإلقاء والتلقين في تعليم التفلسف بمنهج الحوار، وتبديل بيداغوجية المقاربة بالأهداف ببيداغوجية المقاربة بالكفاءات في فعلي التعليم والتعلم، كل هذا يعدّ تبديلاً معنوياً وفكرياً.

2.1 التجديد اصطلاحاً : أما في الاصطلاح يكاد يتفق المفكرون على أنّ التجديد هو عبارة عن فاعلية إنسانية مصدرها الفرد والمجتمع، تقوم على مبارحة وضعية الجمود والخمول والثبات، وتأخذ بالمبادرة إلى النمو والنماء والتغيير في الفكر والعمل، تستخدم كل الوسائل المتاحة في جميع مجالات الحياة ، فالحضارة هي تجديد في الفكر وفي أساليب العمل أي الانتقال من حالة يسودها الثبات والجمود في وسائل وأساليب العمل في حياة الإنسان الفكرية والاجتماعية عامة إلى حالة من التّماء والازدهار والتطور في تلك الأساليب وتلك الوسائل بما يحقق مصلحة الإنسان وراحته وسعادته.

3.1 الفرق بين التجديد وبعض المفاهيم الأخرى :

- إذا كان التغيير "**Changement**" في اللّغة هو التحوّل والتبدّل ويعني عند "الرجاني" "انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى"⁶⁴، و التجديد هو عملية تغيير يجريها الإنسان على الأشياء، فينشأ بها الجديد، وينتج أو يبذل شيئاً ما من حالة إلى أخرى، فيصبح بذلك التغيير فعلاً ضرورياً للتجديد وحركة سابقة عليه بل يتضمنها.
- أما التحوّل أو التحويل "**Mutation**" فيرتبط بالتغيير والتجديد معاً فهو يعني في اللّغة التبدل والتغيّر والتنقل ونقطة التحول هي الحد الذي يفصل بين أمرين، يكون الأمر الثاني أفضل حالاً من الأمر الأول، فالتحوّل هو تغيير يلحق الأشخاص أو الأشياء، و يشمل قسماً: تحوّل في الجوهر وتحوّل في الأعراض.
- ينتج التقدم عن التجديد و التقدم "**Antériorité**" في معناه اللّغوي هو السير إلى الأمام ومبارحة المكان، والتقدم من الشيء يعني التقرب منه. وهو عند الفلاسفة تقدم بالطبع، وتقدم في الزمان، وتقدم بالشرف والعلّة، وفي جميع الحالات يبق التجديد ضرباً من التقدم باعتباره ابتكار شيء أو تبديل شيء بشيء آخر، كما يظهر التقدم عند كل تجديد فهو تنمية وزيادة في الإنتاج الفكري والمادي وهو أساس الازدهار والمطلوب في كل حضارة.
- يرتبط مفهوم التطوّر "**évolution**" بمفهوم التجديد، ولفظة التطوّر تدلّ على تحوّل الشيء من طور إلى طور، والطور في اللّغة يعني الحال، وطور الشيء أي نقله من حالة إلى أخرى. ومعنى التطوّر لدى الفلاسفة متعدد، فهو التحوّل أو التبدل الموجه، أو الانتقال من البسيط إلى المركب أو العكس، أو الارتقاء من الأدنى إلى الأعلى أو العكس، أو من الخلف إلى الأمام أو العكس، وكلمة الارتقاء تتضمن بالضرورة معنى التبدل، لكن ليس في كل تبديل ارتقاء.
- من جهة أخرى لا يحصل التجديد لدى الإنسان في غياب قدرته على الإبداع "**Création**"، فالإبداع شرط ضروري للتجديد، عليه يتوقف الفعل التجديدي أياً كان فكرياً أو مادياً، وكلمة إبداع في اللّغة تدل على صناعة الشيء بإتقان، للإبداع عدّة معاني عند الفلاسفة، فهو إنشاء شيء جديد من عناصر قديمة، أو إيجاد شيء من الأشياء، مثلما هو الحال في الخلق الإلهي، أو إنشاء شيء لم يكن موجوداً، والإبداع نوعان، اختراع "**Invention**" واكتشاف

⁶³ يوسف القرضاوي: من أجل صحوة راشدة، الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة، 2001، ص 30.

⁶⁴ جميل صليبا، مرجع سابق، ص 311.

"**Découverte**"، فالاختراع هو إنشاء شيء جديد لم يكن موجوداً من عناصر قديمة، ويتعلق الأمر بإنشاء الأشياء المادية، وإنشاء الأفكار وتنظيم العمل وإيجاد أساليبه واختراع وسائله، أما الاكتشاف، فهو إطلاع الإنسان على الجديد المتقدم في الوجود مثل اكتشاف النار واكتشاف المعادن واكتشاف "كريستوف كولومبوس" لقارة أمريكا.

■ كما يتصل التجديد بمفهوم الإصلاح "**Réformation**" ولفظة الإصلاح من الألفاظ التي كثر استعمالها، وزاد توظيفها من طرف مفكري النهضة الأوروبية الحديثة ومن قبل زعماء الإصلاح والتجديد في العالم العربي والإسلامي الحديث وفي العالم المتخلف بشكل عام. ولفظة الإصلاح في اللغة تعني إزالة الفساد من الشيء. فالقول: أصلح، يصلح، إصلاحاً، الشيء، أزال فساده. أصلح بين القوم: وفق بينهم. قال تعالى: ﴿ولا تجعلوا الله عرضة لأيمانكم أن تبروا وتتقوا وتصلحوا بين الناس والله سميع عليم﴾⁶⁵. أما تجديد الشيء فيعني أنّ الشيء ينطوي على عناصر لم تكن فيه من قبل. و بمناهج التجديد يتم الإصلاح ويظهر ويتبلور، كما ينتقل الإصلاح إلى التجديد لضمان التطور والتحسين حتى أن كل منها يشمل الآخر ويكون نوعاً أو فرعاً منه.

2 / ماهية التجديد الإداري :

1.2 مفهوم التجديد الإداري : في أدبيات التجديد، هناك بعض الكتاب أمثال (Kimberly, 1981 ; Wolfe, 1994 ; Abrahamson, 1996 ; Birkinshaw et al, 2008 ; Volderba et al, 2013) يهتمون بشكل معين من التجديد ألا وهو التجديد الإداري الذي يمكن تعريفه على أنه : ﴿هو اختراع وتنفيذ ممارسات، أو هيكل، أو تقنية إدارية، جديدة بالمقارنة مع الحالة الفنية السابقة، والتي تهدف إلى توسيع نطاق أهداف المنظمة﴾⁶⁶. هذا التعريف يبرز ثلاث خصائص للتجديد الإداري تتمثل في: " التغير الملموس في عمل وممارسات المديرين، لا يقتصر التجديد على المنظمة بل يشمل الدولة أيضاً، يعتبر جزء من أهداف تحسين أداء المنظمة". يمكن أيضاً أن نلخص التجديد الإداري في ثلاثة عناصر من وجوده وهي: ﴿الركيزة التقنية، فلسفة إدارية، ورؤية مبسطة للعلاقات التنظيمية﴾⁶⁷.

2.2 الفرق بين التجديد الإداري والمفاهيم الإدارية الحديثة الأخرى:

1.2.2 التحديث الإداري : يشير هذا المصطلح إلى الوسائل، والأساليب، و نمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، والتي تماثل تلك الأساليب و الوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة، و تنطلق هذه الجهود من افتراض ضمني، بأن هذه الوسائل و الأساليب المنقولة حيادية، لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها، ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية و الاجتماعية و الثقافية لتلك الدول النموذج، و يفسر هذا النهج في التحديث، قيام كثير من الدول النامية باستيراد السلع و الخدمات و التكنولوجيا الموجودة في الدول المتقدمة، حتى لا يبقى هناك ما ينقصها مما يميز تلك الدول في هذا المجال. ولكن من الواضح أن النقل و التقليد دون وجود الأرضية المناسبة لا يؤدي للتقدم و لا للتطور بالضرورة. فلا تكاد بلد من دول العالم وعلى شدة فقر كثير منها إلا و استوردت القوانين و اللوائح، و الأجهزة و المعدات، والخبراء و التقنيات الإدارية، من خرائط و أدلة تنظيمية، و لكنها و

⁶⁵ سورة البقرة، الآية 224.

⁶⁶ Birkinshaw, J , Hamel, G, et Mol, M.J, 2008, "Management innovation", **The Academy of Management Review**, 33(4), p 825/845.

⁶⁷ David, A, 1996, « Structure et dynamique des innovations managériales », **Cahier du CGS**, n 12, Juillet.

للأسف لم تتقدم كثيرا على صعيد الإصلاح الإداري. إذ أن كثيرا من هذه المستوردات أصبحت مجرد إكسسوارات يتم التباهي بها دون تفعيل، وهي ظاهرة أشار إليها الدارسون تحت عنوان ظاهرة الشكلية Formalism في نمط الإدارة في الدول النامية⁶⁸.

2.2.2 التطوير الإداري : يعبر مفهوم التطوير الإداري عن ﴿ التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، و علاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية ﴾⁶⁹. و يتضح من هذا التعريف أن هناك افتراضا ضمنا أو صريحا، بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، ونظم العمل، و أنماط تقييم الأداء.... الخ، وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الذي يكون جزئيا، وفي المجالات المستجدة، التي لم تكن محل اهتمام، لأنه لم يكن لها دواع و لكنها حاجات تظهر بالتدرج و مع التطورات⁷⁰.

3.2.2 الإصلاح الإداري : يرى البعض أنه يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين و قيم العاملين، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية و التشريعية لإحداث التغييرات السلوكية و تثبيتها، و يعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية، باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات⁷¹.

4.2.2 التنمية الإدارية : لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنمية الإدارية ومضمونها، و تنوعت هذه التعاريف وفقا لاختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين، ومدخلهم المختلفة التي نظروا من خلالها لعملية التنمية الإدارية. فقد عرفت التنمية الإدارية في بادئ الأمر بأنها عملية تدريب الإداريين. ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلا. إذ تخطت التنمية الإدارية هذا النطاق إلى الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة، بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية، عن طريق وجود هياكل تنظيمية ملائمة لحاجات التنمية الإدارية، و ضرورة تبسيط نظم و إجراءات هذا الجهاز الإداري، و تنمية سلوكيات العاملين تجاهه، و تحسين بيئة العمل الإداري، وذلك لتحقيق أهداف التنمية الإدارية بأعلى كفاءة و بأقل قدر ممكن من التكاليف⁷². و أبسط تعريف منح للتنمية الإدارية هو ما أورده Leslie W. Rue, and Liyod L. Byars في كتابهما الإدارة : مهارات و تطبيقات Management : Skills and Applications و عرفت على أنها ﴿ عملية تنمية الاتجاهات و المهارات و الضرورية بحيث يصبح أو يبقى المدير فعالا ﴾⁷³.

3 / مقتضيات التجديد الإداري:

دخلت منظماتنا إلى القرن الحادي و العشرين فوجدت نفسها في عالم يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين. عالم يمتاز بالخصائص التالية⁷⁴:

- من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها اتفاقيات الحات و التكتلات الإقليمية.

⁶⁸ Fred W, Riggs, **Administration in Developing Countries**, Boston: Houghton Mifflin Co, 1964, p 15/18.

⁶⁹ أحمد رشيد، الإصلاح الإداري: إعادة التفكير، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994، ص 4.

⁷⁰ محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 16.

⁷¹ قيس المؤمن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 86/85.

⁷² مهدي حسن زوليف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية و الدول النامية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1993، ص 9.

⁷³ Rue, Leslie W, and Liyod L. Byars, **Management: Skills and Application**, 9 édition, Irwin & MC Graw-Hill, Boston, 2000, p 275.

⁷⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 20/19.

- ومن تشريعات و ضوابط حكومية محلية، إلى تشريعات و ضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية كالجالات والتكنلات. والى فعاليات أكبر لمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي تحد نسبيا من سيطرة صانع القرار الوطني و السيادة الوطنية.
- ومن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية و العالمية إلى شركات متحالفة. و تحول اللاعبين المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية و العالمية إلى شركات ضخمة عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.
- أصبح رأس المال الفكري أئمن أصول المنظمة المعاصرة، فهو الذي يصمم و يطور المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى والذي يحفظ للمنظمات قدرتها التنافسية و قدرتها على الاستمرار و الربحية و النمو في عالم متغير و بيئة أصبحت بفعل انفتاح الأسواق حادة التنافس.
- تحول العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات و سطوة الانترنت التي نقلت العميل أينما كان إلى كل الشركات في العالم بلمسات على فأرة جهاز الحاسب ليرى عروضهم متضمنة منتجاتهم و أسعارهم فيقارن و ينتقي.

إنها خريطة سياسية اقتصادية تكنولوجية و سوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها و التكيف معها في تعامل ترهن فاعليته لحد كبير بالقدرة التنافسية للشركات و ما تقدمه من مزيج منتجات متطورة، وهي قدرة باتت مرهونة بدورها بقدرة الشركة كمنظمة على تهيئة و تنمية مخزون من رأس المال الفكري يضم مديرين مؤهلين للتفكير الاستراتيجي الأبتكاري و عاملين متمكنين ابتكاريا و ذوي أداء كفاء و فاعل. و من جانب آخر فإن العمل في البيئة المعاصرة و تحقيق النجاح في منظمات الأعمال ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة التحديات التي تواجهها هذه الأعمال و كيفية خلق فرص للنمو و التطور و الازدهار التي يمكن أن توجد في إطار هذه التحديات ذاتها. إن التحديات التي نشير إليها لا تعني صعوبات و مشاكل و استحالة تحقيق الأهداف في ظلها، بل إنها تحمل في طياتها فرصا عظيمة يمكن للإدارة الواعية أن تقتنصها و تستفيد منها. ولعل أهم هذه التحديات ما يلي⁷⁵ :

- **ازدياد دور المعرفة و تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي** : لعل مصطلح رأس المال المعرفي Intellectual Capital الذي يتم تداوله اليوم يوضح أن التركيز في قياس قيمة الشركة أو العمل لا يعتمد على الأصول و الممتلكات المادية الملموسة بل على ما تمتلكه الشركة من رأس مال فكري تجسده قدرة العاملين و مهاراتهم و معارفهم المكتنزة في عقولهم. و ظهر حقل جديد في عالم الإدارة يطلق عليه اسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management بموجبه تركز إدارة المنظمة على التعامل مع المعرفة الضمنية و الصريحة بما يعزز الموقع التنافسي في السوق.
- **العولمة Globalization** : كي تنجح هذه المؤسسات في اقتناص فرص للنجاح في هذا الوسط عليها أن تعيد النظر في طرق تسييرها للإنتاج، تفويض المسؤوليات و طرق تنظيمها للعمل، اعتبار الفرد كميزة تنافسية، كي تؤمنها المؤسسة عليها أن تقوم بتحريك طاقاته الكامنة، مخيلته، استقلالته و قدرته على التطور، فالسعر لم يعد عاملا كافيا لتنمية إنتاجيتها و تحقيق ميزة تنافسية، بل أصبح المهم البحث عن أسس تنظيمية جديدة⁷⁶. كما انعكست ظاهرة العولمة على الإدارة فجعلت المدير العربي شأنه شأن المديرين العالميين مطالبا بالأا يعايش متغيرات بيئته المحلية أو الإقليمية فقط، بل أيضا كل المتغيرات العالمية كمنطق أساسي لبلوغ كفاءة و فاعلية الأداء الإداري، فالعولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي و التسويقي و الإنتاجي و التكنولوجي و المعلوماتي. وهي أيضا عولمة أسواق السلع و الخدمات و المال و التكنولوجيا و العمالة، حيث يتعامل المدير مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية و السياسية. عالم سقطت الحواجز التجارية بين

⁷⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 47/44.

⁷⁶ L.MALLET , la gestion prévisionnelle de l'emploi , édition liaison, 1991, p15

أسواقه بعد العمل باتفاقية الجات وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية، وتلاشت أيضا الحواجز الفكرية و الثقافية بفعل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات⁷⁷.

- **التطور التكنولوجي Technological Development** : تمثل التكنولوجيا ظاهرة و سمة من سمات الاقتصاد المعاصر حيث ولدت تحديات بفعل نقل المنافسة من الإطار التقليدي في الأسواق إلى فضاء افتراضي رحب (الانترنت) Virtual Space. فقد تغيرت كل آليات العمل ابتداء من تصنيع السلع و الخدمات و انتهاء بتوزيعها ووصولها إلى المستهلك. لقد أصبحت السرعة و الدقة و التعقيد و المرونة التي تبدو في الظاهر متناقضة حاضرة جميعها في منظمات الأعمال المعاصرة. لذلك ازدادت متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال إيجاد خلايا أو وحدات لما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting و كذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات Information Technology و مكوناتها التي غيرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصا.
- **التنوع Diversity** : إن اتساع الأعمال و انتشارها الجغرافي أوجد ظاهرة تنوع قوى العمل في منظمات الأعمال كما أن ضخامة حجم الشركات جعل إعداد العاملين في تزايد و تنوع مستمر. إن هؤلاء العاملين يمثلون شرائح المجتمع المختلفة من ناحية الجنس و العمر و العرق و الدين و الثقافة وغيرها. وهنا يجب أن تكون الإدارة ماهرة في التعامل مع هذا التنوع في القوة العاملة بحيث تجعل منه ميزة ايجابية تساعدها في تحقيق أهدافها. وعادة ما تثار مشاكل و قضايا من نوع التمييز Discrimination بين العاملين بسبب انتماء بعضهم إلى أقليات عرقية أو دينية أو غيرها. كذلك تبرز أحيانا إشكالية الحكم السليبي المسبق على أفراد معينين مثل النساء أو الأقليات أو غيرها. و أحيانا تبرز مشكلة وضع الحواجز أمام فئات معينة لمنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة حيث تسمى هذه الظاهرة Glass ceiling Effect (السقف الزجاجي).
- **أخلاقيات الأعمال و حاكمية الشركات Ethics and Corporate Governance** : أصبح موضوع الأخلاقيات في ميادين الأعمال و الإدارة من المواضيع الحساسة التي تطرق بشكل مستمر و تمثل تحدي للإدارة التي يفترض أن تتعامل معه بوعي ووضوح خاصة و أنه يمثل معايير للحكم على ما هو صحيح أو خاطئ في سلوكيات العاملين تجاه مختلف الأطراف. أما الحاكمية الشاملة Corporate Governance فهي عبارة عن القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف من أصحاب المصالح في المنظمة و خارجها. وعادة ما يفترض أن تكون الإدارة ممثلة لجميع هذه الأطراف و راعية لمصالحها و يجسد هذا الأمر بشكل كبير مجلس الإدارة في الشركات المساهمة.
- **تخطيط المسار الوظيفي Careers Development** : أصبح تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الحرجة و التي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال خاصة و أنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفرها في الأفراد العاملين و كذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن و زيادة مهاراتهم و توفر فرص عمل في منظمات أخرى. إن منظمات الأعمال تتحدث اليوم عن ما يسمى بحافظة مهارات العامل Portfolio of Skills التي تعطي بشكل آني أولوية للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين لديها عند ترقيةهم أو زيادة مرتباتهم.
- **التكتلات الاقتصادية العالمية و المعايير الدولية المفروضة على الأعمال** : لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها و مصالح الشركات التابعة لها و هذا ولد تحديا جديدا في العالم. فهناك مثلا المجموعة الأوروبية و منظمة الأوبك و منظمة الآسيان أو النافتا أو غيرها، و تفرض هذه التكتلات معايير و شروط لحركة المواد و الأفراد إليها، كذلك فإن منظمات مثل منظمة المعايير و المقاييس الدولية تفرض حزمًا من المعايير و

⁷⁷ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 20.

التعليمات الخاصة بالسلع و الخدمات مثل ISO14000 وغيرها، كذلك الأمر مع منظمة الشفافية العالمية التي تكافح الفساد بكافة أنواعه (International Transparency Organization (ITO).

■ البحث و التطوير و الإبداع **Research and Development and Innovation** : تخصص

منظمات الأعمال و الدول أموالا طائلة لدعم أنشطة البحث و التطوير و حفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية. إن هذه الحالة تمثل تحديا كبيرا أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية و طلب السوق و المستهلكين المتزايد لأنواع من السلع و الخدمات الجديدة يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

■ التحولات الاقتصادية : تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة، و زيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين و

العاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء. وقد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها: التضخم في الأسعار، انخفاض قيمة النقد، تزايد المنافسة في الأسواق الدولية، ظهور التكتلات الاقتصادية و التجارية القومية. فقد أدت هذه العوامل إلى البحث عن وسائل لترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل، و زيادة كفاءة العاملين، و الحد من تضخم الأجهزة الحكومية، و البحث عن وسائل تمكن الاقتصاديات الوطنية من البقاء و التطور.⁷⁸

المطلب الثاني : متطلبات نجاح التجديد الإداري

يمثل تحويل المنظمات وفق متطلبات البيئة الإدارية المعاصرة التحدي الكبير أمام إدارتها، وقد يكون هو الواجب الوحيد أمام قادة الوحدات الاقتصادية، و يتمثل التحول الناجح للمنظمة في إعادة تصميم الأنظمة على أن يتم التصميم في أربعة محاور متكاملة و مترابطة هي: إعادة تشكيل عقل المنظمة، إعادة بناء جسم المنظمة، إعادة إحياء بيئة المنظمة، إعادة تجديد روح المنظمة.⁷⁹

1 / إعادة التشكيل : و تتضمن الآليات التالية:

1.1 تنمية القيادات الإدارية : يتولى المدير العام توجيه و إعداد أفراد الإدارة العليا الذين ينقلون فكرهم و أحاسيسهم إلى الإدارة الوسطى، والتي تصبح بدورها مسئولة عن كسب تأييد وحماس العاملين. ويتوقف نجاح التحول على مرونة شخصية المدير العام واستعداده للخروج على المألوف و التطلع إلى الجديد، و تصاحب هذه العملية حالات من القلق و التثبث بالقديم و تشبه عملية إعداد القادة لإحداث التحويل الذهاب إلى وادي الموت، لأنها تقتضي أن يقر جميع المشاركين بالواقع المرير لمنظمتهم و أدائهم و أن أي وضع آخر سيكون أفضل مما هم فيه الآن، و أن التحويل أمر لا مفر منه. أي أن تشكيل فريق التحويل يعد مهمة انتحارية.

2.1 الاتصالات الفعالة بين أفراد المنظمة: تتطلب عملية التعبئة نقل الأفكار و المقترحات و الأحاسيس عن طريق وسائل فعالة للاتصال. ولا يخلو عنصر الاتصال من حالات الاضطراب و عدم الفعالية إذا لم يحسن اختيار وسيلة مناسبة للاتصالات. كانت شركة فيليبس على شفا الإفلاس في عيدها المائة حينما دعا رئيسها إلى اجتماع ضم عشرات الآلاف من العاملين في ملعب أحد الأندية الرياضية، و بدأ الاجتماع في جو يسوده القلق و الإحباط، ولكنه انتهى بالافتتاح بالخطوات المطلوب اتخاذها لإحداث التحول المنشود، و ابتكر جيري آيسوم وسيلة أخرى للاتصالات في شركة سيجنا للتأمين هي عبارة عن معرض لأفكار التحويل تم تسجيلها على ورق بني اللون في حجرة خاصة، و بدأ الرواد يتوافدون و يقرؤون و يتناقشون، فيختلفون و يتفقون. و كان رئيس مجلس الإدارة يجلس

⁷⁸ محمد قاسم القويوتي، مرجع سابق، ص 24.

⁷⁹ Francis J. Gouilart & James N. Kelly, « **Transforming The Organization**, Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1995.

على مكتب قريب من حجرة المعرض يستقبل كل من له رأي أو استفسار أو إضافة حول ما قرأه في معرض الأوراق البنية، كما أطلق عليه.

3.1 بناء فرق التحويل الطبيعية: يستمد أفراد المنظمة حماسهم والتزامهم بعضهم من بعض، وهذا هو سر أهمية فرق العمل، وعلى نفس الدرجة من الأهمية لا بد أن يتم التنسيق والتكامل بين جميع فرق العمل، وقد يصل عدد الفرق الرئيسية إلى العشرات، بالإضافة إلى اللجان والفرق الفرعية، وتتولى هذه الفرق مهمة: تحليل المشكلات وتشخيصها واقتراح الحلول ومتابعة التطبيق.

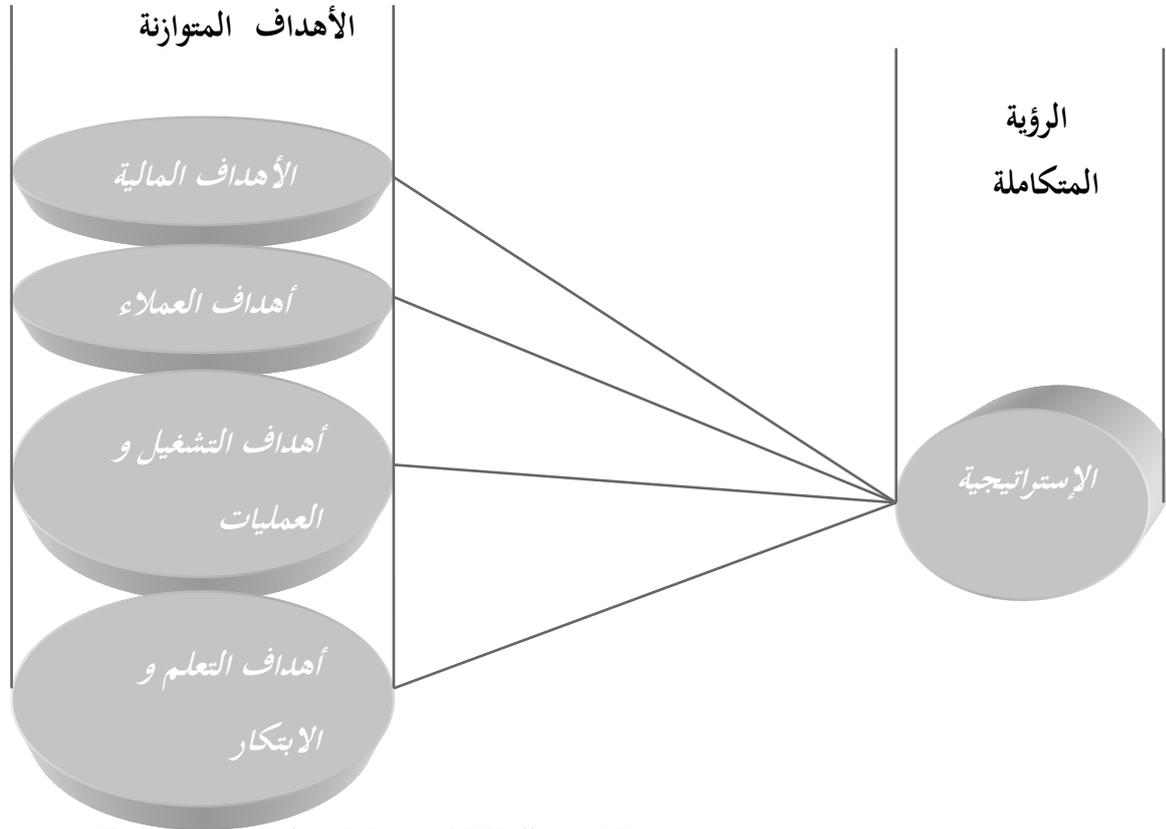
4.1 إعداد الأفراد للدخول في دائرة التغيير: لا يمكن أن يتم تحويل المنظمة دون إقناع الأفراد بضرورة وأهمية تحويل المنظمة، وهذا ليس عملاً سهلاً، حيث لا بد أن يمر الفرد بما يطلق عليه دائرة التغيير، ويجب أن تبذل المنظمة قصارى جهدها حتى لا تفقد أياً من أفرادها أثناء عملية التحويل.

5.1 تطوير المقصد الاستراتيجي: وضع حدود بين الممكن وبين خيال المنظمة: تحلم كوكاكولا بأن تجعل منتجاتها في متناول كل سكان العالم، وتسعى شركة بيبسي كولا إلى هزيمة كوكاكولا. وقد يكون المقصد مالياً، و في عام ١٩٩٢، بينما كانت صناعة النايلون تزدهر عالمياً، انكسرت مبيعات شركة ديونوت وتدهورت الأرباح وتلاشت أحلام النمو. أسندت مهمة الإنقاذ إلى جيري بلمبيرج الذي وجد الشركة بحاجة إلى رؤية جديدة. اعتمد بلمبيرج على بناء مقاصد إستراتيجية من خلال فرق عمل تمثل الوظائف والمناطق الرئيسية بالشركة. وانتهت الفرق إلى وضع إستراتيجية تنافسية، تقوم على ربط الصناعة بحاجات العملاء مع تحقيق اتصال دائم بهم وتقديم المشورة لهم. وتم الاتفاق على أن لا تقتصر المنافسة على السعر فقط، بل تتعداه إلى الجودة والخدمة. وتحقق التحويل سريعاً حيث زادت المبيعات بما قيمته ٤٠٠ مليون دولار خلال عام واحد فقط.

6.1 بناء القيم: كما تلعب القيم دوراً جوهرياً في حياة الأشخاص، فإن لها تأثيراً بالغاً على المنظمات: تقوي علاقاتها مع الجمهور بكل فئاته أو تضعفها. فقد توصف بعض المنظمات بأنها: محافظة أو مبتكرة أو سريعة التكيف أو مغامرة تكنولوجياً. ولا يتوقف نجاح المنظمة على إستراتيجيتها أو جودة منتجاتها فقط، بل على سلوكها وأسلوب حياتها أيضاً.

7.1 إنشاء مقاييس وأهداف عليا: نعرف جميعاً أن المستويات التنظيمية تنقسم إلى إدارة عليا ووسطى وأمامية - وليست دنيا، إذ لا يجب استخدام مصطلح المستويات الدنيا لوصف العاملين في الميدان، فهم يعملون في الصفوف الأمامية، وكذلك المقاييس والأهداف لا بد أن تساير هذه المستويات. وتعتبر المقاييس قارب النجاة الذي يرسو بالمنظمة على شاطئ التحول ولكي تحقق المقاييس العليا أهدافها، فلا بد أن تتوفر مؤشرات صحيحة وصادقة عن كل علاقات وأنشطة المنظمة بصورة متوازنة. وهناك نموذج يدعى نموذج القياس المتوازن صممه كل من روبرت كابلان من جامعة هارفارد، والاستشاري ديفيد نورتن وهو يساعد على تتبع مشكلات الإدارة والوصول إلى أسبابها. الشكل الموالي يبرز نموذج كابلان ونورتن، حيث تتبع الأهداف المتوازنة من الرؤية الإستراتيجية المتكاملة، وتتوازن كل من أهداف حاملي الأسهم (المالية) مع وجهة نظر العملاء، ثم مع نظم التشغيل والعمليات الداخلية، وأخيراً طموحات المستقبل ودور التعليم المستمر والتدريب في تنمية الموارد البشرية⁸⁰. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

⁸⁰ Francis J. Gouilart & James N.Kelly, op cit, p



Source : (Francis J. Gouilart & James N.Kelly, 1995).

الشكل (1-4): إنشاء مقاييس وأهداف عليا

8.1 الربط بين الأهداف العليا: يقدم نموذج القياس المتوازن نظاما جيدا للربط بين المجالات المختلفة. حيث تكتشف الأهداف التعليمية والتحفيزية من خلال قياس العمليات وقياس العمليات يحقق نتائج إيجابية للعميل، وهذه الأخيرة تترجم إلى زيادة في قيمة الأسهم وعائداتها. ولكن لا بد من مناخ تنظيمي يسوده روح الفريق، والعمل الجماعي والاتفاق على أسلوب التنسيق والربط بين الأهداف.

9.1 إحداث التغيير من أسفل إلى أعلى: من الصعب تصور اهتمام المستويات الإدارية الأمامية بمشكلات العملاء أو المورد، أو بذل جهود ذهنية للربط بين الأعمال اليومية وتأثيرها على قيمة أسهم الشركة. ولكن يزداد حماس الأفراد عندما يطلب منهم البحث عن فرص تحسين الأداء وحل مشكلاتهم بأنفسهم. كانت شركة رولز رويس الشهيرة على وشك الإفلاس في عام ١٩٩١، وعندما تبنت نموذج القياس المتوازن على مستوى الإدارة العليا وأضافت نمودجا آخر للمستويات الأمامية هو (مؤشرات الأداء الرئيسية)، تمكنت الشركة في غضون سنتين من تخفيض نقطة التعادل بنسبة ٥٠% و دورة إنتاج السيارة بنسبة ٧٠% وزادت دورة مخزون الإنتاج بنسبة ١٠٠%. فعلى سبيل المثال انخفضت ساعات تنجيد كرسي السيارة الخلفي من ٢٧ ساعة إلى ٩ ساعات. وهذه هي حيوية حساسية منهج التحويل المتكامل.

10.1 ربط المقاييس الصاعدة والهابطة: لزيادة فعالية نظام القياس يلزم الربط بين ثلاثة أوجه متداخلة هي: طرق القياس واقتراحات تحسين الأداء ومراجعة الأداء. يتم الربط باستخدام (مؤشرات الأداء الرئيسية) وهو هيكل للمؤشرات له أبعاد أفقية ورأسية. يعبر البعد الأفقي عن وظائف المنظمة والرأسي عن المستويات التنظيمية. ويسهل هذا النموذج تفويض السلطات والرقابة على الأداء في كل مستويات التنظيم.

2/ إعادة البناء : يتم هذا التحول في جسم المنظمة من خلال الآليات الموائية، وهو يضمن أن تكون مكونات المنظمة المادية سليمة وقوية مما يساعد على تدفق الأعمال بسهولة⁸¹.

1.2 تخصيص الموارد للأنشطة والخدمات: في عملية تخصيص الموارد لا تهم التفرقة بين التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة. ولكن المهم هو هل يستطيع المدير إعادة هيكلة الموارد بما يخفض التكاليف ويزيد القيمة المضافة. فقد انتقلت المنافسة الآن إلى كل الخطوات التي تسبق الإنتاج، أصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في العمليات والأنشطة، وعلى المديرين أن يرتفعوا إلى مستوى هذا التحدي مستخدمين سلاحين هامين هما: أسلوب التكلفة المرتبط بالنشاط و أسلوب تقدير مستوى الخدمة.

2.2 تكوين إستراتيجية التشغيل : ليس مطلوباً من الإدارة العليا في إدارتها لنظام البنية الأساسية أن تمتلك الخبرة الفنية والهندسية لكل عمليات المنظمة، ولكن عليها أن تعمل على تكوين إستراتيجية للعمليات ترشد الأداء على كل مستويات المنظمة، امتداداً لأساليب إدارة محفظة الأموال وأساليب تحديد سلسلة القيم العليا.

3.2 إنشاء شبكة عمليات إستراتيجية : توجد عادة فرص لإعادة تشكيل العمليات أكثر مما يتوقع الأفراد داخل أية منظمة، ولكنها تحتاج إلى إطلاق الطاقات الإبداعية وتحريرها من المعتقدات التي تقاوم التجديد والابتكار. فالفرص موجودة بأعداد تفوق كل احتمالات الاستثمار والابتكار. وقد ابتكر مفهوم التركيز على سبيل المثال لإعادة النظر في العمليات القائمة في شركة (وودبريدج) مما أدى إلى تغيير خطوط وفلسفة الإنتاج بالكامل.

4.2 ربط التسهيلات الفردية بأهداف المنظمة: يقصد بالتسهيلات كل القرارات المتعلقة بالمنظمة: الطاقة الإنتاجية والموقع والمعدات والتخطيط الداخلي وتدفق العمل و التموين والإمداد، حيث يجب أن تحدث طفرات تحويلية في المنظمات العملاقة القديمة لتواكب المتطلبات الجديدة في التركيز والمرونة والبساطة، وقد يتحقق للمنظمة ميزة تنافسية فقط من خلال فعالية ربط التسهيلات الفردية مع أهداف وأداء المنظمة ككل.

3 / الهندسة الإدارية: تتمثل إعادة هندسة نظم العمل وفق ثلاث عناصر أساسية :

1.3 إعادة تنظيم العمليات لزيادة السرعة : يطلق على عملية إعادة هندسة العمليات مع التركيز على إجراءات التحليل والتحسين مصطلح الهندرة، ويترتب على ذلك تغيير في الأدوات والمسئوليات، وحينما يكون التدخل للتحليل والتحسين مبكراً، فإنه يمكن اكتشاف الأخطاء قبل أن تتفاقم مشكلات الأداء، وبالتالي يتم التدخل للإصلاح مبكراً أيضاً. وأبرز النتائج في هذا المجال: الربط بين الأجزاء المتناثرة وتقدير دورة التشغيل والإنتاج.

2.3 هندرة كل عملية : عندما تتبنى المنظمة منهج إعادة هندسة كل عملياتها، فهذا يعني التزاماً قوياً ورؤية جديدة تشمل الحاضر والمستقبل معا. تأتي المبادرات وتتحوّل الاتصالات من أعلى إلى أسفل لوضع الأولويات، ومن أسفل إلى أعلى لتوزيع تلك الأولويات طبقاً للوظائف والمواقع المختلفة. نعود مرة أخرى إلى رئيس فريق التغيير في شركة (ودبريدج). فبعد أن اجتاز مرحلة التحويل وأصبح يقود فريقه بكفاءة. قيل له: إن تحويل إحدى العمليات إلى الحاسب الآلي يلقي معارضة بعض العاملين خوفاً على وظائفهم، فكان رده: "ليس المهم الآن هو الخوف على الوظائف، المهم هو أن تكون لنا ميزة سبق على منافسينا ثم نتولى إعادة تدريب وتأهيل الخائفين على الوظائف الجديدة. يجب أن نتحول بسرعة وقبل أن يجبرنا المنافسون على ذلك، ونضطر للتحويل في وقت قد لا نجد فيه موارد كافية لتدريب العاملين على المهارات الجديدة".

3.3 تحديد نقطة ارتكاز للتعليم: يقصد بالتعلم تعديل السلوك إلى ما يتفق مع قيم وأهداف المنظمة. وبهذا التعريف فإن المنظمات تزخر بعدد لا نهائي من المواقف التي تصلح كركّاز للتعلم والتدريب، ثم يستخرج الخبراء منها المعرفة ويجيبون على الأسئلة والاستفسارات حول هذه الممارسات وتسجيل هذه الإجابات في قاعدة بيانات، يتاح للجميع استرجاع الرد على أي سؤال عند

⁸¹ Francis J. Gouilart & James N.Kelly, op cit, p

الحاجة إلى ذلك ويطلق على هذه العملية الهندرة الحيوية، وهي تختلف عن الهندرة التقليدية، حيث تركز على توليد نقط ارتكاز للتعلم في كل المنظمة ومن خلال جميع أنظمتها، بدلا من التركيز على عملية واحدة، كما تحاول معرفة السبب والنتيجة لكل سلوك، بدلا من التركيز على الخطوات فقط، وذلك بهدف الوصول إلى المقاييس الإيجابية من خلال القياس المتوازن.

4/ إحياء المنظمة : يتحقق عن طريق تطبيق الآليات التالية⁸²:

1.4 تغذية وإخصاب الكفاءات المحورية: يقصد بالكفاءات المحورية مجموعة المهارات والإمكانات التي تجعل المنظمة متفردة في تخصصها وتحتفظ دائما بمزايا نسبية عن غيرها. من أهم عوامل بروز اليابان لقوة صناعية تركزها على الكفاءات المحورية. لقد اكتشفت شركة كانون كفاءتها المحورية في مجال البصريات واستطاعت أن تنتقل من إنتاج الكاميرات الصغيرة إلى منافس قوي وعنيد لشركة زيروكس، ولكي يتم تغذية وإخصاب القدرات التي تتمتع بها المنظمة، فلا بد من اكتشافها أساسا. وهذه مسألة ليست سهلة، بل إنها محبطة في كثير من الأحيان. وليست هناك وصفة جاهزة لاكتشاف وتغذية كفاءات المنظمة المحورية، فقط لا بد من تعبئة الأفراد واستثمارهم، لينطلق عنان خيالهم فيبدعون كل ما هو جديد لإشباع حاجات عملائهم.

2.4 بناء التحالفات: شهدت السنوات العشر الأخيرة ما يمكن أن نطلق عليه ثورة التحالفات التي استهدفت تنمية الكفاءات المحورية في مجال التكنولوجيا. لكن الإخصاب هنا يتعدى حدود المنظمة إلى التعاون والتحالف والمشاركة مع المنظمات الأخرى في مجال البحوث والتجارب وتبادل الخبرات. ولم تعد هناك شركة عالمية واحدة بدون تحالفات، حتى أن الشركات الكبيرة لم تعد قادرة بمفردها على تمويل نشاطات البحوث والتطوير.

3.4 الاحتواء والامتلاك: لم تعد المنظمات وهي تسعى لتحديد نفسها تكتفي بالتحالفات، بل لجأت إلى وسائل أخرى تتسم بالطموح والمخاطرة، وهي شراء وحيارة منظمات أخرى. وتشبه هذه الوسيلة عملية التزاوج، حيث تنتقل الصفات الجيدة في الأبوين إلى أطفالهما الجدد. لذلك في المنظمات تتفاعل الدماء الجديدة وتذوب في كل أنشطة وأوردة وأعمال المنظمة الجديدة.

5/ التجديد: يتناول روح المنظمة من خلال الآليات التالية و التي تعالج قضايا تجديد العاملين ومهاراتهم، مع التركيز على القيم والروح المعنوية للمنظمة⁸³.

1.5 ربط الثواب والعقاب بأهداف بالمنظمة: يرى جيرى ستيد خبير تحويل المنظمات أن 90 % من الصراعات داخل المنظمات ترجع إلى نظام الثواب والعقاب وطرق تقييم الأداء. فقد يكون نظام الثواب والعقاب و كذلك طرق تقييم الأداء سببا جوهريا في جذب وانتماء الأفراد. وقد تؤدي هذه النظم إلى طرد الكفاءات وضعف الأداء. ومن جهة أخرى يرى بعض المفكرين - قياسا على العقد الاجتماعي بين الحاكم والرعية - أن هناك عقدا نفسيا بين الإدارة والأفراد. يتعهد الأفراد بموجب هذا العقد بتقديم جهدهم وولائهم للمنظمة، يتوقعون بالمقابل من المنظمة الرعاية الكاملة لهم ولأسرهم، بالإضافة إلى الأمن الوظيفي منذ تعيين الفرد حتى خروجه على المعاش. من هنا ظهرت المنظمة ذات الإدارة الأبوية التي ترعى مصالح أفرادها. ثم تخلت المنظمات عن الأبوية وبدأت تنظر إلى الأفراد كأحد أصول الشركة، تبقئها عند الحاجة وتتخلص منهم عند الحاجة. لكن هذه المفاهيم أصابت العاملين بالإحباط. وبدأت المنظمات تبحث عن حلول وسط لإثابة العاملين ومعاقبتهم دون أن تهددهم في معيشتهم، ودون أن تتعهد برعايتهم مدى الحياة. وهذه هي مرحلة سن الرشد التي بلغها الطرفان: المنظمة والموظف.

2.5 الالتزام بتنمية الفرد: تسعى المنظمة الناجحة إلى تنمية أفرادها بكل الأساليب المتاحة، إدراكا منها بأن الأصول البشرية هي أهم وأعظم أصولها فهي لا تتقادم ولا تفقد قيمتها بمضي الزمن. بل على العكس، فهي تنمو وتتكيف مع ظروف البيئة وتبتكر وتجدد.

⁸² Francis J. Gouilart & James N.Kelly, op cit, p

⁸³ Francis J. Gouilart & James N.Kelly, op cit, p

لذلك أصبحت وظيفة مدير تنمية الموارد البشرية تلي في الأهمية وظيفة مدير عام المنظمة. وللأسف الشديد ما زالت المنظمات تحمل أهم عناصر التحويل والمتمثلة في التنمية الحقة للأفراد من خلال برامج الاختيار والتعيين والتدريب.

3.5 توفير برامج خاصة لرعاية المتميزين: يتحقق النجاح للمنظمات التي تعرف كيف توظف طاقات أفرادها وتوهمهم إلى متميزين في مجالات محددة. فالمنظمة التي تحدد كفاءاتها المحورية بدقة، تعرف كيف تقود أفرادها إلى التميز في مجالات التفوق التي تختارها. ولكن هذا لا يتم عشوائياً. فهو يحتاج إلى إرشاد وتوجيه وتوفير مناخ للتعلم المستمر والمنافسة الإيجابية.

4.5 تحديد المهارات الحرجة وتصميم البرامج التعليمية: الخطيئة الكبرى في البرامج التعليمية هي عدم ربطها بالمهارات المطلوبة للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة في مرحلة التحويل. و كثيراً ما تفضل المنظمات طريقها وتسير برامج التطوير والتعليم في واد، والمنظمة في واد آخر. وقد تنبعت بعض المنظمات العملاقة لذلك فكونت لنفسها شركات استشارية تتخصص في دراسة وتطوير الشبكة الأم وتحويلها باستمرار إلى الأفضل. بل إن شركة موتورولا الأمريكية أنشأت جامعة خاصة بها

5.5 الموازنة بين عرض وطلب المهارات: يوجد التزام أخلاقي - إن لم يكن قانونياً - في بعض المنظمات بعدم فصل العاملين حتى بلوغهم سن المعاش. هذا الالتزام يضع المنظمات في موقف لا تحسد عليه عندما تريد إلغاء الوظائف نتيجة لعمليات تحويل المنظمة. تلجأ المنظمات عادة إلى إعادة التدريب والتأهيل لمواجهة التغييرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق. وتصحب هذا التدريب العلاجي أو التحويلي بعض المشكلات النفسية والتنظيمية، حيث يعاني المحولون من الإحباط والارتباك ويتخذون مواقف دفاعية. من هنا أنشأت شركة (إيه تي أند تي) وحدة لموازنة عرض وطلب القوى العاملة داخل وحداتها التنظيمية، لمعالجة الآثار المترتبة على تحويل المنظمة، وتقديم للأفراد المحولين وظائف مؤقتة أو دائمة، بما يساعد على إعادة توزيع القوى العاملة

6.5 تصميم المنظمة: تسعى المنظمات إلى تحديد العلاقات التنظيمية والمسئوليات لأفرادها من خلال تصميم المنظمة. ويأتي هذا التصميم على هيئة هيكل تنظيمي. وحينما تكون الخطوط والمستطيلات والدوائر التنظيمية في غير أماكنها الصحيحة، تكون النتيجة علاقات رديئة وأداء ضعيف. و كثيراً ما تثير إجراءات إعادة التصميم الخوف في نفوس الأفراد. لذا يجب معالجة هذا الأمر بحكمة وروية، مع اختيار التوقيت المناسب ومشاركة العاملين في عملية إعادة التصميم. وتستعين بعض المنظمات بخبراء استشاريين وبممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في بناء التصميم الجديد.

7.5 التنظيم من خلال شبكات الفرق: تعاني المنظمات ذات الهياكل التنظيمية الوظيفية من الحدود والحوجز التي تنشأ مع الزمن بين الإدارات المختلفة. وقد وجدت المنظمات ضالتها في فرق العمل والشبكات التي تربط بينها. وتعتبر المعرفة أعظم أصول هذه التشكيلات التنظيمية، حيث يتم توظيفها وتبادلها لخدمة أهداف المنظمة. وتتوقف فعالية فرق العمل على مدى ما تتمتع به من استقلال، وعلى الصراحة والوضوح بين أعضائها. وتعتبر الشبكات التنظيمية القائمة على فرق العمل هي الشكل التنظيمي الفعال لمنظمات المستقبل.

8.5 التعليم من منظور العالمية: أصبحت المنظمات تنظر إلى كل حدث أو موقف تنظيمي على أنه فرصة تعليمية. وتساعد مستوى الدور التعليمي للمنظمات إلى أعلى درجات الأهمية الإستراتيجية، وفرت الشركات الناجحة الكبيرة المصادر اللازمة لنجاح دورها التعليمي والمصادر التنظيمية والإدارية والبنية التكنولوجية الأساسية التكنولوجية. أنشأت مؤسسة جون براون شبكة معلومات مرئية تضم مائة فرع في ثلاثين دولة، ومكنت كل فرد من الخمسة وعشرين ألف موظف يعملون لها، من الدخول إلى الشبكة والاستفسار عن أية معلومة يحتاجها في أية ساعة.

9.5 تجاوز مفهوم الربح إلى المسؤولية الاجتماعية: تعيش المنظمات في مجتمعات لها مشكلاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والمنظمة الحيوية المتحولة تتجاوز مبادئ المنافسة المادية إلى المنافسة الاجتماعية والسعي الجاد إلى توفير الرفاهية لمواطني مجتمعاتها. هذه المنظمة تنظر دائماً إلى الربح على أنه هدفها الثاني. وبهذا تتحول المنظمات إلى كيانات خيرة تعمل على تعمير الكون وازدهار الأرض وما عليها، بالإنسان ومن أجل الإنسان.

المطلب الثالث : معوقات التجديد الإداري

مما لا شك فيه أن أي عملية إدارية لها من المعوقات والقيود ما يحد و يقلل من فاعليتها و كفاءتها، وتنشأ هذه المحددات من جوانب مختلفة منها ما يرتبط بالبيئة الإدارية أو الموارد المستخدمة، و منها ما يرتبط بكفاءة المنظمة و قدرتها على التعامل مع الأوضاع المتغيرة، أو التشريعات القانونية الناشئة و الجديدة، أو حتى السلوك السائد في المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة. وتمثل هذه المحددات في الآتي⁸⁴ :

1 / معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية : نذكر منها ما يلي :

1.1 مشكلة القيادة الإدارية: مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع التجديد الإداري و بعضهم لا يعرف حتى المصطلح

لذلك فان الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم و توفير الأرضية الفكرية له في المنظمات و تظهر مشكلة القيادة الإدارية فيما يلي:

- ضعف مرونة القيادة و قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة و فورية.
- عدم قدرة القيادة الإدارية على تفهم الظروف الجديدة المفروضة.
- إن أفراد القيادة الإدارية هم من أفراد غير مؤهلين و غير متخصصين.

2.1 تفشي البيروقراطية : من الملاحظ أن الهياكل التنظيمية المقامة في الأجهزة الإدارية لا تتفق مع متطلبات الإدارة المعاصرة التي

تنادي بضرورة المشاركة و التعاون ، و العمل ضمن فرق و دوائر العمل، أو حتى العمل ذاتيا و إتباع أسلوب اللامركزية في التنفيذ و التطبيق، ولكن هذه الأفكار و المبادئ لا تنسجم مع العقلية الإدارية المستخدمة في الدول النامية، التي تتمسك بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات مما يقلل من فاعلية القرارات المتخذة و يحد من كفاءة تطبيقها.

3.1 الروتين و طول الإجراءات: من الملاحظ أن هناك الكثير من الإجراءات الروتينية التي تعترض عملية تبني أسلوب التجديد

الإداري في المؤسسات، مما يؤدي إلى ضعف الحماس في تحقيق الأهداف المتوخاة من برامج التجديد و خططها و استراتيجياتها.

4.1 فقدان الأصالة: و هذا فقدان يأتي من تبني الخبرات الأجنبية، و تقبل كل ما هو جديد دون مراجعة و تطوير و تجديد، و

دون اعتبار الاختلاف في الظروف و العوامل الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية، لذلك لا بد من توفير الأصالة التي لا تستغني في جوهرها عن الابتكار و الإبداع لأنهما يشكلان توليد الجديد المفيد في ضوء الظروف و المستجدات البيئية المتغيرة.

5.1 ضعف أجهزة الخدمة المعرفية المرتبطة بشؤون الموارد البشرية، و قلة الكفاءات العاملة و برامج التدريب و التنمية، هذا بالإضافة

إلى القيود التي تفرضها أجهزة الخدمة المدنية على المديرين في مجالات الترقية و التعيين و انتشار الحسوبيات و الرشاوي.

6.1 عدم القدرة على تغيير السلوك و القيم السائدة.

2 / معوقات مرتبطة بالموارد البشرية : إن المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية و المؤثرة على فاعلية برامج تبني أساليب إدارية معاصرة

في المؤسسات تتمثل فيما يلي:

- غياب العلاقات الإنسانية و فقدان الثقة بين الإدارة و مواردها البشرية.
- مقاومة التغيير و عدم قبول كل ما هو جديد و متطور لأنه يحمل في طياته الكثير من التغييرات التنظيمية .

⁸⁴ رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 411/401.

- عدم ربط الأجرور بالإنتاج و الجهود.
- انتشار الفساد الأخلاقي و الإداري.
- سوء تحديد الحجم الأمثل من الموارد البشرية.
- اصطياد الفرص للوصول إلى المناصب الإدارية.
- عدم إمكانية تحقيق أهداف مشتركة بين الإدارة و الموارد البشرية.
- نقص المدربين المؤهلين الأكفاء و القادرين على النهوض بأعباء التنمية الإدارية.

3 / معوقات مرتبطة بالتشريعات والقوانين : تظهر المحددات المرتبطة بالتشريعات و القوانين من خلال بطء حركة هذه التشريعات و القوانين مقارنة بالتغيرات و التطورات المجتمعية و العالمية و الإدارية، و للتغلب على هذه المعوقات لابد من تعديل القوانين و التشريعات المعمول بها، و ضرورة إصدار قوانين و مراسيم و تعاميم جديدة تتكيف و تنسجم مع التغيرات و التطورات العالمية و تسايرها.

4 / معوقات مرتبطة بالتنظيم : تظهر المحددات التنظيمية من خلال الآتي:

- إن محاولات التطوير و التحسين تتم تحت ضغط تفاقم المشكلات و ليس بسبب ضرورتها و جديتها.
- عدم توافر المعلومات و قصورها و بشكل خاص الضرورية لاتخاذ القرارات.
- تعقد الإجراءات الإدارية و الروتين و البطء في اتخاذ القرارات و تناقضها.
- مقاومة القيادات العليا تعتبر عائقا جوهريا في تقديم أفكار إدارية جديدة.

5 / معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة : من المظاهر و المعوقات المرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة ضعف الرقابة، و ضعف نظام الحوافز و الترقية، و ضعف العلاقات العامة و الاتصال و التعامل مع الزبائن و العملاء، و عدم استناد و قيام الهيكل الإداري في بعض جوانبه على التحديد العلمي الدقيق لجميع نظم البناء الإداري و إيضاح القواعد التي يقوم عليها.

المبحث الثالث: المراكز الأساسية للتجديد الإداري

عكس الواقع الجديد اتجاهات إدارية حديثة مما دعا إلى ضرورة تقصي ملامح الفكر الإداري المعاصر، فمن يريد أن ينافس في عالم اليوم يجب أن يمارس الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري والتي بدورها تستطيع أن تخلق بنية اجتماعية تركز على رأس مال فكري و تقود عمليات الابتكار و توظف الخبرات الإنسانية بأساليب مغايرة تماما لأساليب القيادة البيروقراطية ، و يرافق التغيير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغير المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح و التفوق، و استنادا إلى ذلك يتعين على الإدارة العربية أن تحرص على تنمية و تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشاكل ، و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار الجديدة و العمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولا إلى الإبداع في العمل.

المطلب الأول : التغيير التنظيمي

تتمثل الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم التغيير وإدراكه وخلقه والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي للتطورات المتوقعة؛ إذ ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً⁸⁵. وتواجه الإدارة الحديثة بما فيها الإدارة العامة الحديثة ثلاثة ديناميكيات معاصرة مترابطة تتمثل في⁸⁶:

- ازدياد حالة التعقيد الثقافي والاجتماعي.
- ازدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي نحتاج إليها والتي نظورها من أجل تحسين الكفاءة وتبني التغيير وتنفيذه.
- ازدياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد والجماعات.

يعرف التغيير على أنه: ﴿عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو إنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات⁸⁷﴾.

ومن الأمور التي يشملها التغيير التكيف الملموس لجزء من المنظمة (جدولة العمل، وأسس التقسيم الإداري، ونطاق الإدارة، والآلات، وتصميم المنظمة، والأفراد)، وقد يمتد تأثير أي تغيير في المنظمة غالباً إلى ما وراء المجال الفعلي الذي ينفذ فيه⁸⁸، ويرتبط ذلك بنوع التغيير ومحتواه، فالتغيير يكون (شاملاً أو جزئياً) و (مادياً أو معنوياً) و (سريعاً أو بطيئاً)⁸⁹، ويكون أيضاً جذرياً Radical Change أو تدريجياً Incremental Change⁹⁰

1 / الخلفية النظرية للتغيير التنظيمي :

1.1 مفهوم التغيير التنظيمي : يعرف على أنه: ﴿جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات و الهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو المهدفين معاً⁹¹﴾.

⁸⁵ دافيد س. ويلسون، ترجمة تحية السيد عمارة، "إستراتيجية التغيير"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 21.

⁸⁶ Anna YEATMAN. "The Reform of public management: An overview" **Australian J. of public Administration** . V.53,N.3, sept.1994, P.289.

⁸⁷ علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 206 .

⁸⁸ Ricky W. Giffin , "Management, Houghton Mifflin Co, 6th Ed, New York, 1999, p 384.

⁸⁹ ربحي الحسن، "التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 27، ص 142.

⁹⁰ Schermerhorn, hunt, Osborn, "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000, p 395.

⁹¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 322.

2.1 مجالات التغيير الإداري : إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها .وبشكل عام، فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان .لأن معظم حالات التغيير على أية حال تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاثة الآتية⁹² :

- تركيب المنظمة وتصميمها، ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي – الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشري).
- تكنولوجيا وعمليات، ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة).
- الأفراد ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراك، توقعات، اتجاهات، قيم).

3.1 أنواع التغيير التنظيمي : تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهما لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه .ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي⁹³ .

1.3.1 التغيير الشامل والتغيير الجزئي : حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي . فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثلته :إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... إلخ .أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

2.3.1 التغيير المادي والتغيير المعنوي : بأخذ موضوع التغيير كمييار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي .حيث قد تبدل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاضد دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

3.3.1 التغيير السريع والتغيير التدريجي : حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات .و تغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد. و تلعب الظروف دورا مهما في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.

4.3.1 التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكتيبي : يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة .النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية

⁹² Ricky W. Giffin, op cit, p 392.

⁹³ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 350.

للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه. أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار هو التغيير التكتيقي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

2 / حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير. وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى⁹⁴.

1.2 الأسباب الداخلية : هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1.1.2 توجهات القادة : فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير⁹⁵.

2.1.2 طبيعة التنظيمات الإدارية : حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، وإستراتيجياتها. فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3.1.2 طموحات الموظفين وحاجاتهم : إن تطور وعي الموظفين، وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة⁹⁶.

4.1.2 كثرة المشاكل الداخلية : تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها⁹⁷ :

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط؛
- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين؛
- كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها؛
- كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية؛
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي؛
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص؛
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين؛

⁹⁴ Benoit Grouard, Francis Meston, **"l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement** ", 3^{ém} éd- Dunod, Paris, 1998, p 11,12

⁹⁵ Benoit Grouard, Francis Meston, op cit, p 17

⁹⁶ صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008/2007، ص 35.

⁹⁷ محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص 32.

■ الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

2.2 الأسباب الخارجية : إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي⁹⁸ :

1.2.2 القوى التكنولوجية: لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات. لقد حولها إلى منظمات المعرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين. كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية.

2.2.2 القوى السياسية والقانونية: إن إفرات البيئة السياسية، سن قوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات... الخ تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

3.2.2 القوى الاجتماعية: إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قصيرة على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

4.2.2 القوى الاقتصادية: برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية. وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.

3 / إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي ولما لا تدعيمه، وتعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي انطلاقا من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" وهذا تبعا للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي⁹⁹ :

1.3 الإستراتيجية العقلانية التجريبية : تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدى مقاومته إذا كان يجهد ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية تهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2.3 إستراتيجية التثقيف الموجهة : تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين أطراف المنظمة ككل.

⁹⁸ Benoit Grouard, Francis Meston, op cit, p: 15, 16.

⁹⁹ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3.3 إستراتيجية القوة القسرية : تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4.3 إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي : تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبجاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل¹⁰⁰.

5.3 إستراتيجية التحليل الميداني : مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة¹⁰¹.

4 / الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري

في الواقع العملي لا توجد طريقة مثلى للتصميم التنظيمي، وإنما يجب أن يدرك المديرين ما يحيط بهم من متغيرات و ظروف و أن يختاروا صيغ التنظيم المناسبة أكثر للتعامل مع هذه المتغيرات. ويمكن أن نورد في هذا الصدد أربعة صيغ بديلة للاختيار هي: التنظيم العضوي، تنظيم المشروع، تنظيم المصفوفة، و التنظيم القطاعي¹⁰².

1.4 التنظيم العضوي : Organic Organization

في أوائل الستينات من القرن العشرين قام اثنان من الباحثين البريطانيين (Burns & Stalker) بتطوير نمط التنظيم العضوي لمساعدة المديرين على حسن تكييف منظماتهم مع المتغيرات البيئية. ففي بيئة سريعة التغيير، تخفل بتحديات العولمة وحيث يصعب التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية المحيطة (تكنولوجيا، اقتصاديا، سياسيا و سوقيا)، و تنخفض درجة التأكد بشأن هذه الاتجاهات مما يصعب الاعتماد على النمط الميكانيكي الجامد للتنظيم. ويصبح التحول نحو النمط العضوي المرن لازما للإفادة مما تهيئه البيئة من فرص وتوقي ما تلقى به من تحديات أو قيود. و المرونة هنا تنصرف إلى إمكانية تغيير أو تطوير الواجبات، المسؤوليات الوظيفية، القواعد و الإجراءات لتكون أقل تحديدا، و تفتح الاتصالات الأفقية و الرأسية، و تزيد أهمية فرق العمل حيث تزيد أهمية الاتصالات الأفقية لتبادل الأفكار و المعلومات و التكامل على الاتصالات الرأسية التي تركز العلاقة الأساسية بين الرئيس و المرؤوس، و تقل درجة التخصص و تميظ العمل و الإجراءات، و تتعدد أدوار الموظف بدلا من أن تنحصر في دور واحد، و تزيد مساحة حرية التصرف المتاحة له وفقا لمستوى قدراته، و تفتح قنوات الاتصال و تقل درجة المركزية حيث تتوزع مراكز صنع القرارات على أكثر من مستوى للمديرين المؤهلين بدلا من تركزها لدى مستوى الرئيس الأعلى فتزيد سرعة صنع القرارات لمواجهة مواقف طارئة في فروع أو إدارات المنظمة. لكن التنظيم العضوي قد يقترن بازدواج الاختصاصات و الجهود، و ارتفاع التكاليف إذا زادت هلامية الأدوار و الاختصاصات بدعوى المرونة.

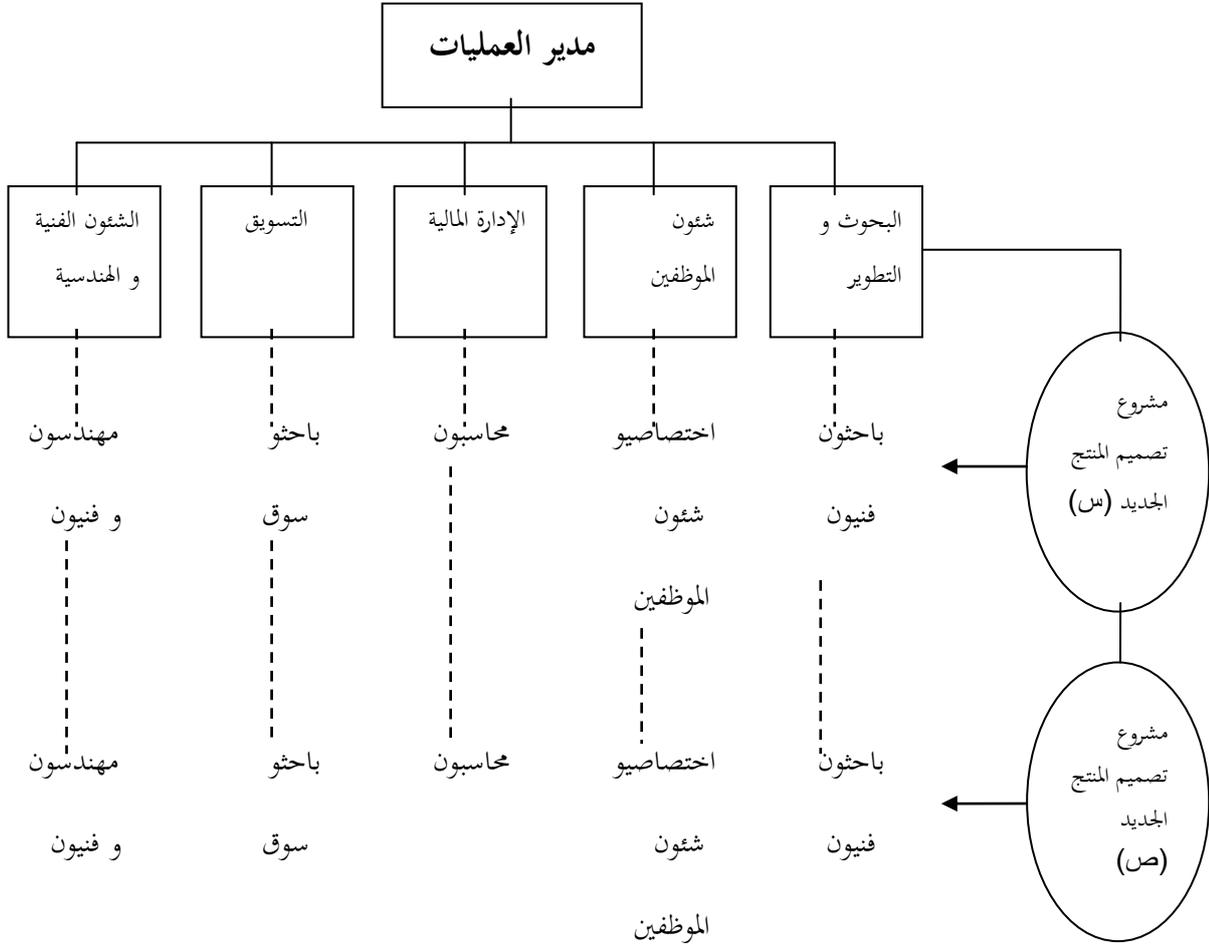
¹⁰⁰ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 86

¹⁰¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

¹⁰² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 290/280.

2.4 تنظيم المشروع: Project Organization

التصميم التنظيمي هنا مؤقت لكنه مرن للغاية. فالاختصاصيون يدخلون إلى المشروع و يخرجون منه في توقيتات محددة و وفقا لجداول التنفيذ. و عند الانتهاء من المشروع تعود كل مجموعة من الموظفين أو الاختصاصيين إلى إدارتهم الوظيفية القائمة، ليعاد تشكيل فريق عمل آخر من بعض أو كل هذه الإدارات. وقد تشكل بين إدارات المنظمة عدة فرق عمل في آن واحد، يعمل كل فريق على إنجاز منتج أو إنهاء مشروع محدد. ويكون هذا التصميم التنظيمي مناسباً لا سيما عند الحاجة لإنجاز مشروعات معقدة أو على مستوى تكنولوجي عال. ويوضح النموذج التالي تكليف اختصاصيين من مجالات تنظيمية وظيفية متعددة لمشروعين تقوم بهما منظمة.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، 2001، ص 283.

الشكل (1-5) : نموذج تنظيم المشروع

وتتمثل أهم مزايا هذا الهيكل فيما يلي¹⁰³:

- مواجهة المشاكل الصعبة من خلال حشد الطاقات والمهارات المتخصصة من وحدات وظيفية في المنظمة للقيام بحل هذه المشاكل.

¹⁰³ فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1983، ص 106.

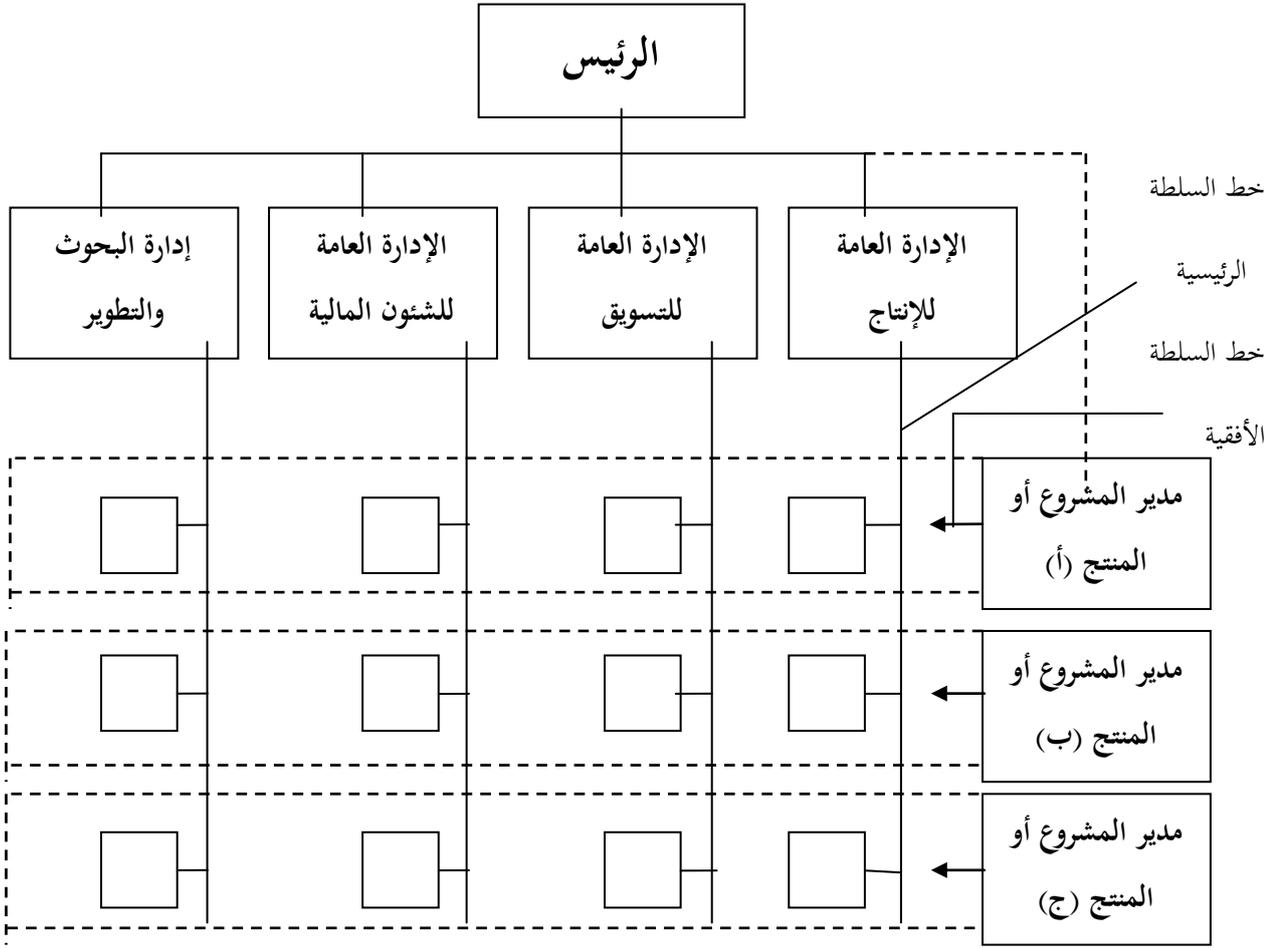
- يساعد هيكل المشروع على تركيز اهتمام الفريق على مهمة واحدة ومتكاملة بدلا من توزيع الجهد على مهام ثانوية، إذ يمكن للأفراد الذين يعملون في المشروع التحلل من القيود المفروضة من وحداتهم للقيام بأنشطة متخصصة في تلك الوحدات ويصبحون أحرارا في المساهمة بمهاراتهم في تحقيق هدف معين يعتمد انجازه على النجاح في أداء وظائف متعددة
- تجنب إقامة الوحدات الإدارية الضخمة ذات التكلفة العالية والإنتاج القليل، إذ أن جوهر المشروع يعتمد على استقطاب المهارات عند الحاجة إليها ثم الاستغناء عنها لانجاز مهام أخرى.

3.4 تنظيم المصفوفة : Matrix Organization

هناك نمط تنظيمي هام آخر معاصر وهو تنظيم المصفوفة، حيث يتم تجميع اختصاصيين من إدارات أو أقسام وظيفية معينة في فريق عمل مؤقت أو أكثر لانجاز مشروع معين، ثم يعود كل عضو بالفريق لوظيفته أو إدارته الأصلية، وهكذا تفيد صيغة المصفوفة من مزايا تجميع الأنشطة على أساس وظيفي ومن مزايا تجميعها على أساس المنتج من خلال تشكيل فرق العمل المؤقتة. وتسمح المصفوفة للمنظمة بالإفادة من مزايا كل من الصيغتين التنظيميتين على أساس وظيفي و على أساس المنتج في آن واحد. ويمكن أن تكون صيغة تنظيم المصفوفة فاعلة في أحد المواقع الثلاثة الآتية:

- يمكن أن تفيد عندما تنوع منتجات المنظمة و تتسارع المتغيرات في بيئتها المحيطة، وبرغم أن تعدد المنتجات قد يرحح بتجميع الأنشطة على أساس المنتج، إلا أن ما يهيئه مدخل التجميع على أساس وظيفي قد يكون ضروريا لتهيئة و تجميع العدد اللازم من الاختصاصيين.
- كذلك يكون تنظيم المصفوفة مناسبة عندما تحتاج العمليات المنفذة إلى تضافر و تكامل تخصصات فنية متنوعة كما هو الحال في أعمال المقاولات الشاملة. وكذلك عندما تحتاج العمليات المنفذة إلى درجة عالية من الابتكار كما هو الحال في صناعة الأدوية و الأسلحة على سبيل المثال.
- و أخيرا قد تكون هذه الصيغة مناسبة عندما تتواجد قيود تتمثل في محدودية بعض الموارد المشتركة، فقد تحتاج المنظمة لسته فرق يختص كل منها بمنتج معين، لكن مواردها البشرية التسويقية تتمثل في أربعة اختصاصيين تسويقيين فقط بإدارة التسويق. تتيح صيغة المصفوفة هنا إمكانية تشارك الفرق الستة في الإفادة من مهارات الاختصاصيين الأربعة.

و يمكن توضيح الهيكل المصفوفي من خلال الشكل التالي :



المصدر: أحمد سيد مصطفى، 2001، ص 285.

الشكل (1-6) : نموذج تصميم المصفوفة

1.3.4 خصائص ومتطلبات استخدام الهيكل المصفوفي: إن الهيكل المصفوفي يمزج بين خاصيتين، خاصية الاستقرار للهيكل الوظيفي والمرونة لهيكل المنتجات والمشروعات، وقد بين **Lawrence et Davis** الحالات التي تتطلب استخدام الهيكل المصفوفي وتتمثل فيما يلي¹⁰⁴:

- وجود ضغوط خارجية (كأن تواجه المنظمة منافسة شديدة أو لديها العديد من المنتجات) تهدف الى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً؛
- الحاجة الى توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات؛
- كثرة ضغوط العمل المتعلقة بالمشاركة في موارد المنظمة؛

2.3.4 مزايا الهيكل المصفوفي : لقد اتسع استخدام هذا النمط من الهياكل في المنظمات اليابانية و المنظمات متعددة الجنسيات، و يحقق تنظيم المصفوفة عدة مزايا أهمها :

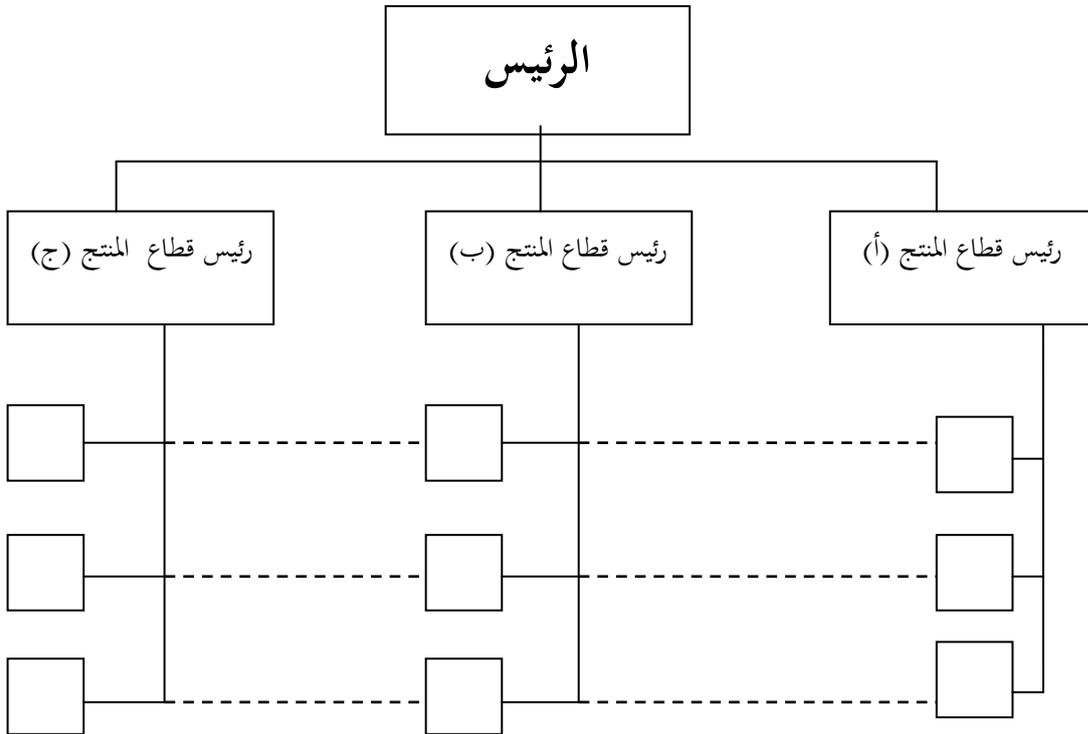
- المرونة في تشكيل فرق العمل، فهي تتكون ، تتغير عضويتها وتحل لحسن التعامل مع المهام المتغيرة دون اضطرابات أو معوقات للأداء.

¹⁰⁴ العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 218.

- تحفيز مؤثر لأعضاء الفريق إذ يشعرون بتشاركتهم في تحمل المسؤولية ويلتزمون بالإنجاز حيث يعود عليهم النجاح وينسب إليهم.
- تراكم خبرات متنوعة لمديري الفرق، فيستطيعون ممارسة أدوار أعلى أهمية بالمنظمة وهذا يساهم في تطوير الموارد البشرية.
- غرس وتنمية روح التعاون مع وجود العلاقات التبادلية بين أعضاء الفريق الواحد.
- تسهيل مهمة مديري الإدارة العليا في التخطيط الإداري.

4.4 التصميم التنظيمي القطاعي : Divisional Design

يقوم هذا النموذج على أساس مركب نسبيا، أي بحسب المنتج، العميل، والموقع الجغرافي. فعلى سبيل المثال تقوم شركة جنرال موتورز بتبني هذا النمط بحيث أنها تضم عدة قطاعات يختص كل منها بإدارة كل ما يتعلق بتقسيم معين من السيارات المنتجة، فهناك قطاع يختص بالسيارة كاديلاك إنتاجا، تسويقا، إدارة مالية، إدارة للموارد البشرية، والبحوث والتطوير... الخ، وقطاع ثان للسيارة بونتياك وثالث ل شيفروليه و رابع ل اولدز موبيل و خامس ل بويك. وفي هذا النمط التنظيمي، يكون لكل قطاع استقلاله الذاتي في ممارسته لأعماله، فله حرية اختيار مورديه و تخطيط و إدارة حملاته الإعلانية. وعادة ما يمنح رئيس القطاع لقباً وظيفياً مثل نائب الرئيس، رئيس قطاع، أو مدير قطاع. من ناحية أخرى يعامل كل قطاع باعتباره نشاطاً استراتيجياً ضمن أنشطة المنظمة أو وحدة أعمال إستراتيجية، له عملائه، منافسيه أو مورديه الذين قد يختلفون عن عملاء، منافسي، وموردي قطاع آخر بنفس المنظمة. و يوضح النموذج التالي تصميمي تنظيمي قطاعيا.

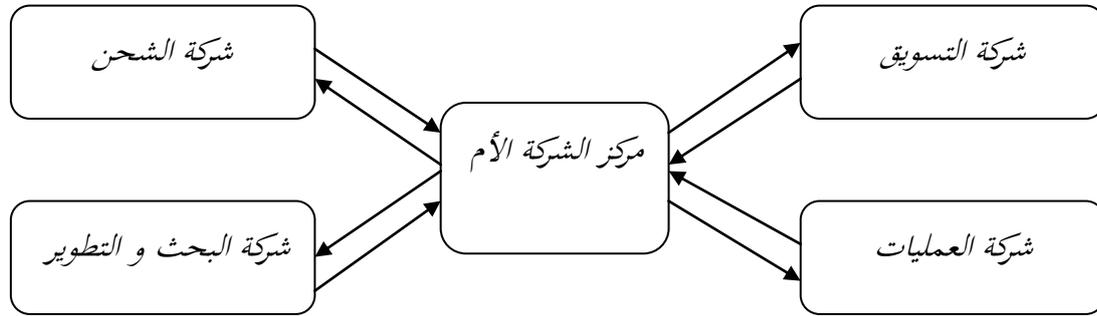


المصدر: أحمد سيد مصطفى، 2001، ص 288.

الشكل (7-1) : نموذج التصميم التنظيمي القطاعي

5.4 التنظيم الشبكي : يكون الهيكل الشبكي مفيداً عندما تكون بيئة المنظمة غير مستقرة ويتوقع أن تضل كذلك، وفي مثل هذه الظروف تصبح هناك حاجة قوية للابتكار والتطوير والاستجابة السريعة، فبدلاً من تعيين موظفين ثابتين يمكن التعاقد مع أفراد

محدودين بالنسبة لمشروع معين أو فترة زمنية معينة، كما أدت عملية انتشار الأسواق الالكترونية ونظم المعلومات المتقدمة والمعقدة إلى تخفيض تكلفة المعاملات التجارية، الأمر الذي أصبح يبرر شراء القرار بدلا من صنع القرار، وبدلا من أن تتواجد المنظمة في منطقة واحدة أصبحت وظائفها تنتشر عبر العالم من خلال هذا الهيكل¹⁰⁵. والشكل الموالي يوضح الهيكل الشبكي الذي يعتبر من التصميمات الهيكلية المعاصرة.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص 173.

الشكل (1-8) : الهيكل التنظيمي الشبكي

المطلب الثاني : القيادة والتجديد الإداري

1 / مفهوم القيادة : لقد أدى التغير البيئي إلى تعديل المنظور القيادي، والدور الذي يجب أن يؤديه القائد، حيث تباينت التعريفات التي تخص هذا المفهوم في الفكر الإداري، حيث تعرف على أنها : «عملية يؤثر من خلالها فرد واحد على مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة»¹⁰⁶. كما تعرف القيادة الإدارية على أنها : «النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين»¹⁰⁷. فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق الهدف¹⁰⁷.

وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة، ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة تبقى عمليات التغيير مشلولة¹⁰⁸.

2 / أهمية القيادة : يمكن تحديد أهمية القيادة في النقاط التالية¹⁰⁹:

¹⁰⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 284.

¹⁰⁶ Northouse, Peter G, **Leadership Theory and Practice**, 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2001, p 14.

¹⁰⁷ حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، 2009، ص 237.

¹⁰⁸ الحشالي، شاكر جاد الله، " أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد (2).

¹⁰⁹ العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وما تخطط له المنظمة في المستقبل .
- تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
- تحدد معالم المنظمة من أجل الوصول للغايات المرجوة .
- زيادة فعالية القوى الإيجابية في المنظمة و الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع .
- السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها .
- تنمية الأفرل وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم المورد الأثمن في المنظمة .
- مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المنظمة.

3 / الاتجاهات الحديثة في القيادة : يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوما جديدا وأنماط حديثة للقيادة الإدارية تتماشى مع المقاربات الإدارية الجديدة وتتمثل في ما يلي :

1.3 القيادة التبادلية: (الإجرائية أو التفاعلية)

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب¹¹⁰ . إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين. فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل¹¹¹ . و تعتمد القيادة التبادلية ممارسة بعدين اثنتين هما¹¹² :

- **المكافأة الموقفية:** تشير المكافأة الموقفية إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة جهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحديث المكافآت الموقفية (المكافآت الشريطة) عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون يقبلون وعود المدير أو القائد بالمكافآت وتجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.
 - **الإدارة بالاستثناء:** وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وقد ميز بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة للتقصير والمخالفة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافا إيجابيا تفاديا لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء.
- ويعمل نمط القيادة الإجرائية على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما يقوم بتشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، وأن القائد الإجرائي يتفاوض مع أف ا رد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز

¹¹⁰ الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد2، 2001، ص6.

¹¹¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 61.

¹¹² ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 525.

والمكافآت عند إنجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد مرؤوسيه على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد، ويكشف عن حاجات ورغبات أخرى، فضلاً عن توضيح العمل المطلوب لإنجازه من الأتباع¹¹³.

2.3 القيادة التحويلية: تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أهم الأنماط التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليين يوفران محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام تجاه قائدهم، الذي يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم يتولد لديهم الدافع لإشباع حاجاتهم المتعلقة بإدراك وتحقيق الذات في الحياة العملية¹¹⁴. ووفقاً لدراسة (Bass and Riggio)¹¹⁵ (2006)، هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تتمثل في¹¹⁵:

■ يشير النفوذ المثالي إلى السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويليين الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية ومخاطر الحصري مع الأتباع، وإظهار الشعور بالهدف، وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، والتأكيد على الإنجاز، وتجنب إساءة استخدام السلطة. لدى هؤلاء القادة القدرة على غرس الثقة في الأعضاء التنظيميين، وتعزيز التعاون مع الآخرين.

■ يتضمن الدافع الملهم إشراك القادة التحويليين في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة. كما أنهم يحددون الفرص الجديدة ويوصلون رؤية واضحة للمستقبل، ويتحدون أتباع المعايير العالية، ويتحدثون بتفاؤل وحماس.

■ من خلال استخدام التحفيز الفكري، يشجع القادة التحويليين أتباعهم على تجريب مناهج جديدة وإعادة النظر وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشاكل لإيجاد حلول جديدة.

■ يكون الاعتبار الفردي عندما يبني القادة التحويليين علاقات شخصية مع الأتباع، ويظهرون الثقة والدعم، وينظرون في مهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعملهم تؤثر هذه الأنماط السلوكية الأربعة إيجابياً على الأتباع من خلال الارتقاء بهم إلى أفضل ما يكون، بدافع من الرغبة في الإنجاز والتطوير الذاتي.

وفيما يلي مجموعة من الخطوات الأساسية التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع المنظمة إلى الأفضل مستقبلاً¹¹⁶:

■ إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المنظمة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة تمهيداً لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية.

■ ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم.

¹¹³ Tomey, A.M, **Guide to Nursing Management and Leadership**, 6th ed., USA: C.N Mosbuy Company; 2009, pp 42-45.

¹¹⁴ Tichy , Noel M. and Devanna , Mary Ann, **The Transformational Leadership**, 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada, 1990, p 187.

¹¹⁵ Bass, B., and R. Riggio, **Transformational Leadership**, 2nd ed , Mahwah, NJ: Lawrence,2006.

¹¹⁶ Kotter John , **Leading Change**, Harvard Business, USA, 1999,p 59-67.

- توضيح الرؤية للعاملين في المنظمة و إبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
- التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
- التخطيط لانجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير.
- إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والانجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز.

3.3 القيادة الإلهامية : إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم .فالقائد الملهم فهو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم . ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم أو القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه¹¹⁷ . بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة . يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما أنه يثق في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك¹¹⁸ . وقد قدم هاوس بعض الخصائص التي يرى أنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية¹¹⁹ :

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد؛
- إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة؛
- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي؛
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة

4 / استراتيجيات القيادة للتعامل مع التجديد الإداري

أصبح التجديد الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات، حيث ازداد اهتمام هذه الأخيرة بتبني الأساليب الإدارية الحديثة لضمان البقاء والاستمرار، مما ترتب عنه محاولة القيادة تطوير استراتيجيات متنوعة تبعا لاختلاف الاتجاهات والاحتياجات والظروف المحيطة بها، من أجل تحقيق التغيير المطلوب والحد من القوى المقاومة له، وتتجسد أهم هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

- **إستراتيجية توزيع السلطة :** تقوم هذه الإستراتيجية على المعايير الجماعية والأهداف المشتركة، حيث يلجأ مسيرو المنظمة في هذه الإستراتيجية بتفويض جزء من سلطتهم للأشخاص المعنيين بذلك والسماح لهم بالمشاركة والتخطيط في تنفيذ التغيير¹²⁰ .

¹¹⁷ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008، ص 259.

¹¹⁸ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 572.

¹¹⁹ راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 278.

¹²⁰ John R Schermerhorn, James G.Hunt et al, "**Comportement Humain et Organisation**", édition du renouveau pédagogique INC, Québec, 3ème édition, 2006, p 453.

- **إستراتيجية الإجبار :** في هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير وفرضه على الجهات المعنية، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل معترض، هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف مثل الحالات الطارئة ولكن غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فهم يقبلون التغيير إما خوفاً من العقاب أو طمعا في المزايا التي تقدمها بها الإدارة، هذا القبول مؤقت طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطات سلطته، فيزول ولاءهم بزوالها¹²¹.
- **إستراتيجية المشاركة والإقناع :** المشاركة هي نقطة حيوية للانخراط ونجاح العاملين في عملية التغيير، فهي تمنحهم إمكانية طرح أفكارهم ومخاوفهم والمشاركة في اختيار الحل النهائي، كذلك منحهم القدرة والفرصة للتأثير على القرارات. و تدفعهم المشاركة للانخراط في رؤية المنظمة والتنفيذ والإصلاح والتحسين، فطرحهم لأرائهم ومحاولة الدفاع عنها وإثرائها مع بعضهم البعض يجعلهم يحققون أول نجاح ، من جهة أخرى على القيادة تشجيعهم شفويا أو كتابيا أو حتى عن طريق الحوافز المادية المكافآت، فالنجاح والمعرفة تدفعهم للمشاركة أكثر فأكثر وبالتالي النجاح في كل مرة¹²².
- **إستراتيجية إعادة التعليم :** تستند هذه الأخيرة إلى أن سلوك الإنسان وأفعاله يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، و أن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعايير نحو الممارسات والطرق القديمة ويطور بالالتزام بالجديد، حيث يتم التركيز على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد، فيدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد¹²³.

المطلب الثالث : الثقافة التنظيمية

1 / مفهوم الثقافة التنظيمية : انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وقد استخدم هذا المفهوم كمظلة تشمل الكثير من المفاهيم كالقيم والأعراف والمعتقدات حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: ﴿ مجموعة من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تطورت مع مرور الزمن، وهي تعكس حقوق وواجبات كل فرد اتجاه الأفراد الآخرين داخل المنظمة¹²⁴﴾.

2 / مصادر الثقافة التنظيمية : يأتي تكوين الثقافة التنظيمية من أربع مصادر حسب ما يوضحه الشكل التالي¹²⁵ :

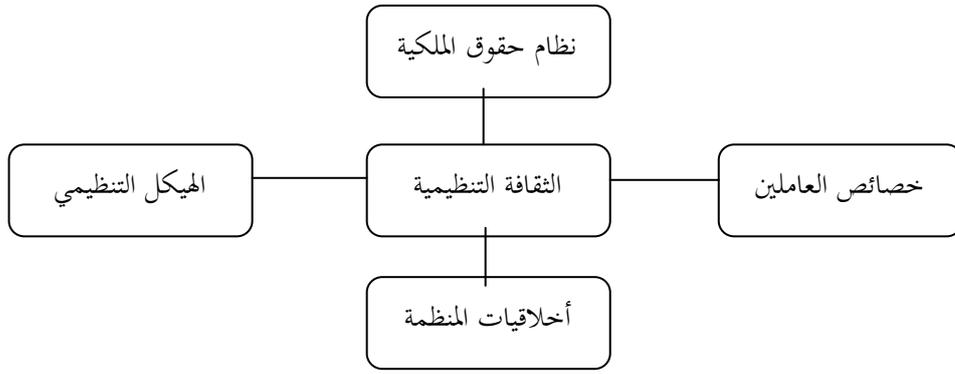
¹²¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et al, op cit, p 451.

¹²² Benoit Grouard, Francis Meston , "L'entreprise en Mouvement", Dunod, Paris, 4ème éditions, 2005, p 230.

¹²³ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2003، ص 290.

¹²⁴ François Dupuy, "Sociologie du changement " pourquoi et comment changer les organisations ?", Dunod, Paris, 2004, p 124.

¹²⁵ Jones Gareth R, **Organizational Theory: Design and Change**, 5th Ed, Pearson Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2007, p 187.



Source: Jones Gareth R, 2007, p 187.

الشكل (1- 9) : مصادر الثقافة التنظيمية

1.2 خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية حيث أن المنظمة تختار تعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، و بمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتكفون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2.2 أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. و تقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

3.2 نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4.2 الهيكل التنظيمي: يتمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

3 / تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كشفت دراسة أجراها Waterman & Peters حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسم والطقوس، ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. كذلك استخلص الباحثون من الدراسات

العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكـل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكـل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، وغيرها)، إن مواءمة الهيكـل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها¹²⁶.

¹²⁶ حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص 340/339.



خلاصة الفصل

شهد الفكر الإداري موجة من التحديث والتطوير، ترتبت عنها أفكار ورؤى حديثة، ومن جهة أخرى فإن من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، وعليه فإن التحديد الإداري يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات، حيث يتم هذا الأخير وفق منهجية متسلسلة لمواجهة الظروف التي تقتضيه سواء كانت داخلية مثل: (التطورات التقنية، التغيرات في القوى العاملة، صدور أنظمة جديدة.... وغيرها)، أو ناتجة عن تحولات في البيئة الخارجية، وهي أمور تواجهها المنظمات بصورة دورية في وقتنا الحاضر تتطلب إجراء قدر من التوازن والتحديث عن طريق إحياء المنظمة من خلال: (خلق طرق جديدة للعمل، الالتزام بتنمية الأفراد، تجاوز مفهوم الربح إلى المسؤولية الاجتماعية، تنمية القيادات الإدارية، تطوير المقصد الاستراتيجي.... وغيرها)، مما يسمح للمنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها بمواكبة ملامح الفكر الإداري المعاصر المتحسدة في: (الاتجاه نحو اللامركزية، البحث عن التميز، استيعاب التقنية الجديدة و المتجددة.....الخ).

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر

- ❖ التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية
- ❖ الاتجاهات الحديثة في تنمية وإدارة الموارد البشرية

أدت التحولات الفكرية إلى نشوء مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتوافق مع طبيعة المنظمات المعاصرة، وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . كما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة آليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس المال البشري وزيادة التزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة، وعليه يتوجب على المؤسسات أن تمتاز بالمرونة والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة، مما يكسبها قدرة تنافسية .

المبحث الأول : التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية بصورة جعلتها من أهم النشاطات التي تعتمد عليها المؤسسة في رسم سياساتها على المدى المتوسط والطويل، و إن كان هذا الاعتماد مصدره تطور هذه الوظيفة عبر الأزمنة، فإن اتجاهها نحو الاهتمام بتنمية المورد البشري يشكل أحد نقاط قوتها، ومن هذا المنطلق يتوجب على المؤسسات إدراك الواقع الجديد لإدارة الموارد البشرية واستشراف الآفاق المستقبلية لهذه الوظيفة.

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

1/ ماهية إدارة الموارد البشرية :

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية : اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم . في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية كل من وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة¹²⁷ . و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرًا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، و إن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية¹²⁸ ، و الجدول التالي يمثل أهم المفاهيم التي عبرت عن إدارة الموارد البشرية:

الجدول (2-1): مفهوم إدارة الموارد البشرية

FRENCH	عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة ¹²⁹
SHERMAN.A & CHARDON.	إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في

¹²⁷ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 28.

¹²⁸ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 42.

¹²⁹ FRENCH.W, **The Personnel management process, human resource Administration**, the edition hongton migglin CO.BOSTON, 1974,p3.

H	التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة، تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكّنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية ¹³⁰
PIGROS.P & MYRES. C	﴿ إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً استخدام قدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ﴾ ¹³¹

المصدر: من إعداد الطالبة

2.1 أهمية الموارد البشرية : تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة، حيث نجد أن¹³²:

- المنظمات الناجحة اقتصادياً هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، و صناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.
- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطاً وثيقاً بقاعدة المعرفة البشرية .
- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجوهر هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.
- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.
- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الإتجاه نحو "التقلص" والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة موتورز التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

3.1 أهداف إدارة الموارد البشرية : إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، والإجراءات و البرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع و النزاع الداخلي الذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة و

¹³⁰ CHARDON.H,A.SHERMAN, **A personnel management**, South western peplishing .co. USA , 1972,p 125.

¹³¹ PIGROS.P, MYRES. C, **Personnel: administration a point of view and method eighth**, edition mc.growhill book .co,New York, 1961,p21.

¹³² رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 15.

يتحقق الاستقرار الداخلي فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية¹³³. ويمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي¹³⁴:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في الم شروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالم شروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد .
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

4.1 المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي¹³⁵:

1.4.1 قسم التوظيف : يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم بولج استقطاب القوى العاملة و الإشراف على تنفيذها .
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك .
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين .
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي .
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت .
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها و الاستقالات و الفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

2.4.1 قسم علاقات العاملين : يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- دراسة شكاوي وتظلمات العاملين و اقتراح البدائل والحلول .
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تمم العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.

¹³³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص65.

¹³⁴ مهدي حسن زوليف، ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 104.

¹³⁵ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص19/17.

التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين و إدارة شؤون المؤسسة.

3.4.1 قسم التدريب : يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة .
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة و الإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- إجراء الاتصالات بالمعاهد و الجامعات و المراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

4.4.1 وحدة الصحة والسلامة : يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- اقترح وسائل و إجراءات الصحة والأمن للعاملين .
- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم بولمج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- مراقبة تنفيذ بولمج الصحة والسلامة للعاملين و إعداد التقارير بذلك .
- تطوير بولمج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

5.4.1 قسم البحوث : يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة .
- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين .
- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب .
- إجراء دراسات للأنظمة و القوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها .
- اقترح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها .
- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة، وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات مؤتلفة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يجعلها ملزمة بتغير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات.



المصدر : (حنا نصر الله، 2002، ص 17)

شكل (2-1) : هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

1.2 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال؛ بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته¹³⁶، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل؛ ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجدس الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد وتميز الآخر بوجود صناعة كوت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول المهنة وأجور المتهنين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة¹³⁷.

2.2 مرحلة الثورة الصناعية: أهم ما ميز هذه المرحلة هو بداية ظهور المصانع وأفكار جديدة حول تقسيم العمل، المستويات التنظيمية والسلطة¹³⁸، كما تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واست غنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة في أماكن معينة¹³⁹.

3.2 مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بظهور الحركات العمالية ومختلف النظريات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في العناصر التالية:

4.2 ظهور الحركات العمالية: أدت مساوئ الثورة الصناعية إلى اتحاد العمال في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وقد ساعد على ذلك أفكار " روبرت أوين Ropert Oyen الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية فقد اهتم بضرورة إصدار قانون يسمى ب:"قانون المصانع"، وأكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري، ودعا إلى الحد من تشغيل صغار السن وتحديد ساعات العمل..... الخ، طبق أوين هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله لذا يسمى من قبل الكثيرين "بأب إدارة الأفراد"، هذه الأفكار لم تلقى تجاوبا من قبل أصحاب المصانع لضعف المركز النسبي للأفراد العاملين، وانتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائد آنذاك ومع ذلك فإن أوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في المؤسسات¹⁴⁰.

المطلب الثاني : أثر التغييرات الحديثة على إدارة الموارد البشرية

1 / العولمة وأثرها على إدارة الموارد البشرية : إن مصطلح العولمة في مجال الأعمال يعني عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم وهذا يزيد من حدة المنافسة الداخلية والخارجية¹⁴¹، و من منظور إداري القصد بالعولمة هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي

¹³⁶ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 36.

¹³⁷ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27.

¹³⁸ Simon L. Dolan et Autre, **La Gestion des Ressource Humaine : Tondance, Enjeux, et pratique actuelles**, 4eme édition , Pearson education, Canada, 2008, p2.

¹³⁹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 44.

¹⁴⁰ عبد المنهم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر، سوريا، 2010، ص 78.

¹⁴¹ رابوة حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 14.

والتكنولوجي وهي أيضا عمولة أسواق السلع والخدمات والمال والعمالة ومن ذلك نخلص بأن العمولة هي حركة متدفقة عبر الحدود الثقافية و رأس المال و الاستثمارات... إلخ، ونشأت ظاهرة العمولة نتيجة لعدة عوامل منها¹⁴²:

- ثورة التكنولوجيا و المعلومات وما ينتج عنها من إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلدان .
 - التكتلات الإقليمية التي أزاحت الحدود وحددت الأسواق وسهلت انتقال السلع والأموال .
 - اتفاقية الجات GAAT التي فتحت الأسواق لدول الأعضاء وحررتها من القيود وجعلتها أسواقا عالمية موحدة.
 - التحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة عبر العالم .
 - معايير الجودة العالمية والتي هيأت مواصفات عالمية لتأكد الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة في الشركات عبر العالم.
 - التجارة الإلكترونية التي أفرزت تجاوز علوم الحسابات مع علوم الاتصال و يترتب عن العمولة تكاليف كما أن لها عوائد، وأن جني العوائد وتحميل التكاليف يتطلب تفسيراً استراتيجياً على المستوى القومي من حيث تظافر الأجهزة الحكومية المعنية على التخطيط لمواجهة تحديات العمولة وسعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- 1.1 العمولة و تأثيراتها على الموارد البشرية في الدول المتقدمة:** من أهم النتائج المترتبة على العمولة بالقوى البشرية في الدول المتقدمة ما يلي¹⁴³:

- تزايد التفاوت في الدخل في هذه الدول بسبب الضغوط المؤدية إلى تناقص الأجور لفئات معينة من العاملين بفضل التغيير التكنولوجي السريع و زيادة التحرير الاقتصادي و التجاري و المالي و تراجع نفوذ الحركة النقابية.
- تراجع دور الاتحادات العمالية.
- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو 80% من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة.
- تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة مما أدى إلى تقليل ضغطهم من أجل زيادة الأجور و إذعائهم أحيانا بتخفيض الأجور للاحتفاظ بوظائفهم و الموافقة على زيادة عدد ساعات العمل.
- تراجع أوضاع المتقاعدين مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظا على مستوى التقاعد أو القبول بخفضه تخفيضا لما يسمى بـ "تكلفة العمل" و التي تعد العائق الأكبر أما الصناعات الغربية للمنافسة في إطار العمولة خاصة مع تزايد عدد كبار السن في تلك البلدان.
- البطالة، إن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي إلى الاستغناء عن أعداد كبيرة من العاملين، فالبطالة تسجل معدلات عالية نتيجة إعادة الهيكلة الاقتصادية التي تنتهجها الشركات وتعزى مشكلة البطالة في بلدان الاتحاد الأوروبي إلى صرامة سوق العمل و سخاء نظام التقاعد و بطء القوى العاملة إعدادا و تأهيلا عن اللحاق بأطوار سوق العمل المستحدثة و كذلك ارتفاع الأجور بما يدفع المنشآت إلى الإحجام عن توظيف عمالة جديدة.
- ظهور أشكال جديدة للعمل، ومن هذه الأشكال العمل لبعض الوقت خاصة للنساء وقد اجتاحت هذا التغيير أسواق العمل في الدول المتقدمة منذ السبعينات، فالعاملات لبعض الوقت بالنسبة لجملة العاملات ارتفع من 11.2 % عام 1973 إلى

¹⁴² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص20/21.

¹⁴³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2003، ص 282/283.

24.5 % عام 1992 في فرنسا وارتفع خلال الفترة نفسها من 15.5 % إلى 62.9 % في هولندا زمن 24 % إلى 36 % في نيوزلاندا، كما أن هناك اتجاه للارتفاع في عدد العاملين من الرجال لبعض الوقت و إن كان لازال محدودا.

2.1 العولمة وتأثيراتها على الموارد البشرية وعلاقات العمل في الدول العربية: من أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل في الدول العربية ما يلي¹⁴⁴:

1.2.1 الأجور : من بين الآثار الناجمة عن الدعوة للعولمة وتحرير التجارة تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق، إضافة إلى دفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل، كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات أو السلع وتصبح تكاليف المعيشة أكبر، مع ثبات الأجر أو عدم ارتفاعه بنسبة ملائمة، مما يعني تخفيضا فعلياً لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه النفقات الحكومية بشكل غير مباشر، وحسب تقرير البنك الدولي عن التنمية سنة 1995 فإن الأجور الحقيقية قد انخفضت خلال الثمانينات، وقد بلغ الانخفاض حوالي 30 % في الدول العربية، وحسب التقرير فإن السبب في هذا الانخفاض يعود إلى التخفيضات في الإنفاق الحكومي التي رافقت برنامج الإصلاح الاقتصادي التي تشرف عليها المؤسسات المالية العالمية.

2.2.1 فرص التشغيل : تتأثر فرص التشغيل بظاهرة العولمة حيث صاحب عملية العولمة تطورا هائلا في التكنولوجيا والمعرفة وقد كان للتكنولوجيا دائما تأثيرها على فرص التشغيل حيث كانت تحدث بطالة مؤقتة لكن سرعان ما يعدل سوق العمل أوضاعه، وتتحسن مهارات العمال ويزداد النمو وتفتح أسواق جديدة فتزداد الوظائف والتخصصات الجديدة إلا أن التكنولوجيا الحديثة لعصر العولمة تختلف عن سابقتها وتشكك في مدى توفيرها لفرص التشغيل.

3.2.1 بروز أشكال جديدة للعمل: ويأتي في مقدمتها العمل لبعض الوقت خاصة للنساء، كما بدأ العمل في المنزل يشيع بفضل طبيعة الصناعة وسهولة الاتصالات وهذه الصورة الجديدة للعمل قد تناسب الدول العربية لتحل إشكالية التوفيق بين المسؤوليات العائلية والتزامات العمل وتقلل من تكلفة العمل خارج المنزل.

2 / التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية : كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص و غزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح و النمو، ومن أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية، لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ويتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية و تفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة، لذلك يجب أن يمتاز المورد البشري بمجموعة من الخصائص المتوافقة مع متطلبات التنافسية و المتمثلة فيما يلي¹⁴⁵ :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية.
- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.

¹⁴⁴ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 289/284.

¹⁴⁵ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد الحميد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 258/243.

- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
 - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
 - قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
 - القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية.
 - قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات.
 - القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
 - قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
 - السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.
- تمكين الأفراد المتميزين وتحويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.
- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائق إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية.
- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا.

3 / تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل و أداء الموارد البشرية : تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققَت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن، وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي¹⁴⁶:

- الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى.

¹⁴⁶ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 274/273.

- الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
- ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
- تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.
- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات العولمية.
- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم إجراء إلى كونهم أصحاب مصلحة في المنظمة.
- تحول اهتمام الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم إدارة الأداء.

4 / العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية:

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى تأثير مختلف العوامل الموجودة في المجتمع على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين¹⁴⁷:

1.4 العوامل الداخلية: هذه العوامل تنبع من البيئة الداخلية للمؤسسة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة و إلى إدارة الأفراد، حجم المؤسسة و إمكانياتها المادية... الخ، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع البشري وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية.

2.4 العوامل الخارجية: يقصد بها العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تتحرك فيها المؤسسة ومن ثمة إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، وأهم هذه العناصر والعوامل المكونة لها ما يلي:

1.2.4 العوامل التعليمية: تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بمحاجتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه العوامل ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين في الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة، قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية، تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية. قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومي. وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تتم داخل وخارج المؤسسة.

¹⁴⁷ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 35/33.

2.2.4 العوامل الاجتماعية و الحضارية : يمكن حصر العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات وهي بذلك تواجه جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المتغيرات تأثيرا كبير على التخطيط طويل المدى، وعموما فإن هذه العوامل تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها تحدد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمدبرين وكفاءتهم وكذلك تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم السلوكية و إمكانياتهم الاجتماعية وأدائهم.

3.2.4 العوامل الاقتصادية : يعتبر المناخ الاقتصادي أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فالكثير من المدبرين غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الاقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بكثير من المؤشرات كالتأثير القومي الإجمالي، ومن المؤشرات التي تستقي من مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أو نسبة العاطلين عن العمل، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات و إلا فإن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

4.2.4 العوامل السياسية و القانونية : إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود و الضوابط يمثل عاملا هاما و مؤثرا على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات و إنما على أساس الولاء السياسي والثقة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسات، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية الحكومية وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضا على وقت واهتمام العاملين، كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية، وهنالك تضارب بين الشركات حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها.

المطلب الثالث: الواقع الجديد لإدارة الموارد البشرية

1 / انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية : كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم و تقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي¹⁴⁸ :

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة و تتشابه مع الأهداف و الاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب و التوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية و حيوية و هي إدارة الأداء و تحقيق الإنتاجية الأعلى و تحسين الكفاءة و الفعالية.
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج و التسويق و التمويل .
- إدماج أفكار و تقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية و المواطنة التقليدية.

¹⁴⁸ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر، الأردن، 2014، ص 82/84.

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة و مترابطة، وليست إجراءات مستقلة و منقطعة الصلة. و بهذا يمكن استثمار المعلومات و الخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير و تحسين كفاءة عمليات أخرى.
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (نفقات التدريب والتنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية)، على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار و ليست مجرد نفقات بدون مردود.
- إدماج تقنيات المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية و التحول نحو نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
- تبني مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، و اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين و المشرفين، و اعتبار كل منهم مسؤولا عن الموارد البشرية و ليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- تعتبر الموارد البشرية الفعالة الركيزة الأساسية لتكوين قدرة تنافسية و ذلك وفقا للمنطق التالي:
 - إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال و كلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
 - يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.
 - تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء، و تميز و اختلاف عن المنافسين.
 - إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة العمال من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وان كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكون تلك القدرة. ذلك انه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق و الترتيب، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز، و التقويم و المحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني و مظهره هي أساس النجاح في المنظمات و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

و تعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا). و الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لا بد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

2 / الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية : لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد

الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد¹⁴⁹:

- إنَّ الموارد البشرية هي بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- إنَّ الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- إنَّ الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد بشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
- إنَّ الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
- إنَّ إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة.
- إنَّ فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتنافسة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.
- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال. وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.
- يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير ومن ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة
- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الانجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال
 - تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياسا إلى متطلبات الأداء وظروفه.
 - تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية) وبين الهيكل المتاحة والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.
 - تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكله المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا ومستقبلا.
 - تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
 - توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار المورد البشري من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة

¹⁴⁹ مصدق الحبيب، (مارس 1980)، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، دار الطليعة، العدد 4، بيروت، ص 66/65.

المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

3 / الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية : إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يعود للتوسع الهائل في استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل والتي نتج عنها عدد من الآثار، حيث ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز و الريادة في الأسواق، وأهم وسائل التغيير، لذا فإن الخبراء سوف يلعبون دوراً مؤثراً في مساعدة مؤسساتهم على تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها منظماتهم في المستقبل، ومن أبرز هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي¹⁵⁰:

1.3 الاتجاهات المؤثرة على النظام العام للمؤسسة : تتركز هذه النوعية من الاتجاهات على نظام المؤسسة وتشمل ما يلي:

- **تأثير التغيير الثقافي:** سوف يكون من المهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرون الحادي والعشرين فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية والروح المعنوية والتعاون وديناميكية الإستراتيجية والميزة التنافسية التي تتمحور حولها.
- **الاستغلال الشامل للموارد :** يمثل أحد الاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال للمؤسسة والذي يعكس الحاجة إلى الاستناد لمفهوم النظم لضمان تحقيق الاستغلال الفعال لموارد التنظيم. إن مديري الموارد البشرية سوف تزداد حاجتهم للعمل في أنظمة معقدة للعملاء.
- **الجمع بين المركزية واللامركزية :** في مؤسسة المستقبل سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة والهياكل والإدارة.
- **إدارة الصراعات :** أصبحت إدارة الصراعات أحد العناصر الحاكمة للنجاح في مؤسسة الغد التي تتسم بتباين القيم والاتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها. إن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي قد تنشأ داخل منظماتهم.
- **حتمية التعاون عبر الوحدات والأقسام :** تلمي الظواهر الخاصة بمحدودية الموارد وتعقد الهياكل والعمليات والأنشطة التي تواجه مدير المستقبل ضرورة تكثيف المشاركة والتعاون والاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. مثل هذه الشبكات والعلاقات تساهم في إيجاد بدائل أكثر فعالية لاستغلال الموارد وتحقيق الأهداف.

2.3 الاتجاهات المؤثرة على نظام الموارد البشرية : تتركز هذه الاتجاهات حول ديناميكية الجماعات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي¹⁵¹:

- **التقليص :** يتمثل هذا الاتجاه في الميل إلى تقليص طبقات الإدارة و إعداد العاملين مع تكثيف عمليات المشاركة وتطوير أنظمة أكثر تفاعلية لحل المشكلات، ويكمن دور مدير الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي، و إدارة عمليات التحول وفق مفهوم "المزيد من النتائج من خلال القليل من الموارد".
- **الربط بين الموارد :** كلما زاد تعقد المشكلات في المؤسسة الحديثة كلما أصبح من الضروري تنمية مجموعات متخصصة للتصدي للمعوقات وتحسين فعاليتها.

¹⁵⁰ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 279/278.

¹⁵¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 279.

■ **تكامل أنظمة إدارة الجودة الشاملة :** يساهم التركيز المتنامي على الإنتاجية والجودة في مؤسسة المستقبل، في حتمية أن يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.

■ **شبكات المعلومات :** يستلزم تحقيق الاستفادة من المعرفة و الابتكارات الحديثة ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى بناء أنظمة متطورة للمعلومات عن مواردها البشرية تستند إليها في تصميم إستراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.

3.3 الاتجاهات الفردية : تشمل قائمة الاتجاهات الفردية المجالات الرئيسية التالية:

■ **التحفيز الداخلي :** تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة على أن التحفيز الداخلي وليس الخارجي أصبح أحد المحددات الرئيسية للسلوك الفردي، وعليه فإن مدير الموارد البشرية تقع عليه مهمة المساهمة في تحقيق الفهم لمحددات الدافعية مع المشكلات المصاحبة لأنماط السلوك المختلفة داخل المؤسسات.

■ **التغيرات الفردية :** مع التركيز المتزايد على جهود التدريب والتطوير سوف يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية.

■ **التطور الفكري :** يساهم هذا الاتجاه في إثارة قضايا الثقافة الفردية وقيم ومعتقدات العمل، وهو الأمر الذي يمكن أن يزيد إدارة الموارد البشرية بأداة لخلق نظام فعال للقيم داخل المؤسسة يستند إلى الدراسة و الفهم الصحيحين لمؤثرات الأداء.

■ **الاعتماد المتبادل :** يقود الاتجاه نحو تعقد المؤسسة الحديثة إلى ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة و الفرد، و يحتاج مدير الموارد البشرية إلى تطوير نظم لتحقيق الانصهار والتفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة.

■ **الصحة و اللياقة :** أخيرا تركز نماذج اللياقة على صحة وسلامة كل من الفرد و التنظيم. مثل هذه النماذج سوف تساهم في التوصل إلى مداخل أكثر تطورا لتحقيق التميز الفردي والتنظيمي بواسطة مدير الموارد البشرية في مؤسسة المستقبل.

المطلب الرابع : الديناميكية المهنية الجديدة و تطور أنماط الإدارة البشرية

برزت في المجال المهني ديناميكية جديدة تتسم بالمرونة القصوى و الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، بعد أن أضحت المورد البشري دعامة إستراتيجية أساسية وميزة تنافسية هامة، مما فرض على منظمات الأعمال السهر على حسن اختيار الأفراد والحرص على توفير كافة الوسائل الكفيلة بضمان المحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم وكسب ولائهم¹⁵².

1 / الديناميكية المهنية الجديدة :

تتميز الديناميكية المهنية الجديدة بالخروج من منطق التأهيل La logique de qualification الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت جد قريب، ولا يزال مسيطرا في الكثير من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات ابتداء من نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي. ويقصد بالتأهيل المهني ﴿ مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني ﴾ في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

ويرتبط التأهيل بالمنصب ويتحدد وفق المقتضيات المهنية التي يفرضها تنظيم العمل وإجراءاته، أو بعبارة أخرى المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب أو المرشح لشغله، وبموجبها يصنف المنصب ويحدد موقعه في الشبكة الأجرية. إن هذه العلاقة التقليدية الخطية (المرتكزة على منطق التأهيل): " تكوين أساسي - مستوى المنصب - تميز الخبرة بالأقدمية" بدأت تفقد صلاحيتها تدريجيا، لان تطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار والثبات الذين حكما مناصب العمل، فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية. و بذلك لم تعد الخبرة والتأهيل المهني مرتبطان بعدد من السنوات (الأقدمية)، بل بالقدرات المكتسبة وما تعلمه الفرد من خلال تجربته المهنية وما هو مؤهل لتعلمه مستقبلا.

¹⁵² ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 180/187.

و قد ترتب عن اعتماد منطق الكفاءات وتمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الاحترافية

Le Professionnalisme وتنامي القابلية للاستخدام L'Employabilité والحركية المهنية الداخلية والخارجية La Mobilité وتقاسم السلطات L'Empowerment.

1.1 الاحترافية : فتحت العناية بالكفاءات أفاقا واسعة أمام المنظمات بهدف الوصول بمستخدميها إلى مستويات عالية من الإتقان المهني والقدرة على الإبداع، وبذلك تناما الاهتمام بالاحترافية من خلال إعطاء بعد آخر لتنمية الكفاءات بحيث لا يقتصر في ذلك على التكوين بل أيضا على المسار الاحترافي Le parcours professionnalisant المتضمن لوضعيات عمل تعليمية. وفي هذا السياق يستعرض G. Le Boterf سبع مساهمات خصوصية للتكوين في المسار الاحترافي:

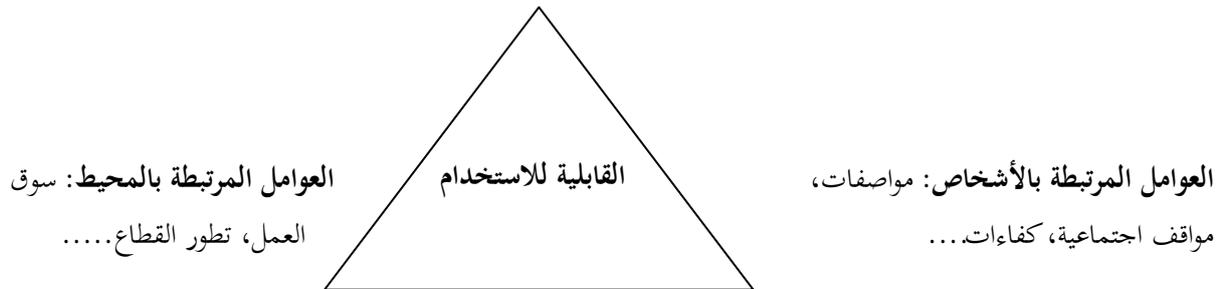
- تمكين الفرد من اكتساب موارد (معارف، خبرات، صفات، ثقافة، تطور سلوكي...) تجعله قادرا على التصرف بفعالية
- تدريبه على تركيب الموارد (المعارف، الخبرات، الصفات....) لبناء وتطبيق استجابات فعالة للمتطلبات المهنية (انجاز نشاط، معالجة مشكلة، مواجهة حدث، قيادة مشروع.....)؛
- اقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءات؛
- تنمية القدرة على الانعكاسية وعلى التحويل Capacité de réflexivité et de transfert، أي القدرة على التفكير والقيام بعملية تجريد وتصور لإعادة استثمار وتنفيذ الخبرة في تطبيقات ووضعيات مهنية متعددة
- تنمية القدرة على تعلم التعلم Apprendre à apprendre؛
- منح مكانة لائقة للتقييم الذاتي؛
- التقدم في بناء هوية مهنية

إن الاحترافية لا تضمنها الشهادة (الدبلوم) التي تظل مركزة على المعارف، بل تعتمد في إطار منطق الكفاءة، على الخبرة المكتسبة والمعارف العملية.

2.1 القابلية للاستخدام: بالرغم من تباين دلالات هذا المفهوم على الصعيدين الكلي (حيث يرتبط أساسا بالبطالة والتشغيل) والجزئي (حيث لا تزال المحاولات جارية لتحديد ماهيته و أبعاده بدقة أكبر) فانه بإمكاننا الاقتصار على ما أورده Alain Finot في كتابه « Développer l' employabilité » بقوله: « الاستخدام هو المحافظة والتطوير المستمر لكفاءات الأجراء ولظروف تسيير الموارد البشرية بما يمكن من شغل وظائف، داخل أو خارج المؤسسة، في آجال وبشروط ملائمة».

إن حياة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز سفر للشغل ورهانا فرديا قويا، ومن خصائص الاستخدام انه نتاج عمل مشترك تتضافر فيه جهود الفرد والمؤسسة والدولة كما يبينه الشكل التالي:

العوامل المرتبطة بالمؤسسة: تطبيقات الموارد البشرية، التنظيم، الإدارة



المصدر: (ثابتي الحبيب، 2011، ص 184)

الشكل (2-2) : عوامل القابلية للاستخدام

و في هذا الصدد أورد قرار منظمة العمل الدولية بشأن تدريب وتنمية الموارد البشرية المنبثق عن المؤتمر العام في دورته الثامنة والثمانين (14 يوليو 2000) اثر مناقشة التقرير المتعلق ب " التدريب من اجل الاستخدام: الإدماج الاجتماعي، الإنتاجية واستخدام الشباب"، أورد عددا من الاستنتاجات نقتطع منها ما يلي:

- تساعد تنمية وتدريب الموارد البشرية الأفراد على كسب فرص الحصول على العمل اللائق والوظائف الجيدة....ومن شأن التعليم وتكوين المهارات أن يفضيا إلى بطالة أقل و إلى عدالة أكبر في الاستخدام
- يشكل التعليم والتدريب دعامة رئيسية للعمل اللائق، وهما يساعدان الأفراد في الحصول على عمل بسهولة أكبر في أسواق عمل داخلية وخارجية سريعة التغير؛
- إن مهمة التعليم الأساسي هي ضمان التطور الكامل لشخصية كل إنسان ومواطنته، ووضع الأساس لقابلية الفرد للاستخدام، والتدريب الأولي يعزز من قابلية استخدام الرجل أو المرأة إذ يوفر المهارات العامة الأساسية للعمل، والمعارف الأساسية والكفاءات الصناعية والمهنية القابلة للنقل ويسهل الانتقال إلى عالم العمل، ويكفل التعلم المتواصل الحفاظ على مهارات الفرد و تخصصاته مع تغير متطلبات العمل والتكنولوجيا والمهارات، كما يكفل تنمية شخصية العمال وتطويرهم الوظيفي؛
- إن القابلية للاستخدام معرفة تعريفا واسعا، فهي نتاج رئيسي للتعليم والتدريب ذي النوعية الرفيعة إلى جانب سلسلة من السياسات الأخرى، وهي تشمل المهارات والمعارف والمؤهلات التي تعزز من قدرة العامل على تأمين وظيفة والاحتفاظ بها، وعلى إحراز تقدم في العمل ومواكبة التغيير، وتأمين وظيفة أخرى إن رغب في ذلك أو تم الاستغناء عنه، ودخول سوق العمل بسهولة أكبر في فترات مختلفة من دورة الحياة. و تزداد قابلية استخدام الأفراد إلى أقصى حد حين يحصلون على تعليم وتدريب واسع القاعدة، وعلى مهارات أساسية رفيعة المستوى قابلة للنقل..... كما تشمل قابلية الاستخدام مهارات متعددة أساسية لتأمين عمل لائق والحفاظ عليه. إن روح المبادرة يمكن أن تسهم أيضا في خلق فرص الاستخدام ومن ثم الإسهام في قابلية الاستخدام.

3.1 الحركة المهنية (أو القابلية للحراك) : الحركة المهنية هي أحد أهم الآثار المترتبة عن تنمية المهارات، بحيث يتمكن الأفراد من سلوك مسارات وظيفية غير خطية ويتاح لهم فرص تغيير هذه المسارات عدة مرات خلال حياتهم المهنية. أن أول ما ينتظر الأجير جراء اكتساب كفاءات جديدة هو أن يحظى بحق الترقية إلى وظيفة عليا أو تغيير مهنته بمهنة أخرى ذات أهمية أكبر.

وحتى تتوافق الطموحات الشخصية في مجال الحراك الوظيفي مع احتياجات المنظمة تلجا العديد من المؤسسات المتطورة إلى تصميم خرائط المهن أو الوظائف *Cartographie des métiers* و مخططات المسارات المهنية *Plans de carrières* وتحديد الشعب المهنية المختلفة *Définition des filières professionnelles* والكفاءات اللازمة لكل شعبة أو مهنة، وتشكل هذه الخرائط أداة فعالة بالنسبة لتأطير المؤسسة وللأجراء بغية قيادة التطورات المهنية بشكل يخدم الأهداف الشخصية والتنظيمية معا.

بالإضافة إلى ما سبق يتحتم على المؤسسة لبلوغ أهدافها التنموية توفير الوسائل اللازمة لتمكين أفرادها من تصميم وتسيير مشاريعهم المهنية الفردية على ضوء الإمكانيات المتاحة، ويتأتى ذلك من خلال توضيح المناهج، توفير المعلومات و إجراء المحاورات ليتسنى للمنظمة التعريف بالفرص المتوفرة، وللأجير بالتعبير عن طموحاته المهنية.

4.1 تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات : يتمثل هذا المبدأ الحديث الظهور في تفويض السلطات والمسؤوليات بما يضمن استقلالية أكبر لمختلف المستويات التأطيرية ويمكن المديرين من التفريغ لمهامهم الأصلية التي لا يمكن أن يقوم بها غيرهم عوضا عنهم. و يركز تطبيق هذا المبدأ على تطوير الكفاءات وتنمية المهارات لدى الإطارات والمعاونين على حد سواء، لان غياب الكفاءات يحد من الثقة اللازمة و الضرورية لعملية التفويض.

ويرى الكثير من المهتمين بإدارة الأعمال أن مبدأ تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات دورا هاما في نجاح المنظمات: فعندما سئل Robert Eaton الرئيس المدير العام لشركة Chrysler عن سبب ارتفاع أرباح مؤسسته بنسبة 246 % لتصل إلى 3.7 مليار دولار، قال: ﴿ إذا كان علي أن أجيء بكلمة واحدة فسأقول أن السبب هو L' Empowerment، فعند اتخاذ أي قرار يتولى ذلك شخص من أدنى التنظيم التدريجي يكون أعرف مني بالمسألة﴾.

2 / تطور أنماط الإدارة البشرية

عرفت تقنيات ومناهج الإدارة البشرية، منذ مطلع الثمانينات، تحولات عميقة وتغيرات جذرية شملت جميع أبعادها واكتسحت مختلف مجالاتها، وتجلت هذه التحولات بالخصوص في ترقية النظرة إلى الإنسان باعتباره المصدر الأساسي لخلق القيمة والدعم الأساسية للميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاعتماد المكثف على آليات ووسائل تحقيق المرونة الإدارية، حيث لم يعد الإنسان مرتبطا بالتوجهات القيادية وخاضعا للرقابة الرئاسية في كل شؤونه المهنية بل أضحي الفرد صانعا لمساره، محددًا لطرق إنجاز عمله ومشاركًا فعالًا في صيرورة النشاط وتوجهات المنظمة. وما سنورده فيما يلي من تجليات لهذه التحولات عبارة عن عناصر منتقاة تمثل صورة مختزلة لما عرفته إدارة الموارد البشرية من تطورات مذهلة¹⁵³:

1.2 تخطيط المسار المهني الفردي : بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملاً مشتركاً ومخططاً سلفاً في إطار ما يعرف الآن بمخططات المسارات المهنية Plans de Carrières، الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

إن مشاركة كل شخص وتكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منح الإمكانات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية...) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة، ويتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية والمناصب المتوفرة حالياً أو مستقبلياً Cartes Routières des Filières Professionnelles والوسيلة المثلى لتحقيق هذا التقارب هي المقابلات التقييمية الدورية Les Entretiens Périodiques d'évaluation الذي يجري إلزاماً في العديد من الدول الغربية، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر.

ومواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات، وتجنب المستخدمين خاصة الإطارات و الموارد البشرية المؤهلة مخاطر التقلبات، تلجأ المنظمات إلى اعتماد نظام التسيير التقديري والوقائي للموارد البشرية La gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines. إن اللاتأكد الداخلي والخارجي المتعدد الأوجه يفرض على المؤسسة والأفراد تطوير أساليب تكيف مرنة، تمكن من إحداث تغييرات سريعة وملائمة لتصحيح أي انحراف يعتري التقديرات، وتندرج هذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب والكفاءات GPEC الذي أضحي منذ سنوات شرطاً أساسياً لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية والفردية. الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم Le bon profil au bon endroit، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة: (الأشخاص والمسارات المهنية Personnes et Carrières، الكفاءات Emplois، الوظائف Compétences).

2.2 من منطق الاستخدام إلى منطق الكفاءة : يقصد بالاستخدام La logique d'emploi العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة والأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة... الخ، ويرتبط الاستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، وعليه فإن الاستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة وعن علاقة عمل بين هذه الأخيرة والأجير، هذا الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها. ويتضمن منطق الاستخدام أسلوباً خاصاً لتسيير الموارد البشرية يرتكز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم.....

¹⁵³ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 188 / 194.

وما يعاب على هذا المنطق أساسا هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج (أجيير/منصب) أي تحديد أي المناصب أكثر ملاءمة لأي أجيير أو العكس وما يستتبع ذلك من تصنيف وما يترتب عنه من التزامات واستحقاقات. وقد سيطر هذا المنطق زنا طويلا على المنظمات بمختلف أشكالها (عسكرية، دينية، اقتصادية، إدارية....) لكونه يساهم في عملية الهيكلة التدريجية ويدعمها، غير أن التطورات الأخيرة فرضت منطقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة ويرتكز على الكفاءات بدل المناصب. والكفاءة ترتبط في ذات الوقت بالفرد وتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية، وهو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة Compagnonnage الذي ساد منذ عدة قرون (النظام الحرفي). ويتميز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهيكلي لمنط توصيف العلاقة بين الفرد وهيكل الإنتاج الذي يشارك فيه، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري، للأفراد أو الجماعات، في عملية الإنتاج المادي أو غير المادي، كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الإسهام، ويحدد مجال وأسباب فعاليته.

وعليه فان منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة ويضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الاستخدام الذي يخدم هيكلتها ويخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية. ولعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظريته الشمولية وتبنيه للمنهج النظامي في تناوله للمنظمة وفي سعيه إلى تنمية الفرد وتطوير المؤسسة.

3.2 من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل: يعتبر Miles & Snow من ابرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة، ونوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، وقد حددا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات والمسارات المهنية يتضمن أربع مراحل:

- المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 ونظرا لكونها مبهمة وغير محددة المعالم فانه تم تجاهلها في الجدول الموالي.
- المرحلة الثانية تضم البنى المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية و المصفوفية.
- المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية والتبادلية Transactionnelles على حد قول F.Fréry.
- أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين (Miles & Snow) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

الجدول (2-2) : الأشكال التنظيمية وأنواع المسارات المهنية حسب Miles & Snow

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1970 / 1860	1995 / 1975	2000 /
الوصفات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فعل كل شيء في المؤسسة ▪ النمو باستمرار ▪ التسيير بميكانيزمات إدارية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فعل ما تحسن المؤسسة فعله وإخراج الباقي ▪ النمو بواسطة تطوير الشراكة ▪ الإدارة بميكانيزمات السوق 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ القدرة على فعل كل شيء في أي مكان وفي أي وقت ▪ التعاون والتنافس في نفس الوقت ▪ الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مستخدم وحيد ومستقر ▪ الترقية التدريجية ▪ المستخدم يسير المسار المهني 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مستخدمون متعددون ونمو الخبرة ▪ حركية المشاريع ▪ المسار المهني محدد مع المستخدم 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ احتراف التشغيل الذاتي ▪ توسع نطاق الخبرة ▪ التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية، تجارية وتعاونية	تقنية، تجارية، تعاونية وتسيير ذاتي

المصدر: (ثابتي الحبيب، 2011، ص 193)

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب هذين الباحثين وغيرهما هو المسار المهني التنظيمي، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة ولا سيما بروز التنظيم الشبكي وغيره، فرضت نمطا بديلا يعرف باسم المسار المهني المتنقل / Carrière nomale/ Télé travail، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.

إن الانتقال من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل يسمح باعتماد مقاربات طويلة *longitudinales* أي دراسة المسارات المهنية *Les trajectoires professionnelles* بصفة انفرادية دون التقيد بالانتماء لمنظمة أو أخرى. ويجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين ومتحمسين كثر في الأوساط الليبرالية الداعية إلى تخفيف وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بله تفكيك أحكام قانون العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر.

3 / انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصب وتركيبها العضوية

1.3 الأنماط الجديدة للعمل والعمل غير النمطي: تعددت خلال العقود الثلاث الأخيرة أشكال العمل وأنواع الروابط بين العمال و أرباب العمل، كما شهدت هذه الفترة ظهور نوعيات جديدة من العمال، مما أدى إلى الإحلال التدريجي للعمل غير النمطي محل العمل النمطي (ويقصد بهذا الأخير العمل الدائم كامل الوقت *Travail permanent et a plein temps*). وتطلق عبارة **العمل غير النمطي** للدلالة على مجموعة من الأشكال التنظيمية للعمل أو الروابط المهنية التي تتميز جميعها بكونها تخرج عن نطاق التنظيم التقليدي للعمل في إطار عقود غير محددة المدة وللعمل كامل الوقت، وتندرج ضمن هذا النوع من العمل الأشكال التالية:¹⁵⁴

1.1.3 العمل بالوقت الجزئي *Le travail a temps partiel*: نكون أمام حالة العمل بالوقت الجزئي عندما يكون الحجم الزمني الأسبوعي أو الشهري للعامل اقل من الحجم العادي لنظرائه في نفس الوظائف وفي نفس المؤسسة، وقد حددت هيئة الإحصاء الكندية في مونتريال هذا الحجم بأقل من 30 ساعة أسبوعيا، غير أن هذا التحديد يبقى نسبيا نظرا لاختلاف تشريعات العمل بين دولة وأخرى وتباين تنظيم العمل بين مؤسسة وأخرى. ويميل غير واحد من المختصين إلى توسيع تعريف العمل بالوقت الجزئي إلى كل عمل لا يتطابق مع معيار العمل كامل الوقت طيلة السنة، ليقحموا في ذلك العمل الموسمي والعمل المتقطع (العمل المحدد المدة).

2.1.3 العمل عن بعد *Le télétravail*: ساهمت التطورات المذهلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي تسمح بنقل وتبادل كميات كبيرة من البيانات في أوقات جد قصيرة، بنشوء نمط جديد للعمل أطلق عليه اسم العمل عن بعد، وتتميز وضعية العمل عن بعد بتوافر ثلاث خصائص أساسية:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة بوجه خاص في الحاسوب المرتبط بالمكتب، الفاكس والهاتف النقال باعتبارها أدوات عمل ضرورية لمعالجة وتحويل المعلومات عن بعد والاتصال برب العمل وزملاء العمل؛
- يرتبط العامل عن بعد بالمنظمة بموجب عقد عمل أي أن يعتبر أجنبيا في المنظمة التي يعمل لحسابها لا عاملا مستقلا؛
- لا يخضع العمل عن بعد للضغوطات الاعتيادية الزمنية والمكانية للمنظمة، بل يتم إنجازها في البيت، في مركز الكتروني، في السيارة أو في أي موقع آخر غير المنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة للوقت حيث يكون العمل عن بعد منفصلا عن المواقيت الاعتيادية للعمل.

¹⁵⁴ ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 194 / 197 .

3.1.3 العمل المستقل **Le travail autonome**: في إطار العمل المستقل يعمل الشخص لحسابه الخاص لا لحساب

رب العمل، وقد يكون العمل المستقل في شكل شخصية طبيعية أو شخصية معنوية، وتكمن القطيعة بين العمل المستقل والعمل النمطي في طبيعة العقد الذي يربط بين منفذ العمل والأمر بالعمل، فبينما يرتبط العامل النمطي برب العمل بموجب عقد عمل، فإن العامل المستقل يربطه بزبونه عقد مؤسسة أو عقد خدمة **Contrat d'entreprise ou de service**. وعليه فإن الالتزامات الاعتيادية التي تميز العمل النمطي (احترام مواقيت العمل، احترام الضوابط المتعلقة بكيفية أداء المهام، الالتزام بالعمل في موقع معين، وغيرها) تغيب كليا أو جزئيا في العمل المستقل، وقد تزايد اللجوء إلى هذا النوع من العمل في الآونة الأخيرة بفعل اعتماد المؤسسات على استراتيجيات إخراج النشاطات **Stratégies d'externalisation / Outsourcing**.

4.1.3 العمل في البيت **Le travail a domicile**: العمل في البيت ليس وليد الظروف الحالية بل تعود جذوره إلى قرون

خلت، كان العمال خلالها، في الأوساط الريفية بالخصوص، ينجزون أعمالهم في بيوتهم، واستمر الحال كذلك إلى بزوغ فجر الثورة الصناعية التي قضت تدريجيا على هذا النوع من العمل، لتعود المؤسسات أدرجها في الآونة الأخيرة وتعتمد من جديد على هذا النمط. والعامل في البيت هو إما عامل مستقل أو أجير غير انه ينجز عمله بمعزل عن الارتباط المكاني بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بانجاز عمل فكري (دراسات، حسابات، تحاليل....) أو صناعة أشياء مادية.

2.3 تطور طبيعة منصب العمل وتغيير تركيبته العضوية:

- تلاشت كثيرا رابطة الشخص بموقع عمل محدد مما جعل خاصية المكان التي طالما ميزت منصب العمل غير ذات معنى ولا تشكل عنصرا إلزاميا في بنية المنصب، على اعتبار أن العامل لم يعد ملزما بالارتباط بمكان محدد بل بإمكانه إنجاز عمله في أي مكان شاء، العبرة بنتيجة العمل فقط أي الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه. هذه المرونة المكانية فرضت نفسها على المنظمات بفعل عوامل شتى أهمها بروز فئة عمال المعرفة **Les travailleurs du savoir / The Knowledge Workers**، وحرص المنظمات على ضمان الحصول على خدمات جيدة بتكاليف أقل.
- العلاقات التي تربط العامل بجماعة العمل و بالمنظمة عرفت بدورها تغيرات هامة أدت إلى خروج العامل عن نطاق الهيكلية التنظيمية حيث لم يعد الشخص يحتل مركزا تنظيميا بالمعنى التقليدي، بل اختزلت علاقته بالمنظمة وبزملائه بالهدف المحدد الذي يتوجب عليه تحقيقه من دون أن يضطر إلى الدخول في علاقات تبعية أو سلطوية لبلوغ ذلك. إن الروابط التنظيمية المرنة تركز خصوصا على توفير سبل وفرص التنسيق و التعاون بغرض حسن إنجاز العمل والتحقيق الأمثل للأهداف المنشودة، خلافا للتصور التقديري الذي كان جل تركيزه على العلاقات السلطوية الضامنة لمراقبة أداء الأفراد، وعليه أضحت عنصر الروابط في التصور الجديد للمنصب أقل صلابة و أبعد عن الطابع التدرجي للتنظيم.
- أضحت المهام التي يتولاها الشخص في سبيل تحقيق أهدافه الوظيفية مسألة اجتهادية أكثر منها تعليمات صارمة ومحددة بدقة، وحلت بالتالي حرية المبادرة محل الانقياد والامتثال الحرفي للأوامر الذين ميزا علاقة العمل ردحا من الزمن. إن هذه الاستقلالية في تحديد طريقة أداء العمل ونوع المهام الواجب إنجازها لبلوغ الأهداف المنشودة أدت إلى تراجع عنصر أساسي من العناصر المكونة للمنصب في شكله التقليدي، ومن ثم فقدت عملية تحديد المهام **La prescription des taches** و إلزام العامل بامتثالها، فقدت مصداقيتها في ظل التحولات الحالية، الأمر الذي فرض تصورا جديدا للمنصب أو الوظيفية ولعلاقة العمل برمتها.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في تنمية وإدارة الموارد البشرية

يمثل رأس المال البشري المهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فعالية، وقد أصبح نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحالية مرهونا بقيمة موردها البشري وإستراتيجية إدارته، واستنادا إلى ذلك فقد سعى الباحثون إلى التنويه لضرورة تنمية الموارد البشرية في المنظمات وذلك من خلال تبني المفاهيم والنماذج التي تناولت هذا الجانب والتي تجسدت في: إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، تمكين العاملين، وهذا باعتبارها تشكل رهانات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

المطلب الأول : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

1 / ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1.1 مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها الطريقة التي تحدد بها كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال الأفراد عن طريق إستراتيجية للموارد البشرية مع إدماج سياسات وأعمال الموارد البشرية¹⁵⁵. كما تعرف على أنها الإدارة التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع التغيرات البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكلة التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري¹⁵⁶، ومن جهة أخرى تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها¹⁵⁷.

2.1 مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتمثل أهم مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الآتي¹⁵⁸:

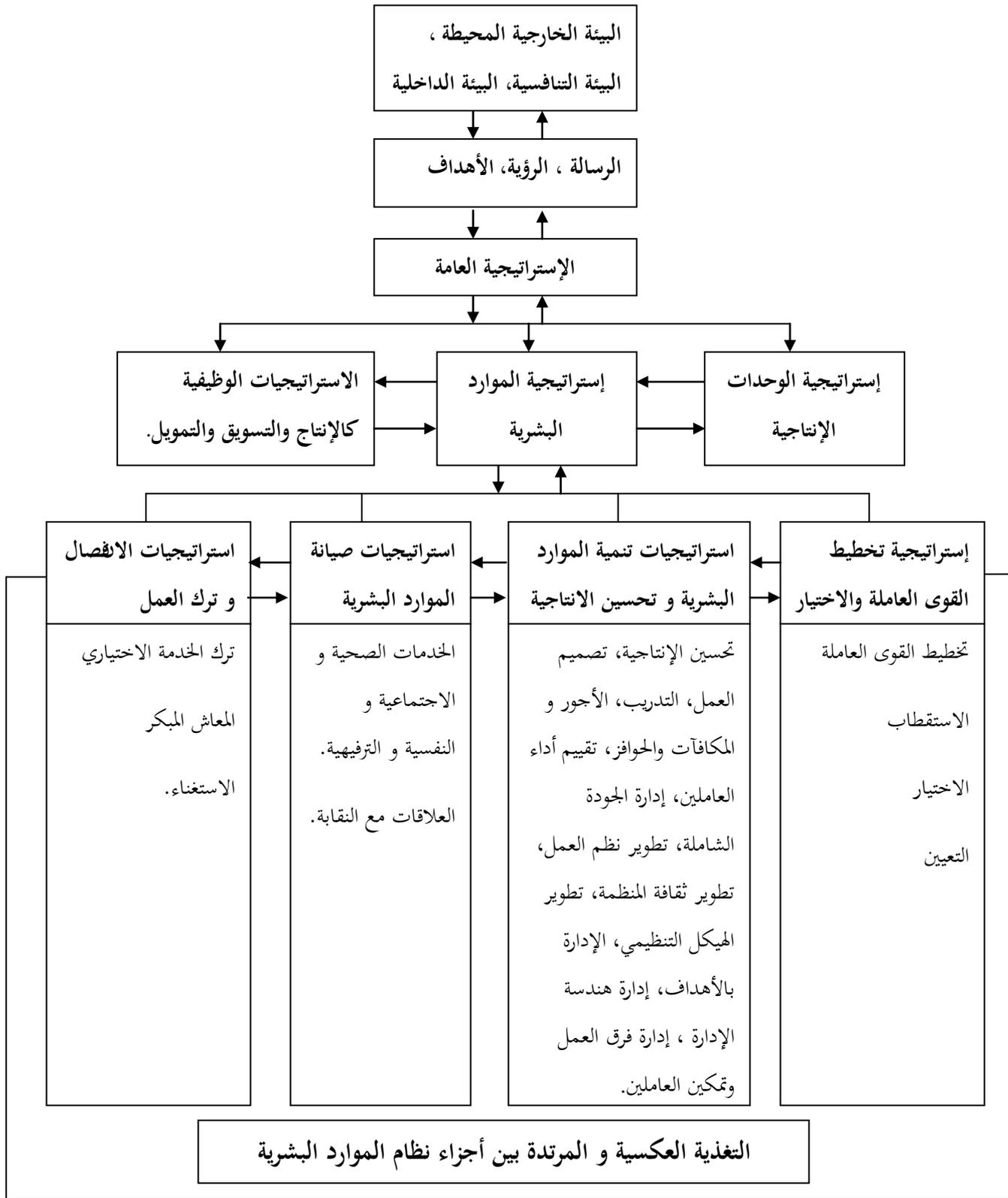
- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة ونظام الموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

¹⁵⁵ Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management, a guide to action**, 4 th édition, British Library cataloguing, 2008, p 33.

¹⁵⁶ J.E Butler, GR.Ferris and NK Napier, **Strategy and Humann Resource Management**, cincinati, South Western and Dyer,1991,p63.

¹⁵⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 71.

¹⁵⁸ عيدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار النشر "غ م"، القاهرة، 2003، ص 5.



المصدر: (عايدة سيد خطاب، 1999، ص 52)

الشكل (2-3) : إستراتيجية الموارد البشرية

3.1 متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: لتطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي¹⁵⁹:

- **تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل:** بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد العاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد العاملين لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجر.
- **تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
- **تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:** بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية، وأن تتوجه الجديد في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد وإلى حد بعيد على قضية رفع مستوى المديرين من خلال تنميتهم، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة.

2 / تنمية الموارد البشرية :

1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية : إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 ، و هذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي **ليونارد نادلر Leonard Nadler** بعد عشر سنوات من التاريخ السابق¹⁶⁰. و يقصد بتنمية الموارد البشرية «تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة و هادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة و المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته»¹⁶¹. وتعرف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية¹⁶².

2.2 أسباب تنمية الموارد البشرية : إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي¹⁶³:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛

¹⁵⁹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص98.

¹⁶⁰ John.P. Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**, 2nd edition, British Library, London, 2004, P 9.

¹⁶¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص78.

¹⁶² جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعباني، الجزء الأول، النشر العلمي، الرياض، 2012، ص7.

¹⁶³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008، ص257.

- تحسين مهارات وقدرات و معارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما ونوعا؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛

3 / المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية :

- إن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى ضرورة عناية الإدارة باستيفاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، و تمر عملية بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل التالية¹⁶⁴ :
- دراسة و تحليل المناخ المحيط بالمؤسسة و طبيعة المتغيرات الفاعلة في هرو ما يتيح للمؤسسة من فرص وما تحدده بها من معوقات و أخطار.
 - تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة و التعرف على مواطن القوة بھا (موارد، طاقات)، و تحديد مصادر الضعف التي تعاني منها (مشاكل و قيود وما تفتقده المؤسسة من ضروريات المنافسة و التميز.
 - دراسة و تحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تسويق، تمويل، استثمار) ... ومتطلبات تنفيذها.
 - تحديد هيكل الموارد البشرية (أعداد و أنواع) المناسب لمتطلبات تنفيذ و تحقيق إستراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة.
 - مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها (بالزيادة أو النقص).
 - رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الفادفد إلى سد الفجوات الخاصة بهيكل الموارد البشرية (التخلص من الزيادات و استكمال النقص و تعديل هيكل المهارات و الخبرات و المستويات المعرفية لتناسب مع القيود المنشودة.
 - بناء نظم و استراتيجيات التدريب و تصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- وبالإضافة إلى ما سبق وردت نماذج في سنوات الثمانينات بدأت تتوسع تدريجيا نحو المفهوم الاستراتيجي حسب ما يوضحه الجدول التالي¹⁶⁵ :

¹⁶⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، دار غريب للنشر، القاهرة، 2008، ص265.

¹⁶⁵ Figen CAKAR and al, A business process approach to human resource management, **Business Process Management Journal**, Vol 9, Vo 2, 2003, p 196.

الجدول (2-3) : نماذج إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	نموذج Michigan	نموذج Harvard	نموذج Guest	نموذج Warwick
تخصص في ؟	الفعالية الفردية والتنظيمية	الأفراد	نتائج الموارد البشرية والنتائج التنظيمية	إستراتيجية التغيير و تطوير إدارة الموارد البشرية ؟
تؤسس ل ؟	المراقبة الإستراتيجية، أنظمة الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد.	التأثير الفردي، أنظمة العمل، المكافآت، تدفقات الموارد البشرية.	نتائج إدارة الموارد البشرية الأربع: التكامل، الاستراتيجي، الالتزام، المرونة والتنوعية.	إستراتيجية العمليات وتغيير إدارة الموارد البشرية ؟
تركز على ؟	إدارة الأصول البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	نتائج الأفراد.	النتائج التنظيمية المرغوبة	العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية العمليات وإدارة الموارد البشرية ؟
تساهم في ؟	فعالية الموارد البشرية.	الرفاهية الفردية والاجتماعية والفعالية التنظيمية	الموارد البشرية والفعالية التنظيمية	إستراتيجية العمليات وإستراتيجية الموارد البشرية ؟
المحتويات ؟	دورة الموارد البشرية وإستراتيجية الإدارة وضغوط البيئة.	نظام وخريطة إدارة الموارد البشرية	سياسات تحديد الموارد البشرية والنتائج التنظيمية	إستراتيجية التغيير ؟
المكونات ؟	الهيكل التنظيمي، المهام والإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الاختيار، الفعالية، التحفيز، التطوير ؟	نظام العمل، تدفقات الموارد البشرية، التحفيز، اهتمامات الشركاء، العوامل الوضعية، خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية، النتائج على المدى الطويل. ؟	سياسات إدارة الموارد البشرية، نتائج الموارد، النتائج التنظيمية	المحيط الخارجي (الاقتصادي والاجتماعي، السياسي والتشريعي، المنافسة)، المحيط الداخلي (الهيكل، الثقافة، السياسات، القيادة، التكنولوجيا). ؟

Source :(Figen CAKAR and al, 2003, p 196)

4/ البدائل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية :

إن التغيرات المتسارعة و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية الراهنة فرضت واقعا جديدا على تنمية الموارد البشرية، فإذا كان من الصعب على المؤسسات توظيف الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءات و المهارات المطلوبة، لمواجهة هذه التغيرات، فإن البدائل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ما تزال مفتوحة أما المؤسسات و التي تتمثل أهمها فيما يلي¹⁶⁶:

1.4 امتثال الموارد البشرية أم إبداعهم؟

تتطلب المؤسسات كافة و دون استثناء من مواردها البشرية العاملة بما الامتثال لها، ويعني الامتثال تقييد الموارد البشرية بقواعد و إجراءات و سياسات المؤسسة، و إذا كان الامتثال لا بد مره لكي لا تقع المؤسسة في المجهول فإن معرفة حجم الامتثال قد يكون أمرا مفيدا أو مرغوبا به، فالامتثال هو بحد ذاته هدف إذا ركز على أداء و سلوكيات هدامة للموارد البشرية، و منعهم من الدخول في الفوضى و اللامبالاة و المجازفة و المخاطرة، إذن فدور الامتثال ضروري لتصحيح و تقويم سلوكيات و أداء الموارد البشرية، ولكن قد يقابل الامتثال ثمنا باهظا يشارك في دفعه كل من المؤسسة و الموارد البشرية معا، إذ ليس باستطاعة المؤسسة فرض الامتثال على أداء مواردها البشرية (إنتاجية عالية ولكن مجانية) و ليس من صالح هذه الموارد الامتثال للمؤسسة و القضاء على إبداعهم.

2.4 تدريب الموارد البشرية أم توظيف المدرب منهم؟

إن الخيار الاستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بمسألتي التدريب و التوظيف، فبعض المؤسسات تبادر إلى تدريب و تطوير مواردها البشرية و تبذل مجهودا و وقتا و مالا مقابل رفع مهارات و كفاءات الموارد البشرية، بينما البعض الآخر من المؤسسات يبادر إلى توظيف الموارد البشرية المدربة و المطورة من قبل مؤسسات منافسة لها أو متواجدة بسوق العمل، كما أن قرارات التدريب و التوظيف تخضع بامتياز للسياسات التي تتبعها المؤسسات. فبعض المؤسسات مثل "جينرال موتورز GM" تركز على سياسة ترقية الموارد البشرية داخليا و تميل بالتالي إلى توظيف الموارد البشرية غير المجربة و المدربة، و تضعهم في مراكز وظيفية إعدادية ل يتم ترقيةهم في مراحل لاحقة. أما مؤسسة "أبل كمبيوتر Apple Computer" فتتبع سياسة التوظيف من الخارج و تركز على توظيف موارد بشرية مدربة و مجربة و تضعهم في وظائف عالية، و من المعروف بأن هذه المؤسسة وظفت عددا كبيرا من الموارد البشرية الذين عملوا و تدربوا مع مؤسسة IBM وهي من أكثر المؤسسات المعدة والمنفذة للبرامج التدريبية المختلفة.

3.4 تحسين أداء الموارد البشرية أم استبدال ذوي الأداء الضعيف؟

البديل الاستراتيجي الثالث الذي تواجهه المؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب و الاستبدال، فالمسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي و المطلوب دفع تكاليف مقابل هو المشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب به، والمسألة الثانية متعلقة أصلا بالمسألة الأولى، كون الأداء الضعيف يتطلب التدريب و ربما إعادة التدريب، إذ من حق الموظف أن يحصل على الإرشاد و التوجيه و التدريب و إعادة التدريب إذا أراد التخلص من ضعف أدائه و لكن في حال تكرار الأداء الضعيف و الحصول على أداء دون المستوى المطلوب، فمن حق المؤسسة استبدال أو فصل الموظف

¹⁶⁶ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 252/250.

المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة

إن الابتكارات الحديثة المتصلة بثورة الاتصالات القائمة على الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة كان لها الأثر الأكبر في توفير وسرعة انتشار المعلومات والمعارف في أي زمان و مكان، إذ أسهمت بدرجة كبيرة في إبراز أهمية النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة لاختيار المعلومة التي تريد توظيفها لبلوغ الأهداف المنشودة. و فضلا عن ذلك إن العالم اليوم يشهد تزايدا في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في كافة مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وأبسط مثال على ذلك هو تزايد الطلب على مبرمجي ومحلي النظم. لذلك يمكن القول بأن القوة داخل المؤسسات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم كذلك يتحكمون بمصادر القوة داخل المؤسسة ، وعليه فإن نجاح العديد من المؤسسات الحديثة مرتبط بمجودة ما تمتلكه من رأس مال بشري، و تجدر الإشارة إلى أن الجودة هنا تعني مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للموارد البشرية¹⁶⁷.

1 / ماهية إدارة المعرفة

1.1 مفهوم إدارة المعرفة: هي «التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين»¹⁶⁸.

2.1 أهداف إدارة المعرفة : تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضا منها فيما يلي¹⁶⁹:

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها.
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة.
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء و جهد كبيرين.
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب و المحافظة على بقائها.
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

¹⁶⁷ علي السلمي، مرجع سابق، ص 248.

¹⁶⁸ علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2004، ص 48.

¹⁶⁹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، الأردن، 2005، ص 94.

3.1 مجالات إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر **wiig** أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي¹⁷⁰:

- **مجال موجودات المعرفة:** تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- **مجال نشاطات المعرفة:** يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- **مجال القدرات والميول:** ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- **مجال المؤسسة:** يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

4.1 دعائم إدارة المعرفة: إن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة نذكر منها ما يلي:

- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها وبشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

وخلاصة القول أن المؤسسات مطالبة بالسعي لتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة. لذلك فالاستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتنميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد، وعليه لا بد من تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية والنظر إليها على أنها ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدراً من مصادر تخفيض التكاليف¹⁷¹.

2/ تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية: لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي¹⁷²:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج،

¹⁷⁰ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب، مصر، 2005، ص 33.

¹⁷¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 253.
¹⁷² الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المديرين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

■ اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بمجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

■ إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدرجات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية الفرد، و تكون بذلك وسيلة لتحديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجرده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

■ اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خالفاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تملك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

■ إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد

البشري المؤهل لذلك و الاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

■ من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها (مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبقة..)، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وحدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التمييز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرد المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي Electronic Data systems.

■ أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات و أساس تفعيلها.

1.2 أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات.

2.2 أثر المعرفة على موائمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلاً، وهذا يساعد العاملين أيضاً للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

3.2 أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة، بالإضافة إلى تهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم، وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

4.2 تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو إفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

5.2 تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى للارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.

3/ الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة: قد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.
- أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة، كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدقيق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرة المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.
- أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها، كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.

الأبحاث التي تناولت هذا المجال ركزت على نحو متزايد على الآليات والعمليات التي تسهل المشاركة الداخلية للمعرفة بالاهتمام بكيفية معالجتها، واليات القيادة التي تسهل النقل الداخلي لها حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل رئيسي في تطبيق المعرفة القاعدية، على سبيل المثال: فتعميم مصدر الإبداع في المؤسسة يتطلب اللجوء إلى نموذج مفتوح يقتضي التفويض، تشجيع المبادرة الفردية، الاتصال وتحفيز المشاركة في المعرفة¹⁷³.

ومن جهة أخرى، فالتداخل الموجود بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، أوجد مجال آخر لمقاربة تجمع المفهومين، ففي دراسة لـ 50 شركة فنلندية أكد جميع المدراء التنفيذيون أهمية دور إدارة المعرفة في تسمين كفاءات المؤسسة، واعتبر 72٪ منهم أن لها دور هام في تنمية الموارد البشرية، وفي توفير الوقت 69٪ والمال 78٪، وفضلاً عن ذلك فإن من الأسباب الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة هو مشاركة وتحويل المعرفة 78٪ وتجديد الأفكار 78٪، ودورها أيضاً مهم في زيادة الحافز عند الأفراد، الحفاظ على إستراتيجية الأفراد، كسب المعلومات لدعم اتخاذ القرارات وتحسين التعبئة داخليا وخارجيا¹⁷⁴.

¹⁷³ J. Foss Nicolai, Dana B. Minbaeva, Governing Knowledge : The Strategic Human Resource Management Dimension, **Centre for Strategic Management and Globalization**, No.3/2009, p15.

¹⁷⁴ Mika Hannula and al, The fourth perspective-knowledge management in human resources context, **Business Excellence**, N. 03, 2003, p4/5.

4 / متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: هناك العديد من الحلول المقترحة من خلال إدارة الموارد البشرية لمواجهة عوائق تنمية المعرفة و التي تكمن فيما يلي¹⁷⁵:

1.4 تشجيع الإبداع: إن الإستراتيجية الجديدة الموضوعه من أجل العمل بها مع إدارة المعرفة والقضايا الناتجة منها تعتبر غير كافية، حيث أن هناك ارتباط بين الإستراتيجية والإبداع والرابط بينهما يسمح للشركات بأن تستمر في المستقبل في بيئة شديدة التنافس، فتأثيرات الإبداع في بيئة العمل التجاري تعتمد بشكل كبير على نوع الاندماج الذي تم إنشائه بين إدارة المعرفة وبين المهارات الأساسية للإدارة المبدعة.

2.4 تنمية ثقافة الأفراد: إن أكبر تحدي لإدارة المعرفة لا يتعلق بالتحدي الفني أو التقني أو عملية استخدام وتبني تقنية المعلومات بقدر ما يكمن في تحديث الثقافة والأفراد، فالمهمة الصعبة للتغلب على عوائق الثقافة وخاصة المكان الذي يتم حفظ المعلومات فيه والذي يعتبر أهم بكثير من مشاركة المعلومات، حيث أن الأفراد ذوي الخبرة والمهارات العالية هم مصدر المعرفة في كافة المنظمات لذا فعملية الحفاظ عليهم وتطوير مهاراتهم تعتبر من أهم الأهداف المرغوب الوصول إليها من طرف إدارة الموارد البشرية.

3.4 التحسيس بأهمية مشاركة المعرفة: إن القدرة على مشاركة المعرفة والتعاون هي عناصر مفقودة في كثير من المنظمات بسبب نزعة التنافس لدى الأفراد في طبيعتهم، والتي تمنعهم في كثير من الأحيان من مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع باقي المستخدمين، ومن جانب آخر فان عملية مشاركة المعرفة هي في صالح المنظمة والأفراد جميعا، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر رزق جميع الأفراد، لذا كان على إدارة الموارد البشرية توظيف العديد من الاستراتيجيات من اجل تحفيز الموظفين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، وان تبحث عن موظفين ذوي إمكانيات وخبرات ومعارف عالية من اجل تسخيرها لرفع الكفاءة التنظيمية.

4.4 التحفيز: فعملية التحفيز ترتبط مباشرة بالقوى البشرية التي تعمل في مشروع معين، وهي تتطلب وتتعلق بتشجيع كل الأفراد المعنيين لكي يعملوا بشكل جيد.

5.4 دعم الإدارة العليا: فوظيفة الموارد البشرية يجب أن تركز على الإدارة العليا لتشجيع العمليات التي تحفز التعليم والمشاركة، ودعم الإدارة العليا يتضمن المساعدة في إعداد وتمويل شبكات المعرفة كما تتضمن تحديد المهارات المطلوبة للتعليم من الآخرين، حيث أن المنظمات التي حققت أعلى النجاحات في إدارة المعرفة هي التي قامت بتعيين مدير تنفيذي عالي المستوى ليكون بمثابة المرجع الكامل لإدارة المعرفة.

6.4 الاتصال: حسب الكثير من المستشارين والخبراء فان الجزء الأكبر لسبب فشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجيات هو القصور في عملية الاتصالات، حيث أن أهداف أي منظمة يمكن تحقيقها فقط من خلال الجهود التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، فهم يحتاجون إلى حافز قد يختلف من فرد لآخر، لذا فأهم القضايا التي تواجه إدارة المعرفة هي عملية وضع الحافز المناسب من أجل مشاركة وتطبيق المعرفة بين الأفراد، وعلى المسئول الإجابة على ما إذا يتلقى العامل إشارات تشجعه على مشاركة المعرفة ؟ وما هي المعايير المستخدمة للترقية ؟

7.4 أهمية الوقت: فتسخير الوقت والفرص من أجل تدريب وتعليم الأفراد من العوامل المهمة أيضا، لأن افتقار الوقت يجعل من عملية تبادل ونشر المعرفة تتم في نطاق ضيق.

8.4 التقييم: من المهم تأسيس نظام من أجل تقييم المحاولات والممارسات المصاحبة لاستخدام إدارة المعرفة، حيث يحتوي نظام التقييم على:

- محاولات غير رسمية تتضمن التحدث مع الأفراد حول كيفية مشاركة أفضل الاستخدامات والتطبيقات العملية في الشركة.
- استخدام أدوات متقدمة من أجل قياس النتائج والمخرجات.

¹⁷⁵ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010، ص 91/90.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

المطلب الثالث : تحسين الأداء البشري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1 / ماهية إدارة الجودة الشاملة

1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: عرفت على أنها: ﴿التسيير و الإلتقان لأطراف الإدارة بالمؤسسة، فهي مجموعة من المبادئ و أطراف المنظمة، ضمن الإستراتيجية العامة، فهي شاملة لتعبئة كامل المؤسسة من أجل تحقيق أفضل رضا للعملاء و بأقل التكاليف﴾¹⁷⁶، كما عرفت بأنها : ﴿التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في نشاطات ووظائف المؤسسة﴾¹⁷⁷، ويرى معهد الجودة الفيديرالي بأنها : ﴿شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل﴾¹⁷⁸.

2.1 أهداف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة: إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات، مع إحراز تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم). ويمكن تلخيص أهداف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹⁷⁹:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

¹⁷⁶ Alain Bernillon & Olivier Cérutti, **Implanter et gérer la qualité totale**, Les éditions d'organisation, Paris, 1988, p23.

¹⁷⁷ Etienne Collignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitive des entreprises**, 2 ème édition, édition Economica, Paris, 1983, p144.

¹⁷⁸ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 181.

¹⁷⁹ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 187.

2/ المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، و نذكر منها ما يلي¹⁸⁰ :

- **دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة :** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فلن التزام الإدارة العليا بعممه وتطويره، وتشرط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المسهدف¹⁸¹.
- **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :** إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.
- **التسيير الفعال للمورد البشري للمؤسسة :** باعتبار المورد البشري من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح الجودة الشاملة، الأمر الذي يستجوب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له من جميع النواحي الخاصة له بدءاً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء و برامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، بناءً فوق العمل وصولاً إلى المشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة¹⁸².
- **التعليم والتدريب :** حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب و تعليم المشاركين أهمية الجودة و أدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة و أساليب حل المشاكل ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة و الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء، كما يجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق و الأساليب الفنية لتطوير العمليات.
- **الاستعانة بالاستشاريين :** الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.
- **تشكيل فرق العمل :** يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، كما يجب أن تتكون هذه الفرق من الأشخاص المؤثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وفضلاً عن ذلك يجب أن يمنحوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.
- **التحفيز :** للتحفيز دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و استمراريته، وحيث أن نجاح البرنامج في المؤسسة يعتمد كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

¹⁸⁰ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 191/188.

¹⁸¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر، عمان، 2000، ص 75.

¹⁸² زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 11.

- **الإشراف و المتابعة :** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، فضلا عن ذلك التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة و تذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.
- **إستراتيجية التطبيق :** إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها ومن ذلك:
- **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- **التخطيط:** يتم فيها وضع خطة و كيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
- **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.
- **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقضيها الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أن توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف . كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فيص النجاح¹⁸³.

3 / إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية نذكر منها¹⁸⁴:

1.3 التغيير في أدوار العاملين : إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

- **الوظائف والمهام:** في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.
- **فرق العمل:** إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام و أحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة. ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقا لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثا إذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءا منه، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء¹⁸⁵.

¹⁸³ جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مرثو الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 59.

¹⁸⁴ Klein. A, **A Total Quality Approach to Performance Reviews**, Texas, U.S.A, 1989, p 67.

¹⁸⁵ Albert. C & Jennifer.J, **The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector**, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illions, U.S.A, April, 1992, P 11 / 15.

■ **مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين):** في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فان العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين. كما انه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فان العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

2.3 التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حدثت العديد من التغيرات في أداء العاملين، والتي تمثلت في:

1.2.3 جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فان فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

2.2.3 المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فان هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فان هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة.
- المكافآت المنتظمة التي قد تكون: (أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، سنوية) وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.
- مكافآت جماعية، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

3.2.3 التدريب : إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

4.2.3 تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

5.2.3 الأجور والحوافز: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: (الأجر، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، تدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل..... وغيرها).

3.3 اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعمل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة. وبصفة عامة، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي¹⁸⁶:

- إن فريق العمل المسئول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزما بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.
- أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.
- أصبح فريق الإنتاج قادرا على القياس، التحليل، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.
- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.
- المديرون بالمنظمة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع شركات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المنظمات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير في نفس الاتجاه الصحيح (أي أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة، فأى منظمة لكي تكون جيدة يجب أن تتوفر فيها هذه الصفات).

المطلب الرابع : الهندسة الإدارية للموارد البشرية

تعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم. فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر، سارعت شركات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها. من الناحية النظرية البحتة، فإن الهندرة أداة لتطوير الشبكات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها، لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل لكل شركة عالما قائما بذاته، ومختلفة تماما عن غيرها.

1 / ماهية الهندسة الإدارية

1.1 تعريف الهندرة : لم يختلف الباحثون في تعريف إعادة الهندسة " الهندرة" ، وهذا راجع في الغالب لقلة الدراسات التي تناولت هذه الفكرة، واعتمدوا على التعريف الذي جاء به **شامبي و هامر**، حيث عرفها في البداية على أنها: ﴿ البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه ﴾¹⁸⁷، كما عرفت على أنها: ﴿ مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمة بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية ، وذلك من أجل تخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الإنجاز وسعة تخزينية أقل ﴾¹⁸⁸، ويرى **رايموند وبيرجون** بأنها ﴿ إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات

¹⁸⁶ Peter, B , Organizational Environment and Business Strategy : Parallel Versus Conflicting Influences of Human Resource Strategy in The Pharmaceutical Industry, Human Resource Management, (Vol 30,NO 2,Summer 1991), p 153/182..

¹⁸⁷ سكارنة بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر، الأردن ، 2009، ص 121.

¹⁸⁸ الشبلي هيثم و النسور مروان، إدارة المنشآت المعاصرة ،دار صفاء للنشر، الأردن ، 2009، ص456.

جوهريّة في الجودة و الأداء و الإنتاجية¹⁸⁹ ، ويشير الباحثان هامر وشامبي في تعريف آخر لمفهوم الهندرة بأنها «إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل»¹⁹⁰ .

2.1 فوائد تطبيق الهندرة: يترتب على تطبيق إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة" الكثير من الفوائد نذكر منها ما يلي¹⁹¹:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفريل في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفريل القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفريل وتوسيع مداركهم.
- تتم مكافأة الأفريل وتقاسم نتائج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أهم أولويات العاملين.
- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد ، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

3.1 التغييرات التي تنتج عن الهندرة¹⁹² :

- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وهي مجموعة من الموظفين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة.
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة و تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية علاوة على اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزء منه.
- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل فالموظفين الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير و التفاعل وحسن التقدير و اتخاذ القرارات.
- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم و ذلك لان الوظائف هنا لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراضخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل ومن ثم يحتاج الموظفون هنا إلى قدر من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب.
- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيث يقوم الموظفون هنا بتنفيذ عمليات كاملة ومن ثم يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها.

¹⁸⁹ Raymond I & Bergeon: Determinants of Business Process Reengineering success in small and large Enterprises: An Empirical study in Canadian context Journal of small Business Management, 1998, vol,36,1, p72.

¹⁹⁰ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 1999، ص 266.

¹⁹¹ اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 183.

¹⁹² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 40/39.

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة فعند تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف علما بأن الترقية تعتبر بمثابة تغيير في الوضع الوظيفي وليست مكافأة ومن ثم تتمكن من إقناع الموظفين الذين قدموا نتائج متفوقة بمحاجتهم إلى مزيد من التطور والتنمية.
- تتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية حيث نجد أن الموظفين في ظل الهندرة يعملون لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم وهم يلتزمون بذلك في حدود ما يمكن نظام المكافآت والتعويضات المطبق في المنظمة.
- يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين وهنا يلاحظ أنه في ظل الهندرة تتحول العمليات المعقدة إلى عمليات بسيطة بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة فالعملية التي يقوم بها شخص واحد ومجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء وإنما إلى موجهين يساعدهم في الحالات الاستثنائية وعليه يتحول دور هؤلاء الرؤساء في العمليات المهندرة من العمل كمديرين إلى العمل كموجهين.

2 / هندرة وظائف وعمليات الموارد البشرية: يوضح تحليل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) بأن الموارد البشرية هي في الأساس عبارة عن معلومات ومعارف تشمل ما يلي¹⁹³ :

- القوانين، اللوائح، القواعد النظامية.
- الأنظمة والإجراءات.
- النظريات، مبادئ التصاميم، التحفيز، مفاهيم القيادة.
- بيانات أخرى :توقعات سير العمل، البيانات الديمغرافية، تكاليف تدقيق الموارد البشرية، الهزات والبيانات الأخرى المشابهة.

1.2 استرجاع البيانات: إذا كانت معظم اجراءات الموارد البشرية عبارة عن نصوص معلومات فإن أحد الخطوات البديهية لهندرتها ستكون تضمين كافة تلك النصوص في قاعدة معلومات للمستندات وجعلها متاحة لجميع المدراء والموظفين في مجتمعات المعلومات الآلية العامة أو على شاشات حاسباتهم الآلية الشخصية .ويمكن تضمينها كافة قوائم الخدمات بما في ذلك كتيبات الدورات التدريبية والبرامج الصحية ونماذج التسجيل بالدورات في هذا النوع من قواعد المعلومات، ويتضمن أبسط أنواع قواعد المعلومات المشار إليها ميزة البحث عن العبارات ويمكن أن تشمل معلومات الموارد البشرية المتوفرة فوراً على شاشة الحاسب الآلي ما يلي:

- معلومات الموظفين الأساسية مثل الأسماء، العناوين، أفيلد العائلة، المستويات الدراسية ، الخبرة العملية، المهارات الفنية، والكفاءات الشخصية.
- الإحصائيات الاقتصادية والديمغرافية وبيانات توقعات العمل.
- معلومات الدراسات (مثل)بيانات الوظائف والأجور حسب فئات الوظائف، معدلات استخدام الامتيازات.
- تقييم الاحتياجات التدريبية :معدلات الكفاءة للموظفين وإكمال الدورات التدريبية حسب الخصائص الديمغرافية للموظفين والمستويات والمواقع أو الوظائف.
- مؤشرات سلامة وضع الموارد البشرية بالمنظمة :معدلات قبول عرض الوظائف، معدلات التظلمات، معدلات ترك العمل، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، بيانات الروح المعنوية للموظفين.

¹⁹³ رسلان نبيل إسماعيل، (2010) هندرة الموارد البشرية ، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام /الواقع والتطلعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ص 347/338.

- 2.2 مساندة القرارات:** إضافة إلى الإجراءات البسيطة المتمثلة في استخراج النصوص والبيانات توجد أيضاً نماذج تحليلات الجداول والأنظمة التخصصية التي تساعد المدراء والموظفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .
- 3.2 الأنظمة التخصصية:** هي الخدمات التي تعتبر أكثر تطوراً من مجرد تقديم نصوص المعلومات والتي تقوم فعلياً بإرشاد المستخدمين حول كيفية مواجهة ومعالجة المواقف الصعبة والمعقدة .
- 4.2 التدريب:** تشمل الخدمات المهندرة في مجال التدريب ما يلي:
- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول بلمج التدريب المتوفرة ورسوم الدورات التدريبية.
 - التسجيل المباشر على الحاسب الآلي في الدورات التدريبية.
 - الأنظمة الإدارية للتدريب لمتابعة التسجيل والحضور بالدورات و إكمالها ونتائج الاختبارات وإعداد شهادات الكفاءة وتكاليف ومصروفات السفر للتدريب وتوفير قاعات ومعدات ومواد التدريب.
 - الاستشارات التخصصية مثل خطط التطوير الآلي على أساس نواحي القصور في الأداء.
 - تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاصة بالموظف باستخدام الأنظمة الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو معالجات التظلمات أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى ، أو عن طريق تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.
- 5.2 إدخال البيانات:** للحصول على تقارير أو بيانات آلية مستحدثة واستخراجها بسهولة من قواعد المعلومات الآلية المباشرة يجب أن يتم إدخال تلك البيانات بصورة مستمرة ودقيقة مباشرة في الحاسب الآلي عن طريق الأنظمة الآلية سواء عبر الهاتف أو شاشات الحاسب الآلي أو مجمعات الخدمة الآلية و إدخالها مباشرة في قواعد المعلومات المركزية حيث تصبح متاحة لأي مدير أو موظف للاطلاع عليها عند الحاجة . وتشمل أمثلة هذه البيانات ما يلي :
- تحليلات الوظائف ونماذج الوصف الوظيفي بما في ذلك النظام الآلي المتخصص محلل الوظائف الذي يساعد على تحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي يحتاج إليها الموظفون لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة.
 - تقديم السير الذاتية للموظفين عن طريقة جهاز المسح (Scanning) أو الوسائط إلى لوحات عرض الوظائف الالكترونية.
 - طلبات التوظيف.
 - الاختبارات السابقة للتعيين.
 - مراجعة المؤهلات والخبرات الوظيفية السابقة والجهات التي يمكن الاتصال بها للتأكد من المعلومات التي يقدمها المتقدمون للوظائف.
 - بيانات الفحص الطبي.
 - بيانات تقييم الأداء.
 - اقتراحات الموظفين.
- 6.2 تعيين / تقليص الموظفين:** يجب إعداد كافة طلبات تعيين الموظفين المستجدين و إعداد تلك الطلبات عن طريق الحاسب الآلي مباشرة باستخدام أنظمة الموارد البشرية المتخصصة بتقييم الوظائف، إرشادات التعيين التي تطرح الأسئلة الخاصة بتقييم وتنمية الوظائف المعنية وتحديد المهارات و القدرات الوظيفية التي تضمن أعلى مستويات الأداء لتلك الوظائف .وعند إدخال البيانات الخاصة بكل مرشح يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين كل من المرشحين والوظيفة المعنية والتي تحدد التوقعات باحتمال نجاح المرشح في "أداء تلك الوظيفة "كما يقوم هذه النظام بإعداد تقرير خاص بتقييم كل مرشح.
- 7.2 إدارة الأداء:** يمكن مكنة أنظمة إدارة الأداء عن طريق إجراء جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الأداء بواسطة النظام الآلي .

- وضع أهداف أو مستويات الأداء في بداية العمل بكل مشروع فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة عن العمل المطلوب.
- التوجيه: قياد المدير بالمساعدة وتقديم الإرشادات والتدريب والرد على استفسارات المرؤوسين ومساندتهم وتشجيعهم أثناء فترة العمل بكل مشروع.
- تقييم الأداء / نتائج التقييم.
- المكافأة التقديرية (أو الإجراء النظامي المناسب) عند نهاية العمل.

3 / مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية الأساسية: تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة:

1.3 تقنية المعلومات : تعتبر تقنية المعلومات من العوامل الأساسية المساندة للهندرة وذلك من خلال تغييرها لبعض قواعد تنظيم العمل كالآتي¹⁹⁴:

- إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.
- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة.
- إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية و اللامركزية وذلك من خلال شبكات الاتصال.
- مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.
- الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل آليا.

يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وأتمتة معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.

2.3 العمليات :مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل والقيمة والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة ، تحليل تدفق العمل¹⁹⁵.

3.3 الموارد البشرية: لا تلقى الموارد البشرية الاهتمام الكافي عند إعداد مشاريع الهندرة وذلك نظراً لأن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائي نظم المعلومات ولكن ذلك لا ينفى أو يقلل من أهمية العنصر البشري عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات وخطوات العمل المهندرة لا يمكن تنفيذها دون توفر موظفين من ذوي الكفاءات. ومن جانب آخر الموظفون هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تنضج إعادة هندسة العمليات ، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة و إثراء أهداف الشركة وأدائها ، ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور النظراً للتغيير من خلال الناس ، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد و إرضائهم كونهم أسمى بثوة على وجه الأرض في المنظمة، حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل¹⁹⁶.

¹⁹⁴ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 36/33.

¹⁹⁵ خان أحلام، (2012) هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثاني عشر ، جامعة بسكرة الجزائر.

¹⁹⁶ حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص 47.

4 / دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة: إذا تم الافتراض بأن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال ، فهذا يعني بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري ، وذلك من خلال¹⁹⁷ :

- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفيلا المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة ، ومحاولة حل الصراع الذي يتعرض لها الأفيلا أثناء التغيير.
- الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجي معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفيلا إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب. فالتدريب يلعب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف ، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفيلا لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفيلا على اعتماد البرامج التدريبية التطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لديهم .
- إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفيلا، فمثلا إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات فإن هذه التغيرات يجب أن تصل للأفيلا لمعرفة، ولهذا فإن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها.

المطلب الخامس : تمكين العاملين كوسيلة لتنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين . وعلى الرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف"¹⁹⁸ . و يتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك.

1/ ماهية التمكين :

1.1 مفهوم التمكين : من أهم التعريفات وأوضحها ما جاء به **Bower & Lawler** ❖ التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي يحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس ، وبما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ القرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها❖، ويعرف **Zemke & Schaaf** التمكين بأنه: ❖ تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع❖¹⁹⁹ ، و قد عبرت إحدى

¹⁹⁷ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 29.

¹⁹⁸ Wilkinson, A , (1998), « Empowerment Theory and practice », **Personnel Review**, Vol 27, No 1, pp 40/56.

¹⁹⁹ الوادي محمود حسين ،التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر،الأردن، 2012،ص 22.

الدراسات الميدانية التي طلب من عينتها إعطاء تعريف لمفهوم التمكين عن تباين كبير في آرائها حوله ، وقد جاءت على النحو التالي²⁰⁰:

- هو تشجيع العاملين و حثهم على المبادرة و المخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة.
- هو تفويض الصلاحيات للعمال ليتمكنوا من أداء مهامهم دون الرجوع إلى مدراءهم أو لمن هم أعلى منهم.
- هو جعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا و يؤدون أعمالهم طوعيا.
- هو حالة من الشعور بالولاء و الانتماء بين العاملين ليعملوا كفريق متعاون و متضامن.

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن ممارسات (كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في: (الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل)²⁰¹.

2.1 الفرق بين سياسة التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

1.2.1 التمكين و التفويض: يشير **Lee & Kol** أن التمكين هو تفعيل القدرة أكثر مما هو تفويض أي إيجاد الأوضاع التي تؤدي إلى ظهور الدافعية العالية للعمل وتعزيز الفاعلية الذاتية ، وعليه فالتفويض لا يعدو أن يكون مجرد آلية تؤدي إلى التمكين وليس بالضرورة أن يضمن تحقق ذلك وبالتالي فهو جزء من عملية التمكين، ويضيفان: ﴿ التمكين هو تفعيل لقدرة **Enabling** أكثر مما هو تفويض **Delegating** ، وعلى هذا الأساس فالتمكين هو إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية للعمل²⁰².

2.2.1 التمكين والثقة : هناك شرط أساسي للتمكين وهو ترسيخ الثقة، فإذا كان الناس الذين تقودهم لا يثقون بك كفائد فلا يمكن أن تكون عملية التمكين ذات فعالية، والسبب في ذلك هو أن العمال يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى تمكينهم وهذا يتحقق كلما كانوا يثقون بك، لذلك فالعلاقة بين التمكين والثقة هي مهمة جدا وأساسية، كما أن هناك دراسات أرجعت أهمية ارتباط الثقة بالتمكين وخاصة ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، .وأخرى ذكرت أهمية ثقة الموظف بالمدير، وهنا تكون العلاقة تبادلية وتكاملية²⁰³.

3.2.1 التمكين والإثراء الوظيفي : يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: ﴿ إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية و إعطاء العامل حرية واستقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله²⁰⁴، وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته.وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، ويمكن تحقيقه بطرق

²⁰⁰ الكبيسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، العالم الحديث، مصر، 2004، ص134.

²⁰¹ Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process : integrating theory and practice", **Academy of Management Review**, Vol.19, No.3, pp.471/482.

²⁰² أندراوس جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2008، ص57.

²⁰³ Melinda J. Moye, Alan B. Henkin, **Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers**, Journal of Management Development, Vol 25 Iss: 2, 2006, p112

عديدة ولعل الأكثر شيوعاً منها نموذج إيثلو الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية وهي: تنوع المهارة، هوية المهمة وأهميتها، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسه هي: الإحساس بالمعنى، الإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج، والذي طوره كل من: أولدمان وهاكامان²⁰⁴.

3.1 أهمية التمكين: يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع و تطوير مهارات العاملين و إشباع حاجاتهم، بل يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات اتجاه مستقبل أكثر منافسة و تعقيداً، كما يجعلها أكثر مرونة و قدرة على التعلم و التكيف، بغية تحقيق و تلبية متطلبات الزبائن و المحافظة على حصصها السوقية أو الزيادة فيها، حيث يشير **Daft, 1992** إلى أن البيئة المتميزة بالمنافسة المكثفة والتكنولوجيا العالية تتطلب التحلي عن الأساليب المركزية في الإدارة حتى تعزز من سرعتها و مرونتها، فالتمكين يساعد العمال بالشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، كما يمنحهم سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم مما يعزز رضاهم و التمسك بمنظمتهم، ويسمح بإطلاق العنان لطاقت الأفئدة و ابتكاراتهم مع إعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم و إدراكهم، ويفتح لهم مجال التدريب و التعلم بما يزيد في قدرة تنافسية منظماتهم، إضافة إلى أنه يمنح العاملين في الخطوط الأولى تفهماً أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن، فضلاً عن أنهم أكثر خضوعاً لقرار ما أو طريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار²⁰⁵.

4.1 دوافع تبني سياسة التمكين الإداري: هناك أسباب عديدة تدفع الشركات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري، لعل من أهمها ما يلي²⁰⁶:

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، و إطلاق القدرات الإبداعية للأفئدة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- إعطاء الأفئدة مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الممارسات و المداخل الابتكارية، حيث أن نجاح الشركات اليوم يعزى للعمال وليس للمدير كما كان الحال في السابق كما أنه وما لا شك فيه أن الشركة الممكنة تحل محل الشركة الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً بعيداً عما يدور في الواقع، وعلى العكس من ذلك تستغل الشركة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل²⁰⁷.

²⁰⁴ أندراوس جمال، معاينة عادل سالم، مرجع سابق، ص 59.

²⁰⁵ الدوري مطلق ركزياً، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال للألفية الثالثة، دار البازوري، عمان، 2009، ص 29.

²⁰⁶ الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 2000، ص 22.

²⁰⁷ Ghoshal, S.& Bartlett, C, **Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management**, New York, Harper Collins, 1997, p133.

- توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين، إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.
- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية والخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.
- ترك مساحة للتصرف والعمل بصورة مستقلة للعاملين، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.
- **الثقافة التنظيمية و التمكين:** التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة. وثقافة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة. ويقصد بثقافة المنظمة :  أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها و التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة ك أسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس و الإدراك لكل ما له علاقة بهذه المشاكل²⁰⁹.

3/ نماذج سياسة التمكين : تتمثل أهم النماذج التي تساعد على تفسير سياسة التمكين فيما يلي :

1.3 نموذج 1988 Conger&Kanungo : يهتم هذا النموذج في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة؛ كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية كالتالي²¹⁰ :

1.1.3 التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة : ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي :

- **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي :** كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد؛
- **عوامل متعلقة بنظام المكافآت :** ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة طبقا للتنافس بين الأفراد؛
- **عوامل متعلقة بالإشراف :** التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين؛

²⁰⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، 2007، ص89.

²⁰⁹ Schein, E. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", **Sloan Management Review**, Winter, p.3.

²¹⁰ Jay A. Conger, "Leadership: The Art Of Empowerment", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, p. 17.

■ عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعمالين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار؛

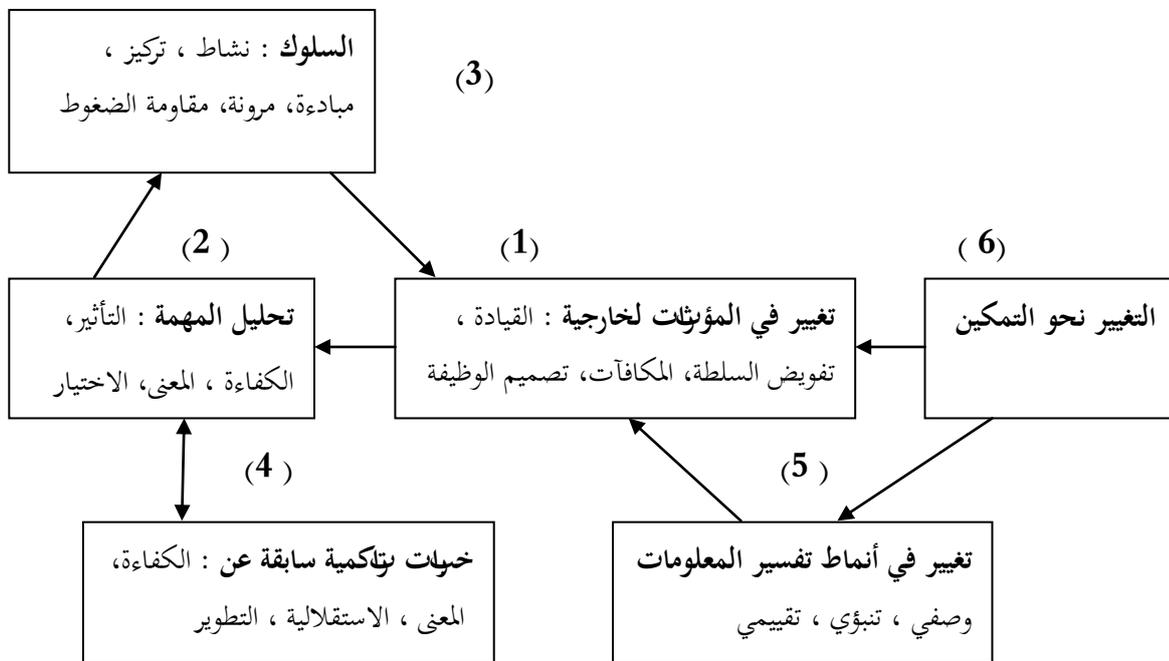
2.1.3 السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة و إنطه العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

3.1.3 توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

4.1.3 تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفيلد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفيلد.

5.1.3 التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر لدى الأفيلد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

2.3 نموذج 1990 Tomas & Velthouse: يعرف هذا النموذج بالنموذج المعرفي أو الإدراكي، يتكون من أربع أبعاد تتمثل في: (العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، وست خطوات كما هو موضح في الشكل التالي²¹¹ :



Source: (Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, 1990,p 666)

الشكل (2-4) : النموذج المعرفي للتمكين

نلاحظ حسب الشكل أن : الخطوة (1) هي التغيير في المؤنثات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفيلد حول (القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت)، والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة(2) ، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة

²¹¹ Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " **Cognitive Elements Of Empowerment**": An Inetpretive Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990.p.666

(3)، وهذا السلوك يؤثر في المؤنظت الخارجية وهكذا، أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحني الخبرة لدى الفرد ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2,4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر. أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:

- **نمط وصفي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.
- **نمط تنبؤي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.
- **نمط تقييمي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

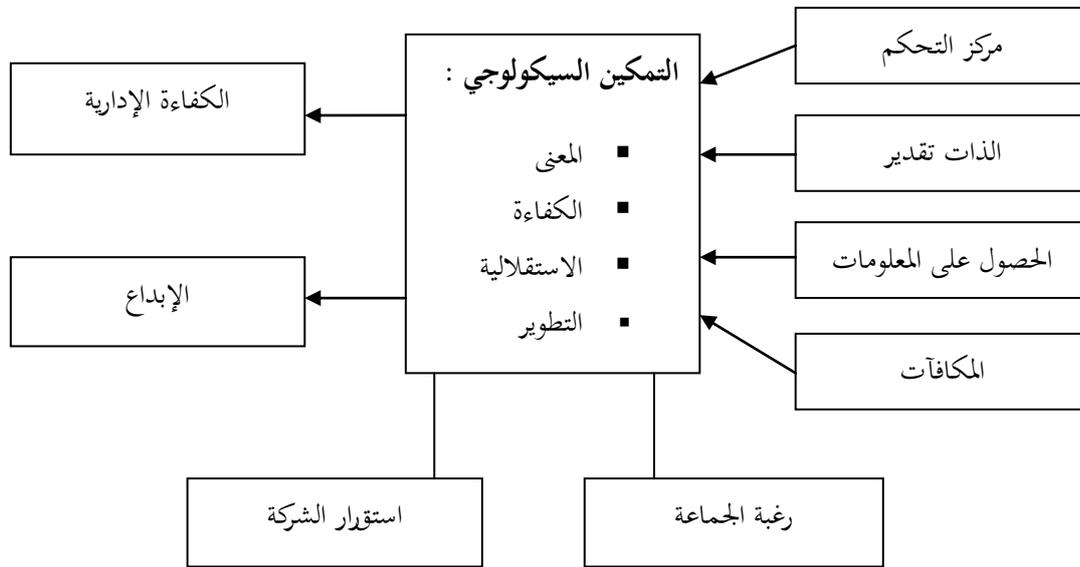
أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤنظت الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

نرى أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفيلد وليس كتمارس إدارية تطبقها الشركة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفيلد أو إجراء تعديلات للمؤنظت الخارجية المتمثلة في: (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت).

3.3 نموذج Spritzer 1995: يعتمد هذا النموذج على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمه إلى²¹²:

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
 - عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- كما أن التمكين حسب هذه النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة، والشكل يوضح ذلك:

²¹² Gritchen M. Spritzer, et al, " Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain", Journal Of Management, Vol.23, No.5, 1997, p 1445.



Source: (Gritchen M .Spritzer,1997, P.1445)

الشكل (2-5) : التمكين كعملية إدراكية

4.3 نموذج 2001 Davis: اقترح هذا النموذج عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي²¹³ :

- التمكين من خلال المسؤوليات : إن تحديد المهام ومعرفة ما هو مطلوب من الموظف، وتوضيح دوره وموقعه داخل العمل وفي المنظمة يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية والزيادة في المسؤولية.
- التمكين من خلال الصلاحيات : حيث يظهر الموظف إبداعاً وحامساً أكثر عندما تخول له بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامه ويعمله المباشر.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : إن وضع معايير واضحة لتحفيز العمال كالمصداقية والموضوعية عن الأداء تمكن من استشارة الموظف.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير : إن تزويد الموظف بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل يتم من خلال التدريب الذي يعد عنصراً أساسياً لشعورهم بالثقة
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : فالموظف بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، ودونها سيكون عاجزاً عن القيام بمهامه والمسؤوليات المطلوبة منه.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة : إن إعلام الموظف بنقاط ضعفه لتقويتها ومراجعتها، ونقاط قوته لصقلها وتنميتها يعد عنصراً هاماً في عملية تمكينه، فعلمه بمدى تقدمه في أداء عمله يزيد من دافعيته ونجاحه.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام : يحتاج الموظف للشعور بالاحترام وتقدير الذات ، والمدير له دور هام في ذلك، من خلال إظهار التقدير والاحترام الذي يساعد الموظف في تعزيز إدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
- التمكين من خلال الاحترام : يرغب بعض الموظفين بأن يعاملوا باحترام وتقدير ولؤامة، حيث يساعد الاحترام في تقدير الذات وهو ما يؤدي إلى إظهار الأداء المتميز.

²¹³ أندراوس جمال، معاينة عادل سالم، مرجع سبق ذكره، ص 158.

- **التمكين من خلال الثقة** : عندما يثق المدير بموظفيه فإنهم سيعكفون على تركيز جهودهم في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقومون بها.
- **التمكين من خلال السماح بالفشل** : قد يكون الفشل سببا ومقدمة للنجاح في كثير من الأحيان، فعلم الموظف بأنه يستطيع المحاولة مرة أخرى إذا فشل في المحاولة الأولى، يزيد من فرص النجاح لديه وقد يقوده إلى الشعور بأهميته.

4/ معوقات تطبيق التمكين : لا تخلو سياسة التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول تتبعها ورصدها واستعراضها، فسياسة التمكين ليست اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها²¹⁴:

- تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين؛
- تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها؛
- الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر لسياسة التمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث تتطلب هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف؛
- الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة؛ التي تتوافر في الشركة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف، التنظيمية المرجوة؛
- تغيير مدير جديد قد يغير في سياسة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين؛
- قيام الشركة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم؛
- عدم إحساس الأفرل بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين، ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفرل هو التقليل الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية؛
- سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح سياسة التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة، بينما تقوم سياسة التمكين على التسطيح الهرمي.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- السرية في تبادل المعلومات، بالإضافة إلى تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

²¹⁴ محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005، ص



خلاصة الفصل

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وموقعها ضمن الفكر الإداري، تبين لنا أنه إذا كان الفكر الإداري قائم على العنصر البشري داخل التنظيم و ما يسوده من علاقات، و إذا كانت عملية تطوير الأساليب الإدارية وتحديثها داخل المنظمة تتوقف على كفاءة هذا العنصر، فانه يصبح من الطبيعي دراسة الاتجاهات الحديثة في تنمية وإدارة الموارد البشرية من خلال : **الإدارة الإستراتيجية، إدارة المعرفة ، إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية للموارد البشرية، تمكين العاملين كوسيلة لتنمية الموارد البشرية**، بالإضافة إلى توجيه الاهتمام نحو دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه.

و استناداً إلى ذلك فإن الانتقال من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد لإدارة وتنمية الموارد البشرية، يقوم أساساً على التغيرات التكنولوجية وعلى نوعية وخصائص الموارد البشرية، لذا فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي لضمان استمرار المؤسسة متمثلاً في ممارسات ووظيفة الموارد البشرية المتجسدة في الاستقطاب والتدريب والتحكم في المورد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها، وذلك بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية في ظل التحدّيات الإداريّة

❖ إدارة الموارد البشرية في عصر التقنيات الحديثة

❖ التحوّل الاستراتيجي في ممارسات وظيفيّة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، ويشهد عصرنا هذا ثورة معلوماتية هائلة غير مسبوقه وتكنولوجيا متطورة أثرت على كافة منظمات الأعمال، مما أدى إلى تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، ولكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى تطوير أساليبها في العمل وتنمية موردها البشري والاستثمار فيه كضرورة حتمية لمواكبة التطورات ومسايرة التغييرات.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في عصر التقنيات الحديثة

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة و إستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية²¹⁵.

المطلب الأول : استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية

1 / ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

1.1 مفهوم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال : تعرف على أنها: ﴿ مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيات الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة²¹⁶ .وعليه فإن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال سمحت بالاستخدام الفعال للمعلومات داخل المؤسسة وذلك من خلال الآتي²¹⁷:

- تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات نصوص، صور، صوت في شكل معطيات رقمية موحدة.
- بث هذه المعلومات بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية إنترنت.
- ترجمة المعلومات المستقبلية وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه (نصوص، صور، صوت؛
- السماح للإدارات بالاتصال بطريقة سريعة ومستمرة عن طريق الشبكات.
- تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات عن طريق إدخال البريد الإلكتروني وتكنولوجيات الانترنت

2.1 الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات²¹⁸:

- رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

²¹⁵ نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار زهران ، عمان، 2002 ، ص 10.

²¹⁶ عامر إبراهيم قنديلجي؛ إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص38.

²¹⁷ Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, **Le management dans le service public**, Deuxième édition, Editions d'organisation, Paris, 2004, p 163/164.

²¹⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، 2007، ص234.

- **فعالية اتخاذ القرارات:** تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحا من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة و الملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.
- **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- **إعادة هندسة الكمبيوتر:** تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- **تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية و التنظيمية المعقدة:** تدعم المديرين في مختلف المستويات والوحدات الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.
- **تنمية السلوك الايجابي لأفراد المنظمة:** التأثير الايجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

3.1 متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات : هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي²¹⁹:

1.3.1 المتطلبات الإدارية و التنظيمية والبشرية:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتحديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تدعيم وتأيد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المدخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

2.3.1 المتطلبات الفنية:

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.
- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.
- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

²¹⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 235/238.

- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3.3.1 المتطلبات الاجتماعية والنفسية:

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكثيكية.
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة.
- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.
- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

4.3.1 المتطلبات المالية:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

إن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية يكمن من خلال استخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الارتباطية SGBDR البشرية لتفعيل أكثر لنظام معلومات الموارد ، حيث يتم تخزين المعلومات في ملفات منفصلة تشبه الجداول، يمكن ربطها بعناصر عامة أو مجالات مثل الاسم ورقم الهوية أو الموقع...، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية للموظف في ملف خاص ويتم الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بولته في ملف آخر، إلا أن هذين النوعين من البيانات يمكن تحقيق الربط أو الجمع بينهما من خلال رقم الضمان الاجتماعي مثلا، ويختلف هذا الهيكل عن هيكل الملف التقليدي و الذي يتم فيه الاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالعامل أو الموظف²²⁰.

2 / متطلبات تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على وظيفة الموارد البشرية : إن عملية إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أثرت على تركيبة وتشكيلة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الذي يؤثر بدوره على وظيفة الموارد البشرية، ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية وتحديث نشاطاتها في ظل هذه التحولات التكنولوجية داخل المؤسسة، حيث يتطلب إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقها على وظيفة الموارد البشرية توفر العديد من المعدات المعلوماتية، وتمثل المتطلبات اللازمة لوضع نظام حاسوب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي²²¹:

- توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لشراء وتشغيل هذا النظام.
- حجم القوى العاملة في المؤسسة ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، فكلما كبر حجم المؤسسة وتوسعت عملياتها وتعقدت، تطلب الأمر وجود نظام حاسوب فعال وحديث يلبي احتياجات إدارة القوى العاملة.
- نوعية وكمية المعلومات والبيانات المطلوبة ومدى أهميتها لاتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المؤسسات المنافسة في هذا المجال.
- إمكانية صيانة و إصلاح هذا النظام في حالة عطله أو توقفه، وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة أيضا.

²²⁰ عامر إبراهيم قنديلجي؛ إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 38.

²²¹ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 211.

ففي ظل عملية إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال تصبح وظيفة الموارد البشرية تتميز بالخصائص الثلاث التالية: تركيبة تنظيمية جديدة تعتمد على لا مركزية الوظيفة بهدف الزيادة من سرعة عملية اتخاذ القرار، نظرة أكثر إستراتيجية من خلال التركيز والاهتمام بالمهارات، التغيير من محتوياتها ونشاطاتها وتحديث طرق تسييرها بما يتماشى مع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و عليه فإذ استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال يتطلب انتهاج طرق عمل وتسيير جديدة، طرق اتصال جديدة، علاقات جديدة ما بين العمال بالإضافة إلى إجراءات جديدة تقضي على البيروقراطية وخلق جو تسوده المسؤولية والشفافية، فضلا عن تحفيز الموظفين بأهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتدريبهم على استخدامها²²².

3 / أثر التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية

1.3 أثر التكنولوجيا الحديثة على ممارسات الموارد البشرية : إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطورها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد من الزمن وستكون اشد اختلافا في المستقبل، وإذا أخذنا الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نوعا من التطورات المعاصرة الشديدة التأثير على الإدارة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد بل أصبح بشكل الكتروني وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم معلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات، فأصبحت سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها الكترونيا، بل إن كثيرا من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها الكترونيا وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير، إذ أثر استخدام الحاسب وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح التالية²²³:

1.1.3 التسيير الالكتروني للوثائق: التسيير القديم للملفات كان يركز على تقسيم العمل، والتعاون بين المكاتب الخاصة في معالجة الوثائق والملفات، كما أن الاتصالات الخارجية كانت تتم عن طريق الرسائل (فواتير، طلبات)، وهذا يتطلب حجم كبير من الوثائق، ومع دخول مرحلة التسيير الالكتروني للوثائق سمحت هذه الأخيرة بتسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها من نقطة عمل إلى أخرى.

2.1.3 الأرباح المباشرة : لقد أدى التسيير الالكتروني للوثائق بفضل التكنولوجيا الحديثة إلى ظهور أرباح مباشرة للمؤسسة، يمكن قياسها من خلال انخفاض حجم الأرشيف، وبالتالي التكاليف المتعلقة بأماكن التخزين، وتكاليف الترتيب والطبع، أي تكاليف الورق تنخفض بنسب كبيرة.

3.1.3 الأرباح المدمجة: عن طريق انخفاض مدة الحصول على الوثائق حيث أن الإجراءات يمكن أن تسيير بسرعة، وهذا يرتبط كثيرا بالطريقة التي من خلالها تنظم الإجراءات، فأصبح التدخل للوصول إلى الأرشيف المشترك من خلال التسيير الالكتروني بأقل وقت واستعمال عدد قليل من النسخ، مما منح الفعالية للطرق المعلوماتية المسيرة من طرف إدارة الموارد البشرية.

4.1.3 العمل الجماعي: لقد كان للتغيرات التكنولوجية تأثيرات معتبرة في عمل المؤسسة بتسهيل تقاطع الهياكل وإعادة التنشيط المتزايد، حيث أعطت قدرة في عرض واستثمار المعلومة ومعالجة الأعمال جماعيا، وأصبح تبادل المعطيات المعلوماتية متطور بشكل كبير

²²² Nadège Gunia, **la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de Doctorat en sciences de gestion ,université Toulouse I, Paris, 2002,p70/75

²²³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

في السنوات الأخيرة، انطلاقاً من مقياس مشترك يسمى **EDIFACT** الذي أسيء من طرف الأمم المتحدة سنة 1986، ويسمح هذا المقياس للمؤسسة بإعداد بروتوكولات خاصة بالوثائق الإدارية : (وثائق الطلايبات، وثائق فواتير قسائم التسليمات) والتي تتبادلها المؤسسة مع الموردين او المقاولين التحتيين²²⁴.

2.3 أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية للموارد البشرية: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات المهنية، وكذلك زيادة الحاجة للمهارات الاجتماعية للأفراد في علاقاتهم، ومن نتائج التأثير الأخرى ذكر SPANOS في دراسته التي اعتمدت على عدد من الشركات الكبرى اليونانية ما يلي²²⁵ :

- وجود ارتباط بين المهارات التحليلية واستخدام التكنولوجيا وخاصة نظم اتخاذ القرار الإداري ونظم تخطيط موارد المشروع، ونظم دعم وتحسين العمليات وتوضح هذه النتيجة أن الشركات التي تستخدم هذه التكنولوجيا، تتطلب العمالة التي تفهم وتتقن استخدامها.
- وجود ارتباط بين مهارات القيادة واستخدام تكنولوجيا الوصول وتحليل البيانات وهذا يرجع للحاجة إلى زيادة تنسيق الأعمال، بمعنى انه على العاملين التدريب على مهارات القيادة وتحمل المسؤولية.
- وجود ارتباط بين التفكير الإبداعي واستخدام نظم دعم القرار.
- الوصول للمعلومات: الرؤية، التجربة و آراء الخبراء.
- وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي، الرياضيات، الأطر العلمية لتحليل وحل المشكلات بشكل إبداعي.
- فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية حيث ذكر A.BENNET عدة عوامل رئيسية تشكل مظاهر البيئة المعاصرة وهي: ﴿الربط، البيانات والمعلومات والمعارف، السرعة﴾ (من حيث حركة البضائع والخدمات وخلق أفكار جديدة بفضل التعاون الافتراضي وانتشار المعلومات وزيادة مشاركة المعرفة)، الوصول (من حيث سياق المعلومات، منظور المنافسة، تغير توقعات العاملين وفرص المنظمة)، الرقمنة²²⁶.
- فهم البيئة الداخلية: التعرف وفهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والسياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل.
- الكفاءة الشخصية: من خلال اكتساب أسس إدارة الأعمال والتفكير الإبداعي والرؤية الاستشرافية، التي تساهم في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات في أسواق جديدة.

4 / إسهامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية

ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية نظام معلومات الموارد البشرية عن طريق إدخال مجموعة جديدة من الخدمات والتطبيقات التي تسمح لوظيفة الموارد البشرية من أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتتمثل هذه التطبيقات والإسهامات التكنولوجية الجديدة التي أدخلت على نظام معلومات الموارد البشرية والتي لها تأثير على التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في بولمج معلوماتية يمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع²²⁷:

²²⁴ Michel Germain, *L'intanrt Economica*, Paris, 1998, p 46.

²²⁵ Yiannis E, SPANOS and al, The relationship between information and communication technologies adoption and management, *Information & Management*, Vol 39, No 8, September 2002, p 659/275.

²²⁶ David & Alex BENNET, Exploring Key relationships in the next generation Knowledge organization, Knowledge and innovation, *Journal of the KMCI*, vol 91, NO 2, 2001, p91.

²²⁷ Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, p163/164.

1.4 تكنولوجيا الخادم/المستفيد : إن الحلول المعلوماتية المقترحة من طرف الموردين المتخصصين والتي تعمل في ظل نظام الخادم/المستفيد تتميز بسهولة وبساطة استعمالها، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على المساعدة التقنية سواء عبر الهاتف أو الانترنت، فهي تساعد على القضاء على العمل الإداري الروتيني لوظيفة الموارد البشرية عن طريق تسهّل الدخول إلى البيانات وصيانتها، كما أنه من خلال تكنولوجيا الخادم/المستفيد تستطيع وظيفة الموارد البشرية أن تكون مركزية ولامركزية في نفس الوقت وذلك عن طريق التنسيق الجيد لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي يؤدي بدوره إلى لامركزية وظيفة الموارد البشرية، فمن خلال هذه التكنولوجيا يمكن لمكونات نظام معلومات الموارد البشرية أن تكون مستقلة عن بعضها البعض ومرتبطة في نفس الوقت عن طريق قاعدة بيانات الموارد البشرية الموحدة.

2.4 الخدمة الذاتية : إن تطور استخدام شبكة الانترنت في المؤسسة سمح بإدماج وإشراك الموظفين في مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بهم والتي تمهمهم، مثل إدخال معلومات خاصة تتعلق بهم، تحديث قائمة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية، نوع الحماية الاجتماعية المرغوب فيها، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بإمكانيات كبيرة تتمثل في لامركزية إدخال المعلومات والبيانات الاسمية، إدارة الوقت مع الإدخال المباشر للمعطيات المتعلقة بالغياب، إدارة النشاطات، إدارة عمليات التكوين مع التسجيل في الدفعات واستشارة البرامج؛ حيث تسمح الخدمة الذاتية بالاقتصاد في تكاليف عمال صيانة واستحداث قاعدة بيانات الموارد البشرية بالإضافة إلى زيادة اهتمام الموظفين بالمعلومات التي تمهمهم وزيادة شفافية إجراءات إدارة الموارد البشرية. ولاستخدام نظام الخدمة الذاتية لا بد للمؤسسة من أن تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الأساسية و المتمثلة في:

- لا بد من توفر ثقافة معلوماتية داخل المؤسسة، حيث أنه من خلال إدخال الخدمة الذاتية يمكن خلق نوع من التهميش فيما يتعلق بالعمال الذين لا يعرفون أو لا يتقنون استخدام جهاز الحاسوب.
- حماية الدخول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، والذي يعتبر عنصراً أساسياً لاستمرارية وفعالية نظام الخدمة الذاتية داخل المؤسسة.
- ضرورة متابعة التغيير في مجال عمل موظفي مديرية الموارد البشرية وتوجيههم إلى أعمال ذات قيمة مضافة أكبر وأكثر إستراتيجية، نتيجة تخفيض نظام الخدمة الذاتية من الوقت الذي كانوا يخصصونه لإدخال المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية.

3.4 أنظمة التقارير ونظام جمع البيانات : توفر معظم أنظمة الخادم/المستفيد أدوات تقارير موجهة نحو تحليل النشاطات، تسمح بتوزيع المعلومات وتقديمها على شكل منحنيات و رسوم بيانية و المساعدة على تحضير تقارير تفاعلية، أما بالنسبة للمؤسسات التي احتفظت بنظام معلوماتها القديم فإن جمع البيانات، يسمح بجمع وربط البيانات لمختلف أنظمة المعلومات حتى ولو كان أقل فعالية من الأدوات الجديدة للتقارير، وبالتالي فإن هذه التكنولوجيات تسمح بتقليل وقت إعداد التقارير وتوفيرها مباشرة على شاشة المسؤولين الذين هم بحاجة إليها بالإضافة إلى الزيادة من فعالية الرقابة، حيث يستطيع المسؤول المباشر مراقبة موظفيه والعمل الذي يؤديه في أي لحظة.

4.4 المراسلة وتدقيق العمل : تسمح البنية التحتية لأنظمة البريد الإلكتروني بالتوزيع السهل والسريع لكل المعلومات نحو الموظفين الذين هم بحاجة إليها، ويسمح كذلك برنامج تدقيق العمل بأتمتة متابعة المسار الوظيفي للعمال كما يتيح في حالة التوظيف من تسجيل العامل الجديد وفي نفس الوقت إرسال بريد إلكتروني لكل المصالح المعنية بهذا التوظيف وإعطاء الأوامر للقيام بكل الإجراءات اللازمة (عقد العمل، تحضير بطاقة العامل، بيان الأجرة) ثم يقوم بتسجيل كل المعلومات داخل قاعدة بيانات الموارد البشرية.

5.4 تكنولوجيا الويب : تعتمد البنية التحتية للموارد البشرية من نوع ويب على تكنولوجيا الانترنت لتدعيم تسيير الموارد البشرية، حيث أن تطبيقات الويب يمكن أن تعمل بثلاثة طرق مختلفة، إما عن طريق شبكة الانترنت والتي تكون مفتوحة للجميع، شبكة الانترنت والتي تكون مخصصة لموظفي المؤسسة وفي الأخير عن طريق شبكة الاكسترنات والتي تكون مخصصة لمجموعات من الأشخاص متواجدين خارج المؤسسة كالموردين مثلاً، حيث يستطيع الموظفون استخدام هذه التكنولوجيات للاتصال أو الارتباط

بنظام معلومات الموارد البشرية من منازلهم أو عند انتقالهم، كأن يكون الموظف في مهمة مثلا، كما تسمح كذلك بتكولوجيات الويب من مضاعفة الاستثمارات في نظام معلومات الموارد البشرية عن طريق إدماج مختلف الأنظمة الداخلية و بتوصيل التطبيقات وقواعد البيانات، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكنها إدخال تطبيقات أخرى مختلفة عن طريق استخدام تكولوجيات (XML) **JavaScript و Extensible Markup Language** ..

المطلب الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية

1 / ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

1.1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية : عرفه NEO وزملائه على أنه : ﴿ مجموعة من البرمجيات والحواسيب بنوعها الصغير والكبير، المستخدم لإدخال البيانات صيانتها وتحديثها، واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفيرها للمستخدمين والموظفين العاملين في مختلف المجالات والمدبرين لتساعد في صناعة القرارات الإستراتيجية وتجنب النزاعات القانونية، وتقويم السياسات والممارسات ودعم العمليات اليومية للمنظمة ﴾²²⁸، كما يعرف كذلك بأنه : ﴿ ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية ﴾²²⁹.

2.1 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية : لا شك أن نظم معلومات الموارد البشرية تُعد بمثابة الركيزة الأساسية للمؤسسات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، وفي هذا الصدد يُشير معظم الباحثين إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تسهم في تزويد مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة بمختلف المعلومات التي تحتاجها بهدف تنفيذ الأنشطة الإدارية المختلفة، كما أنها تسهل عمليات تخزين واسترجاع المعلومات عند الحاجة. وتزيد من فاعلية القرار الإداري، حيث يعتمد اتخاذ القرار الإداري على كم المعلومات المناسبة، وأخيرا تسهم نظم معلومات الموارد البشرية على اختصار الوقت والجهد والتنبؤ بالمستقبل مما يزيد من الفاعلية التنظيمية والإدارية للمؤسسات²³⁰. ويمكن عرض أهم النقاط الموضحة لأهمية نظام معلومات الموارد البشرية على النحو التالي²³¹:

- تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها و إدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستخدمين فيما بعد.
- القيام بإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفيلد في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات، والتدريب وتنمية الكفاءات، وتقويم الأداء هذا بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعيين وشروطها، وتقييم الوظائف وتحليلها، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية.
- القيام بخدمة أهم مورد من موارد المنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر نظام المعلومات (المدخلات/ عمليات التحويل/ المخرجات/ التغذية المرتدة).
- الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفر المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية و إتاحة المعلومات للنشر تقليص التعامل بالسجلات البدوية والمعاملات الورقية.

²²⁸ Neo, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wring Wt, " **Human Resources management: Gaining a competitive advantage** Richard D, Irwin Inc, USA, 2000, p 1994.

²²⁹ محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 01، العدد 02، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008، ص 747.

²³⁰ الكردي منال، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية، الأدوات و التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 37.

²³¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 330.

- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والموظفين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات الموظفين في المنظمة.
- يكشف نظام معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

3.1 معوقات نظام معلومات الموارد البشرية: هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية وتقف حيلًا بنائه وتشغيله. وهذه المعوقات تتمثل في الآتي²³² :

- عدم كفاية الموازنات المالية المتخصصة.
- تأخر مصممي النظام في فهم طبيعة وأنشطة الموارد البشرية.
- عدم كفاية وكفاءة مستخدمي النظام وعدم تدريبهم.
- قصور إستراتيجية ورؤية نظلم معلومات الموارد البشرية.
- قصور أو عدم قدرة النظام على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة.
- عدم كفاءة وجودة المعلومات.
- قصور دعم الإدارة العليا للنظام.
- مقاومة الأفراد لتطبيق النظام خوفاً على وظائفهم وبدلات الوقت الإضافي التي يتقاضونها.
- عدم وجود دراسات جدوى حقيقية تبين اقتصاديات نجاح أو عدم نجاح النظام مستقبلاً.
- عدم وجود قواعد بيانات دقيقة وكافية لتغذية النظام.

2 / دور نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورًا حيويًا داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرًا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، وفي الأسطر الموالية سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية²³³.

1.2 نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية : إن لنظم المعلومات الحوسبة دورًا كبيرًا في هذا المجال نظرًا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليًا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظام SPSS ، كما هناك كذلك بعض التطبيقات المفيدة جدًا في مجال النظم الخبيرة في هذا المجال مثل Parys للتسيير التنبؤي للأفراد العاملين.

2.2 نظام المعلومات وعملية التوظيف : إن التنظيمات تستقبل حالًا أعدادًا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات الحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم. أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء

²³² الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2009، ص 549.

²³³ Shimon L- Dolan, & autres, **la gestion des ressources humaines :Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 3ème édition, éditions village mondiale, Paris, 2002, p 606/615.

على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد، كما تقلل الوقت والتكلفة. إن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف والاختيارات هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيد القرارات.

3.2 نظام المعلومات وتطوير الكفاءات : يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظراً لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم. وبرامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة فأى مبلغ المعلوماتية، فهناك العدي من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام *Though ware's management diagnosis* للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، وبرنامج *Dimensions of leadership* المتعلق بجوانب مختلفة لأي إدارة الموارد البشرية، وبرنامج *Decide* لتطوير مهارات اتخاذ القرارات. كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين.

4.2 نظام المعلومات و الأجور : فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت، وحسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتاً طويلاً، فالبرامج والتطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم وجودتها. حيث يوجد حالياً برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة . كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام: *Système d'attribution de performance Russel* والذي يحتوي على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها.

5.2 نظام المعلومات والأمن الصناعي: ساعدت هنا نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة . حيث أصبح اليوم ممكناً توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات ودون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية. كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للرقم الخبيثة مثل نظام *Stress Diagnosis* "SDI" Inventory والذي يساعد في تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم النصائح للمتعامل مع هذه الأنظمة.

كما توجد حالياً مجموعة أرقام مضبوطة، تحتوي معلومات عن المنتجات الكيماوية وكيفية استخدامها خاصة في الصناعة الكيماوية، والمخاطر التي نتجم عن سوء استعمال هذه المنتجات وطرق الحذر منها، والنصائح في حالة وقوع خطر، هذه المعلومات يمكن إدماجها في قاعدة بيانات المؤسسة ليستفاد منها من طرف الجميع عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما من شأنه أن يساعد على نشر المعرفة وتنميتها، وتقليل تكاليف الأخطار وحوادث العمل، وتكاليف التكوين .

6.2 نظام المعلومات والعلاقات العمالية : لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (الحواسيب المحمولة، الهاتف النقال، الشبكات المعلوماتية) على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه متحدية في ذلك حاجز الزمن والمكان، وحتى اللغات والثقافات والمستويات العلمية. فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه فمدير التسويق مثلاً يمكنه الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج انطلاقاً من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الإلكتروني من خلال خدمات الشبكة، وهكذا بين مختلف المصالح والإدارات. كما أمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم ومرؤوسيه عن طريق الشبكة، وعقد الاجتماعات كل في مكانه وفي الوقت الحقيقي، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف اليوم جماعات العمل أو العمل الجماعي *Groupware* وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل وهذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد. كما لا ننسى كذلك أن هذه الشبكات عززت

من عمل التنظيمات غير الرسمية وديناميكية الجماعات وهذا ما يزيد من درجة وقوة التماسك بين أعضائها، وهذا ما يوضع كتحدٍ آخر فأبى وجه إدارة الموارد البشرية والإدارة ككل في عصر المعلومات.

3 / مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كانت لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، ويمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية²³⁴:

1.3 تقليص الآجال والوقت: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً.

2.3 التحكم في التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد (تكاليف نشر المعلومة).

3.3 جودة القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجود تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤشر على جودة الرظام وفعاليتها داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

4.3 العمل الجماعي: وهو مصطلح جديد ظهر حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى: برامج تمكن مجموعة مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة. وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحث والتطوير، كما تمكن هذها البرامج في عقد اجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

5.3 تهمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقه للأفراد في مجال تنمية وتهمين القدرات الكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين. كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال ERM أي Employee Relation ship management والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبعه، ورغباته وحاجاته بأنجع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر وبشغف كبير. كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... الخ (خدمات الذاتية)، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر، كما تساعد على تقليل التكاليف.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

²³⁴ Michel Paquin, **Gestion des technologies de l'information**, les éditions d'arc, Canada, 1990, p 75.

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً: يعرف مجال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية والتي تستخدم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وخاصة تكنولوجيايات الأنترانت الداخلية العمومية، وذلك من أجل وضع تطبيقات ديناميكية والاستفادة منها، و يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH) بأنه: «عملية اللجوء إلى تكنولوجيايات الإعلام والاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها، التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجر، تسيير المهارات و التقاعد»²³⁵، ومن جهة أخرى فهي تعتبر تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات²³⁶.

2.1 أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM : إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو e-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية²³⁷:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- تحسين صورة الشركة.

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية (Portals) لزيادة مراكزها التنافسية، ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية ، حيث تقدم تلك البوابات:

- خدمات ذاتية فورية للعاملين.
- خدمات تخطيط القوى العاملة.
- ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزايا العينية ، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.
- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

²³⁵ M.FABRE et al, **Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH** :mode ou révolution, Editions d'organisation, Paris,2003, p66.

²³⁶ هوبكنز برايان، جيمس ماركهام ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007 ، ص 18.

²³⁷ النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2008، ص248/242.

- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين.
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة ، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

2 / مجالات إدارة الموارد البشرية الكترونيا : يمكن تقسيمها كالآتي :

1.2 الخدمات الأساسية : إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت له مزايا عديدة نذكر منها²³⁸:

- حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة ، وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات.
- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية ، حيث تم التخلص من النماذج الورقية ، ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل إدخال البيانات.
- خفض نفقات استخدام الورق ، من حيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة وتوزيع.
- زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات ، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات ، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب.
- تحسين كفاءة المعلومات الإدارية ، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة بحددها المدراء.
- إمكانية مراقبة سير العمل ، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية.
- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور ، وخاصة في نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل

2.2 إدارة الأفراد : يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر فعالية وذلك من خلال تحويل وظائفها إلى وظائف الكترونية بالكامل، ومن أهم هذه الوظائف نذكر ما يلي :

1.2.2 التوظيف الإلكتروني : e-Recruitment

يعتبر التوظيف الإلكتروني من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية²³⁹. و فضلا عن ذلك فان مفهوم التوظيف الإلكتروني يتجلى من خلال التعرف على بعض فوائده التي نوردتها فيما يلي²⁴⁰:

- **تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المرشح و المترشح:** تعتبر عملية وضع المؤسسة لإعلانات عن مناصبها الشاغرة عبر شبكة الإنترنت من الاستعمالات الأولى لمواقعها الإلكترونية، حيث أدت هذه العملية إلى التخفيض من تكاليف اتصال المؤسسة بالمرشحين بنسبة معتبرة، بالإضافة إلى توفير برامج تسيير الموارد البشرية التي تسمح بإمكانية توصيف الوظائف

²³⁸ هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص 121.

²³⁹ M.FABRE et al, op cit, p 95.

²⁴⁰ Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, Dunod, Paris, 2001, p 77/83.

الشاغرة ووضعها مباشرة داخل موقع المؤسسة عبر شبكة الإنترنت، ومن خلاله تستطيع المؤسسة تخفيض نسبة التكاليف اللازمة لأداء هذه الوظيفة بالطريقة التقليدية، فعملية توصيف الوظيفة الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تكون غنية بالمعلومات الأساسية والإضافية عما تكون عليه من خلال استخدام طرق الإعلان التقليدية (كالجرائد مثلاً)، ومن جهة أخرى فإن المترشح يستطيع من خلال الإطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المؤسسة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه، حيث تقوم المؤسسة بتحديث إعلاناتها كل ما تطلب الأمر ذلك، وكما يسمح التوظيف الإلكتروني من التقليل من عدد الوسطاء في عملية التوظيف وبالتالي ضمان تقدم المرشحين الذين يرون بأن المنصب الشاغر يتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم فقط.

■ **القضاء على الحواجز الجغرافية:** يمكن للسيرة الذاتية الإلكترونية للمرشح الانتقال بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت، وبالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مسيري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن مرشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنشر في الجرائد مثلاً والتي لا يطلع عليها سوى قراء تلك الجريدة، كما يسمح التوظيف الإلكتروني بالقضاء على عقبات التقاء العرض و الطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمرشحين عبر جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية والتقدم بطلب منصب شغل.

■ **ظهور سوق داخلية للتوظيف:** إن سهولة إقامة علاقة مباشرة ما بين المسيرين و المرشحين من خلال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل، من خلال تقديم موظفي الشركة للترشح بعد إطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع الشركة عبر شبكة الإنترنت، وإرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

■ **أتمتة بعض أنشطة التقييم والاختيار:** تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييمية أولية من خلال دراسة وتحليل ملفات المرشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت أو الانترنت، وإجراء اختبارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المرشحين للحضور بمقر المؤسسة، وبالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية.

■ **إنشاء قاعدة بيانات للمرشحين:** إن المعالجة المعلوماتية والمشفرة للسيرة الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أن تواجد مساحات افتراضية داخل موقع المؤسسة مخصصة للمرشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، وبالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمؤسسة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية بتخفيض الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن، عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة، وترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام واختيار المرشحين، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مواقع توظيف (**Job Boards**) غير تابعة للمؤسسة، ومن بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نذكر: (**cadre emploi, cadre online, job pilot, ...**) بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة كموقع abjob الذي يتخصص في مجال المعلوماتية والطيران، وتقوم هذه المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف وذلك لعرض خدماتها على المؤسسات لمساعدتهم على تسيير عملية التوظيف، وقد تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى

مثل هذا النوع من المواقع وذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية؛ وخاصة إذا كانت لا تمتلك موقع توظيف عبر شبكة الانترنت، كما يمكن أن تلجأ إلى حلول معلوماتية خارج المؤسسة وهي عبارة عن حلول جاهزة وقابلة للاستعمال مباشرة تُقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات كامل عملية التوظيف عبر شبكة الإنترنت (البحث، الاختيار؛ لاسيما عن طريق الإطلاع على المواقع التي تعرض مرشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة وتقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمرشحين. إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف ، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية ، وطبقا لبحث أجرته مجلة (Society for HRM Career Journal) ، فإن 88 % من موظفي HR ، يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين ، و 96 % من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف²⁴¹.

2.2.2 التعويضات : إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام ، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين ، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً ، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم ، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات ، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور ويمكن لنظم e-HRM- تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة ومنها²⁴²:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف ، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل .
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب ، مثل إرسال إيصال الدفع من خلال البريد الإلكتروني ، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين ، كمنح الحوافز والمكافآت ، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة ، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة ، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي ، و في حال فشل الموظف في الاختبار ، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه ، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.
- أتمتة نماذج النفقات الروتينية ، كالتنقل والسفر وغيرها ، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة ، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

وأحد الأمثلة على تلك الأنظمة ، هو نظام "Metro" ، الذي تستخدمه شركة سيسكو لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، من أجل أتمتة عملية طلب النفقات ، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة إلى هذا النظام سواء دفعت نقداً أو من خلال بطاقات ائتمان ، وذلك من خلال النموذج الموجود على الإنترنت ، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تستغرق تلك العملية بشكلها التقليدي ما بين 5 و 6 أسابيع.

²⁴¹ R. Wayne Mondy , Robert M.Noë , **Human Resource Management**, Pearson , New Jersey , USA , 9th ed , 2005,p 119.

²⁴² هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص 133/139.

3.2.2 الحضور و الانصراف : تهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب ذلك لأغراض عديدة نذكر منها²⁴³:

- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب.
- تسجيل ساعات العمل الإضافية.
- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.
- تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغييبين ، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان.
- تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري.
- معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت ، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها.

4.2.2 التكوين الإلكتروني e-learning / e-formation : ينظم التكوين الإلكتروني بطريقة مؤتمنة من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون و المتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة ببعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية وملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير مؤتمنة، من خلال الاعتماد على المكونات المتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيا البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت والصورة يعتبر أكثر تفاعلية ويسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة، و ينتج عن التكوين الإلكتروني مجموعة من الفوائد تتمثل فيما يلي²⁴⁴:

- تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات والتجارب ما بين الموظفين.
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم والإجابات المناسبة لها.
- السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة والإطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة.
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد وبطريقة فردية، يمكن تغييرها وتشخيصها حسب حاجات الموظفين.
- تنظيم تغذية عكسية فورية وبناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.
- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية وزيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، وكما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض.

5.2.2 تقييم الأداء : تمكن النظم الإلكترونية من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة 360 " درجة" من خلال الإنترنت ، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المنظمة ، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65 % من الشركات الأمريكية خلال عام 2000²⁴⁵ .

²⁴³ هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص 162.

²⁴⁴ Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX , **Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales** , UQAM- EDUCATION, Canada, 2004, p 4/10.

²⁴⁵ R. Wayne Mondy , Robert M.Noë , op cit , p251.

6.2.2 العمل الافتراضي عن بعد : مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتساعد العصر الشبكي و الانترنت، بدأ عالم آخر يظمى ويتصاعد و لازال يتوسع باستمرار هو العالم الافتراضي، فاليوم كل الأعمال تتنافس في عالمين العالم المادي للموارد الذي يملكه ويلمسه المديرون، والعالم الافتراضي المصنوع من المعلومات²⁴⁶، حيث جعلت هذه التطورات من الممكن لبعض العاملين من أن يؤديوا أعمالهم من منازلهم وأن يتصلوا بمكاتبهم عن طريق اتصالات إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، حيث يُعرف مكان العمل في هذه الحالة بأنه مكتب افتراضي، وهو مصطلح يقترح بأنه من الممكن لعمل المكتب من أن يؤدي في أي موقع جغرافي افتراضي طالما أن هذا الأخير مرتبط بموقع واحد أو أكثر من مواقع المنشأة الثابتة عن طريق تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية، ولقد ظهر مفهوم المكتب الافتراضي خلال السبعينيات بظهور الحاسبات المصغرة ومعدات اتصالات البيانات المنخفضة السعر، حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة، كما ظهر أيضا بعد ذلك مصطلح العمل عن بعد القائم على الحاسوب **Telecommuting** والذي يصف الطريقة المناسبة التي يستطيع العاملون "الانتقال" بها إلكترونيا إلى العمل²⁴⁷.

تهدف عملية التبادلات الافتراضية داخل المؤسسة إلى التخفيض من التكاليف، ضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة، بالقيام بالعمل عن بعد وبالمتابعة المنسقة و المستديمة لتقدم الأعمال، بإمكانيات التصوير البياني و الأدوات التحليلية تجعل من السهل إدماج بيانات من مختلف الأنواع و الأنماط، والحاسبات الشخصية المتصلة ببعضها شبكيا و المتمتعة بإمكانيات وقدرات عالية صارت مكونا لا يمكن الاستغناء عنه في البيئة المكتبية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت التي تربط الحاسبات الشخصية ببعض حول العالم، وبالتالي يمكن للمكتب الافتراضي من أن يتغلب بالالكترونيات على القيود الطبيعية لموقع العمل وتحقيق العديد من المميزات الحقيقية:

- من خلال العمل الافتراضي لا تحتاج المؤسسة أن يكون لديها سعة مكتب كبيرة، حيث يعمل بعض الموظفين في مكان آخر خارج المكتب، جاعلين من الممكن تقليل تكاليف تأجير المكتب والتوسيع فيه.
- التقليل من تكلفة المعدات، حيث أنه بدلا من توفير معدات مكتب لكل عامل، تستطيع الشركة من خلال العاملين عن بعد على الحاسوب اقتسام معدات أكثر بنفس الطريقة التي يقتسم بها المشاركون في شبكة المنطقة المحلية مواردهم.
- زيادة تركيز الانتباه على شبكة الاتصالات حيث يجب أن يظل العاملين عن بعد على جهاز الحاسوب ملمين بكافة المعلومات المتعلقة بالتعليمات الجديدة، على عكس العمل التقليدي الذي يتم فيه توصيل المعلومات أكثر عبر محادثات غير رسمية وعن طريق الملاحظة.
- يسمح العمل الافتراضي من التقليل من توقفات العمل والتي تكون ناتجة عن عواصف الشتاء، الفيضانات، الأعاصير وما شابه ذلك، حيث يكون من المستحيل للعاملين أن ينتقلوا إلى مواقع عملهم والذي يمكن أن يؤدي إلى توقف أنشطة الشركة.
- يمكن العمل الافتراضي المنشأة من تعيين عاملين لا تكون لديهم فرصة عمل في الظروف العادية كالأفراد المعاقين والمسنين من خلال العمل في منازلهم.

3/ رهانات التوظيف في عصر المعرفة

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه رهانات عديدة فيما يخص استقطاب اليد العاملة نظرا لتنوع مؤهلات المرشحين، بحيث تواجه رهان توفير الموارد البشرية من خلال المستويات التالية:

²⁴⁶ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 355.
²⁴⁷ رايموند مكليود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 598/595.

1.3 رهان ندرة اليد العاملة : مع تطور المستوى التعليمي وارتفاع مستوى المعيشة، أصبحت الوظائف التقليدية ذات مستوى التأهيل المتوسط دون مستوى التشغيل الكامل، نظرا لاكتساب الأفراد لمؤهلات دراسية أعلى، وهذا المشكل عانت منه جميع الدول التي بدأت مسيرة التنمية، مما دفعها للاستعانة بالعمال من خارج الدولة، وهذا الأمر يقتضي أيضا توفر خبرة في التعامل واختيار أفراد من بيئة مختلفة²⁴⁸.

2.3 رهان ندرة الكفاءات: ويقصد بها خاصة التي لها مؤهلات نوعية وخبرة قيمة، تساعد المؤسسة في تحسين تنافسيتها، حيث أن مسئول التوظيف مطالب بالبحث عن أحسن الأفراد وتزداد صعوبة المهمة إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاع ذو منافسة كبيرة. من هذا المنطلق يعتبر التوظيف من المصادر الخارجية لتنمية معارف المؤسسة من خلال اختيار أحسن الكفاءات وتقييم استعداداتها لمشاركة ما تملك مع باقي الأفراد، ولهذا فإنه يستلزم ما يلي:

- **مركزية سياسة الاستقطاب:** من خلال حفظ البيانات والمعلومات مركزيا وبطريقة منتظمة مع مراجعتها، وتوحيد إستراتيجية الاستقطاب وأساليبه خاصة مع توفر تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تسهل هذه المهمة.
- **دراسة أوضاع سوق العمل:** بالبحث عن مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة والظروف الاقتصادية السائدة والمنافسون.
- **التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:** لمعرفة أي المصادر أكثر نجاحا في تلبية الاحتياجات، فالتوظيف الحديث يراعي خصوصيات الفرد والمؤسسة بما يضمن اندماج العامل واستغلال قدراته ومعارفه، التي لم يأخذها بعين الاعتبار التوظيف الكلاسيكي (المعتمد فقط على المؤهلات العلمية والخبرات)، مما يعرقل عملية المشاركة في المعرفة بين مجموعات العمل وبين مختلف المصالح في المؤسسة، لهذا فالكثير من مهني الموارد البشرية يلجئون إلى الاختبارات التقنية والنفسية لمعرفة شخصية المترشح ومدى تكيفه مع متطلبات المنصب والمجموعة التي يعمل معها²⁴⁹.
- من جهة أخرى، فالتوظيف لا يساهم في تبادل المعارف في المؤسسة، حيث أن استقطاب كفاءات عالية لا يضمن بالضرورة مشاركة فعلية للمعرفة، لأنها تستلزم أيضا توفر هيكل تنظيمي متشابك وثقافة مشجعة على هذه الممارسات، وتبين أن العمل الفكري هو عمل أساسه التبادل والتعلم، لهذا فالتوظيف يجب أن يشجع عمل الأفراد ذو التفكير الإيجابي الذين يملكون استعدادا لمشاركة معارفهم وخبراتهم²⁵⁰.
- كما يعد التوظيف وسيلة لاستغلال الاختلافات في الثقافة واللغة، فمن الواضح أن الأفراد الذين يتحدثون لغات أخرى تزيد لديهم القدرة على معرفة العملاء والأسواق لاسيما على المستوى العالمي، بحيث يجب اختيار الموظفين المناسبين المالكين لخلفيات ثقافية ولغوية لدعم أنشطة إدارة المعرفة²⁵¹.

المبحث الثاني: التحول الاستراتيجي في ممارسات وظيفة الموارد البشرية

تمهيد :

²⁴⁸ Didier Dubois et Emilie Pelletier, Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel, **Revue Gestion**, Vol 36, 3/2011, p 6.

²⁴⁹ Ingi Runar Edvardsson, HRM and knowledge management, **Employee Relations**, Vol 30, No 5, 2008, p 555.

²⁵⁰ Mehrez Chaher et Mohamed Ali Dhen, La contribution des pratiques de grh au développement de la productivité des travailleurs du savoir: cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens, **revue Management & Avenir**, Vol 14, 2017, p 72.

²⁵¹ Fawzy Soliman & Keri Spooner, Strategies for implementing knowledge management, **Journal of knowledge Management**, Vol 4, No 4, 2000, p 340.

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية إلى حد كبير، على ضرورة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية، من أجل التكيف ومتطلبات التواجد في بيئة ديناميكية متجددة ومتطورة باستمرار. واعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بمعطياتها، إضافة إلى سعيها إلى خلق واستدامة المزايا التنافسية سيما في مواردها البشرية، التي أصبحت تشكل رأس مالها الحقيقي الذي يزيد بالالتزام التنظيمي ويميل للإبداع الوظيفي ويتغذى من ممارسات التعلم التنظيمي، وإن اختلفت هذه العناصر في تركيبها فهي تشترك في أحد أهم مضامينها وأهدافها وهو العنصر البشري وإشكالية تطويره.

المطلب الأول : التعلم التنظيمي والإبداع الوظيفي

1 / ماهية التعلم التنظيمي

1.1 مفهوم التعلم التنظيمي: يعرف على أنه : ﴿ تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز²⁵². كما يرى البعض الآخر أنه : ﴿ عملية من خلالها ينشد المدبرون تحسن قدرة العاملين على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية²⁵³. وعليه فإن التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية، و ذلك من خلال²⁵⁴ :

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حلولها؛
- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور وفهم الأمور المشتركة مع الآخرين؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول للمواقف؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها؛
- تعليمهم كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد عن تعليمه الأشياء المتقدمة، أو التي ليسوا بحاجةها؛
- تهئية الموارد البشرية نفسيا ومعنويا وخلق القابلية لديهم للتعلم؛
- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

2.1 أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي : مع ظهور الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها على كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة

- التعلم التنظيمي للمؤسسات، حيث يمكن إبراز أسباب ومبررات الحاجة إلى التعلم التنظيمي في²⁵⁵ :
- التفجر المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بشكل سريع جدا بعدما كانت هذه المضاعفة تستغرق سنوات؛

²⁵² عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005، ص 90 .

²⁵³ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2011، ص 126.

²⁵⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 448.

²⁵⁵ عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة وهم جالسون في بيوتهم؛
- التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية التي أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأذواق، هذا لن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها؛
- التغيير السريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم، الذي فرض تغييرا في مطالب الناس وأذواقهم وطموحهم وقيمهم، سواء كانوا عاملين أو عملاء المؤسسة.

3.1 معوقات التعلم التنظيمي : إن سعي المؤسسات المعاصرة إلى تبني أسلوب التعلم التنظيمي كأهم استراتيجيات التنمية لمواردها

البشرية بهدف التكيف والتغيرات الحاصلة ليس بالأمر السهل؛ إذ تعترضها جملة من المعوقات نذكرها على النحو التالي²⁵⁶:

- الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات وعدم إتاحتها للجميع؛
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع والحصول على المعرفة؛
- تمسك بعض القيادات بالإجراءات القديمة واحتكار المعلومات؛
- الثقافة التنظيمية السائدة التي تنتج عن طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المؤسسة ونمط القيادة السائد وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل قيم عدم مكافأة الإنجاز والإبداع والتعلم وعدم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء مؤسسة تعلم، التي تساعد على التعلم التنظيمي وربما يعود ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية؛
- عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي؛
- عدم رغبة الموارد البشرية في التعلم وضعف إقبالهم عليه وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم؛

2 / المنظمة المتعلمة :

1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة : لم تحظ العملية التعليمية بالاهتمام الكافي ضمن استراتيجيات وسياسات المنظمات حتى عهد قريب

و ربما كان مبرر ذلك أن التركيز كان موجها بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات وتطبيق العمليات الإدارية و محاولة توظيف بعض المفاهيم الإدارية كالإدارة بالأهداف، و إدارة الجودة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ولكن ما طرأ على العالم المعاصر من التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية فرض على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات. وهو ما اقتضى الاعتراف بالتعليم على أنه الأداة الرئيسية لتهيئة المناخ الثقافي والفكري الذي يساعد الأفراد على تقبل ودعم عمليات التغيير المطلوبة المصاحبة لخطط الإنماء وجعل بعض الكتاب أمثال Brown و Hickcock أن يصفوا العصر الحالي بأنه عصر المنظمات المتعلمة²⁵⁷. وقد قامت العملية التعليمية في منهج الإدارة المفتوحة على عدد من الافتراضات من أهمها ما يلي²⁵⁸:

- أن نظام التعليم المرحلي الذي ينتهي بفترة أو شهادة معينة، أصبح نظاما بلا جدوى. لذلك فالتعليم في عصر المعلومات والمعرفة يجب أن يتحول إلى عملية مستمرة في حياة الإنسان، كما أنه في ظل هذا العالم المتغير وعصر المفاجآت فلن يفيد تعلم أشياء بذاتها. ولكن الأهم أن يتعلم الإنسان كيف يتعلم.

²⁵⁶ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، 2007، ص 156.

²⁵⁷ فانتن أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 69.

²⁵⁸ فؤاد القاضي، نطاق وأفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، يناير 1992، ص 22/20.

- إن هناك تحولاً مجتمعيًا كبيرًا تقف وراءه الثورة التكنولوجية، صاحبها تسارع في المعلومات والمعرفة، جلبت معها أساليب ونظم إنتاجية وإدارية حديثة وتتطلب نوعية جديدة من العمالة تستطيع التكيف مع هذه الأساليب وتفيد التحكم الرقمي في الانجاز واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للمعلومات، كما تعتمد على قدرتها العقلية، تقاس انجازاتها ليس بالساعات ولكن بقدرتها على التصرف والابتكار.
 - إن هذه الثورة العملية للتكنولوجية قادت إلى التقدّم السريع للمعرفة كما أدت إلى اختفاء بعض المهن وميلاد مهن جديدة مما يتطلب مستوى عالي من التعليم العام والمهني ويفرض استمرار العملية التعليمية والتدريبية خلال الحياة العملية.
 - إن كثيرًا من الأفراد يعانون من صدمة المستقبل بسبب معدلات التغيير السريعة، فهم قد انسحبوا إلى عالم غريب معقد يصعب عليهم فهمه، وابتأوا إلى حد كبير غير أكفاء للتعامل مع هذا العالم، لذا فإن عليهم لكي يعيشوا حياة ناضجة أن يتعلموا تقبل حقيقة أن المجتمع يتغير، و أن يتعلموا باستمرار كيفية التوائم والاستعداد لمقابلة التغيرات التي تحدث من حولهم.
- وبناء على هذه الافتراضات فقد تحولت العملية التعليمية في منهج الإدارة من صورتها التقليدية التي كانت قيمتها تكمن في إكساب العاملين المهارات اللازمة للقيام بأعبائها الوظيفية المكلفين بها فقط والتحول إلى التعلم بالمعرفة والذي تركز قيمته التعليمية في إطار المعرفة وبناء القيم والرؤية والإضافة الإبداعية والتي تتحول بها المنظمة من منظمة منتجة إلى منظمة تعليمية أو متعلمة والتي حدد أهم سماتها عدد من الكتاب منهم:

David A. Garwin 1.1.2 : الذي عرف المنظمات المتعلمة بأنها : ﴿ المنظمات التي تمتلك المهارات التنظيمية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة واستخدامها في تعديل سلوكها وقيمتها بما يعكس هذه المعرفة الجديدة ﴾²⁵⁹.

Peter Senge 2.1.2 : يرى أن المنظمات المتعلمة هي : ﴿ المنظمات التي يركز اهتمامها على التوسع المستمر لقدرات العاملين وإكسابهم قدرًا من المرونة في التفكير بما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق حديثة لانجاز النتائج النهائية للمنظمة ﴾²⁶⁰.

Marquardt 3.1.2 : عرفها بأنها المنظمات التي تتميز بالسمات الآتية²⁶¹ :

- الالتزام من قبل الإدارة العليا بتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.
- ربط التعليم بعمليات وأنشطة المنظمة.
- تقويم الإمكانيات التعليمية للمنظمة.
- تمكين العاملين وتشجيعهم على عملية التعلم الذاتية.
- توظيف التقنية الحديثة.
- الاستمرار في عملية التكيف والتحسين والتعلم.

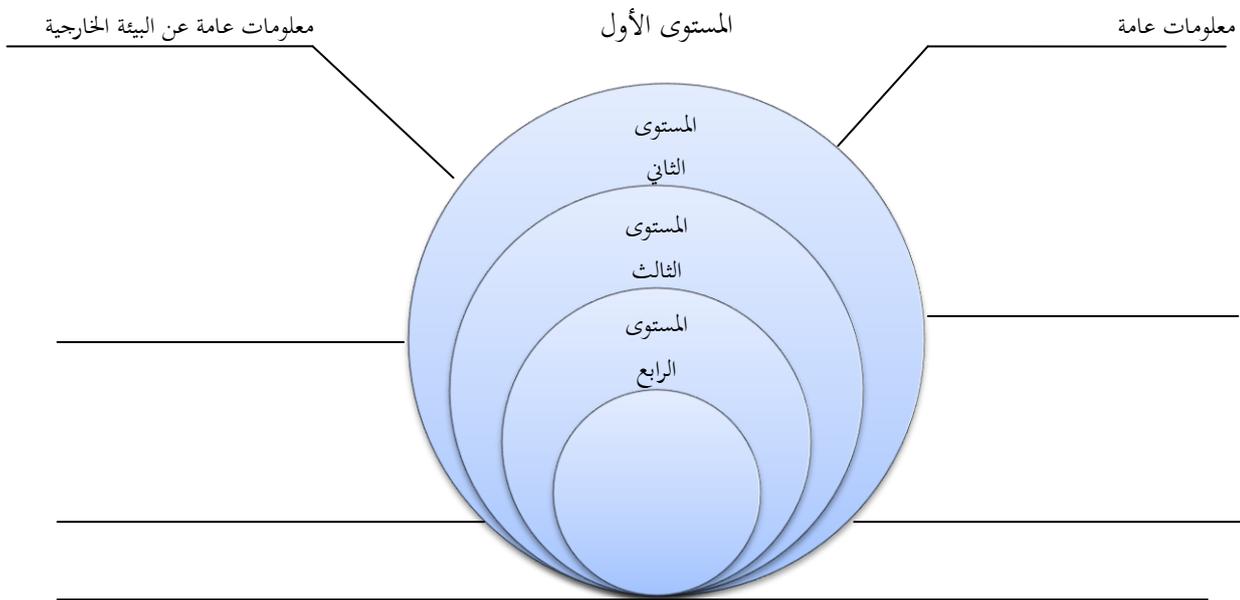
²⁵⁹ David A. Garwin, Building a learning organization, Harvard Business Review, July, August, 1993, p 80.

²⁶⁰ Peter Senge, **The Fifth Discipline ;The art and practice of the learning organization**, Bouldeday, New York, 1997, p 82.

²⁶¹ Micheal J. Marquardt, **Building the learning organization; A system approach to quantum improvement and global success**, NEW York, McGraw-Hill, 1996, p 19.

2.2 آثار العملية التعليمية : تتضح آثار العملية التعليمية من خلال الآتي²⁶²:

- تدعيم ثقافة المنظمة من خلال مراجعة وتعديل أساليب التفكير والقيم و الأهداف التي يعمل من منطلقها الأفراد لتحقيق طموحات منظماتهم.
 - إبداع رؤية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة والتي تعتبر بمثابة القاعدة التي يتم من خلالها التخطيط والعمل المشترك لنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضعها في المستقبل.
 - إكساب العاملين عددا من المهارات حددها ديريير كوفمان في كتابه تعليم المستقبل في ست مهارات كما يلي:
 - الوصول للمعلومات: الرؤية، التجربة، آراء الخبراء.
 - وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي، الرياضيات، الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي.
 - فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
 - فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.
 - فهم البيئة الداخلية: مساعدة العاملين على التعرف وفهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، السياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل.
 - الكفاءة الشخصية: البقاء والدفاع الذاتي، أسس إدارة الأعمال، الإبداع والرؤية التخيلية المستقبلية، ديناميكية العمل الجماعي، تحقيق الذات.
- ### 3.3 مراحل العملية التعليمية :



Source : Thomas J.Mc Copy, 1996, 17

الشكل (3-1): مراحل العملية التعليمية

²⁶² فانتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

يتضح من الشكل أن العملية التعليمية في منهج الإدارة المفتوحة تتحرك من مستوى المعلومات العامة إلى مستوى المعرفة المتخصصة وتختلف كل مرحلة من المراحل الأربع فيما تتضمن من معلومات من منظمة إلى أخرى تبعا لمستوى ودرجة المعرفة والمهارة والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة لانجاز أهدافها ورؤيتها المستقبلية وذلك كما يلي²⁶³:

المستوى الأول: المعلومات العامة

حيث تهدف العملية التعليمية في هذا المستوى إلى مد العاملين بالمعلومات المتعلقة بتوضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة والتي يتحدد على أساسها عملياتها وأنشطتها وتشمل:

- الفهم والإدراك الجيد للبيئة التي تعيش فيها منظماتهم، تاريخها، حضارتها، مشكلاتها، تطورها وما تضمنته من فرص وتحديات.
- الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وتشمل التغير في الأنظمة الاقتصادية، والثقافية والقوانين والتشريعات وان يتفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل.
- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية و السياسية و التعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل.
- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية و العالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة وتهيئة العاملين نفسيا وذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

تساهم المهارات والمعارف التي يمد بها هذا المستوى التعليمي في إعداد العاملين لاستقبال وفهم الأفكار والمتغيرات الجديدة والتعامل معها وإدراك درجة أهمية وتأثير كل منها على أعمال المنظمة.

المستوى الثاني: معرفة الصورة العامة للمنظمة

يمد هذا المستوى العاملين بالمعرفة الأساسية التي توضح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات الذاتية التي تمتلكها للتكيف مع بيئتها الخارجية وذلك من خلال تعريف العاملين بالفلسفة والرسالة الأساسية للمنظمة ومجالات نشاطها وخططها الإستراتيجية والمالية، والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط بما يتيح للعاملين معرفة ما يلي:

- الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد و رأس المال.
- عمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلي رغبات وتوقعات عملاء المنظمة.

وتساهم المعلومات التي يلم بها العاملون في هذا المستوى في تنمية مهارات العاملين على النظر من منظور كلي للمنظمة وفهم رسالتها وأهدافها المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها وتحديد المزايا التنافسية التي تتمتع بها، وتحديد مدى مناسبة هذه المزايا لمواجهة المستقبل بما يخلق لديهم الحافز على ابتكار طرق ووسائل حديثة لاستخدام ومزج الإمكانيات المتاحة للمنظمة وتوسيع مداركهم لفهم أسباب وأهمية عمليات التغير التي تحدثها المنظمة لتطوير صورتها العامة مما يزيد من سرعة استجابتهم لها.

²⁶³ Thomas J. Mc Copy, **Greating An Open Book Organization**, amacon, New York, 1996, p 17/50.

المستوى الثالث : معلومات متعلقة بالأداء

يهدف المستوى التعليمي الثالث إلى زيادة قدرة العاملين على تفهم كيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة وذلك من خلال تدريبهم على:

- قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهم دلالات أرقامها.
- تحليل نسب ومؤشرات الأداء.
- التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات (الأجر، الحوافز،....).
- تساهم هذه المعلومات في زيادة قدرات ومهارات العاملين على تحديد الفاقد في عنصري التكلفة والوقت التي تتضمنها كل عملية.
- تنشئ المعرفة والمعلومات المالية المعبرة عن الأداء والتي يكتسبها العاملون خلال هذا المستوى الشعور بالمسئولية أمام بعضهم وأمام رؤسائهم عن الأداء الكلي لوحدهم ومسئولياتهم عن تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.

المستوى الرابع : المعلومات الشخصية

يهتم هذا المستوى بتسيخ مبدأ النظر للعاملين كمشاركين حقيقيين في الإدارة من خلال إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج التي تحققها المنظمة، حيث يركز البرنامج التعليمي في هذا المستوى على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الآتية:

- تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجوده هذا الدور وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
- قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.
- كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد وحساب تكلفتها والعائد منها.
- كيفية حصول كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

تساهم هذه المعارف في الارتقاء بالمستوى الفكري للأفراد بما يجعلهم مدركين لأهمية وحجم أدوارهم وانعكاس أدائهم الفردي والجماعي في التأثير على أنشطة المنظمة ونتائجها المالية والتأكيد على قدرة العاملين لتحمل مسؤوليات وأعباء المشاركة .

نستخلص من ذلك أن تطور العملية التعليمية والتدريبية في منهج الإدارة الحديثة هو نتيجة طبيعية لتطور نظرة الإدارة إلى الأفراد من النظرة التقليدية التي لم تهتم بالعاملين ولم ترق بأفكارهم ولم تسعى لتلبية رغباتهم النفسية والاجتماعية، إلى تزايد قيمة العنصر البشري في عصر المعرفة باعتبارهم مشاركين ومتضامنين مع الإدارة فقد أصبحت العملية التعليمية عملية شاملة مستمرة لتنمية الأفراد فنيا وفكريا وإداريا.

4.2 أسباب الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة : من أهم أسباب الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة ومسببات التنافس على خلقها والحفاظ عليها نذكر ما يلي²⁶⁴:

- ظهور ما يسمى بمجتمعات التعلم واقتصاديات المعرفة؛
- استمرار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي؛
- تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات؛
- زيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع والاختراع؛
- الاهتمام بتعلم الأفراد والجماعات في إطار التعلم التنظيمي؛
- الاهتمام بالتحسين المستمر في جودة العمليات والمؤسسة ككل؛
- التركيز على تحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي؛
- زيادة الحاجة إلى الاستثمار في معرفة كيف تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي؛
- ظهور وتنامي أهمية الثقافة التنظيمية؛
- الاهتمام بثقافة المحقق والتفكير الإبداعي في البيئة الخارجية؛
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول الرأسمالية التي من خلالها يمكنها تحقيق التميز التنافسي؛
- ظهور ما يسمى برأس المال الفكري Intellectual Capital ، الذي يعتبر الثروة الجديدة للمؤسسات.

3 / الخلفية النظرية للإبداع الوظيفي :

1.3 مفهوم الإبداع الوظيفي : يعرف الإبداع الوظيفي على أنه : « استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاته سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي في الأمور العامة أو الخاصة»²⁶⁵، كما يرى البعض الآخر بأنه : « سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وقد لا ينتظر أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، يبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه وتقييم البدائل المتاحة وتجريب البديل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة»²⁶⁶.

2.3 أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي :

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، تحتم عليها الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها؛
- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، حيث أن أقصر دورة حياتها تحتم على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطريقة إبداعية أيضا، لتتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق؛

²⁶⁴ سريد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار (غ م) للنشر، القاهرة، 2006، ص 6.

²⁶⁵ معد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 26

²⁶⁶ W. R Spence, **Innovation: The Communication of Change in Ideas**, 1 ed, Chapman Hall, UK, 1994, p 55

²⁶⁷ سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دار قنديل، عمان، 2008، ص 12.

■ المسؤولية الاجتماعية ونظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، مما يتطلب العمل على تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم.

3.3 مستويات الإبداع الوظيفي : يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع الوظيفي في المؤسسة وهي²⁶⁸:

1.3.3 الإبداع الوظيفي على المستوى الفردي : هو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، حيث اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان كل فرد قادر على الإبداع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- **المعرفة:** وهي مجموع ما جمعه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارسته، معاشته للأحداث والأعمال .
- **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها .
- **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .
- **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول .

2.3.3 الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعات : حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة.

3.3.3 الإبداع الوظيفي على مستوى المؤسسة : هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، حيث يشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المؤسسات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي؛ إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة أو محددة سابقا. ووفقا لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)؛ بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع.

واستنادا إلى ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تعمل على تنمية الإبداع بمختلف مستوياته: (الفردي، الجماعي والمؤسسي)، وتحقيق التكامل بينها، بغية الرفع من سمة الإبداع لديها، مما يؤدي إلى نشوء مخرجات إبداعية مختلفة: (ابتكارات، أساليب عمل جديدة، أساليب حل مشاكل غير اعتيادية... وغيرها) .

4.3 معوقات الإبداع الوظيفي : هناك مجموعة من العناصر التي تعيق عملية الإبداع نذكر من أهمها ما يلي²⁶⁹ :

- القيادة الاستبدادية؛
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ المناسب؛
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية؛

²⁶⁸ بديسي فهمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، 18/19 ماي 2011، ص 9.

²⁶⁹ علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 167.

■ الافتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد على تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة لحل المشاكل مهما كان مستوى ذكاء الفرد.

4 / أساليب تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية: تسعى المؤسسات إلى خلق الإبداع لدى مواردها البشرية معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل المعززة لذلك نذكر من أهمها :

1.4 أسلوب العصف الذهني : يعتبر العصف الذهني Brain storming من أهم الأساليب الداعمة للإبداع في المؤسسات، ويعرف على أنه : ﴿ أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محددة ﴾²⁷⁰.

2.4 أسلوب القبعات الست : تقسيم التفكير إلى ست أنماط من التفكير واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، إما طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل والأفكار المختلفة بكل شمولية للوصول إلى الإبداع بالحل ومعرفة الآراء الأخرى وكيفية الإجابة عليها، حيث يتم التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. ويمكن تمثيل القبعات المعبرة على أنماط التفكير الست كما يلي²⁷¹ :

■ **القبعة البيضاء:** ترمز إلى التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية ويقوم على أساس التساؤل من أجل الحصول على الحقائق.

■ **القبعة الحمراء:** ترمز للتفكير العاطفي القائم على ما يكمن في أعماق الشخص من مشاعر وعواطف فضلا عن الحدس، لذلك سميت بقبعة المشاعر والعواطف.

■ **القبعة السوداء:** ترمز للتفكير السلبي القائم على أساس المنطق والنقد والتشاؤم، حيث يطلق عليها قبعة البحث عن العيوب والسلبيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على: (تبيان العيوب والأخطاء؛ التحذير من العواقب والأخطار أو النتائج غير المرغوب فيها؛ توجيه النقد وإصدار الحكم) .

■ **القبعة الصفراء:** ترمز للتفكير الإيجابي الذي يقوم على التقييم الإيجابي والتفاؤل والرغبة في الحصول على المنافع، لذلك يطلق عليها قبعة البحث عن الإيجابيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على: (إظهار التفاؤل والأمل؛ إظهار الإيجابيات والمنافع؛ التفكير البناء الداعم).

■ **القبعة الخضراء:** ترمز للتفكير الإبداعي لأن اللون الأخضر رمز للتجدد والحيوية والنمو، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على: (تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة؛ تقديم بدائل متنوعة).

■ **القبعة الزرقاء:** ترمز للتفكير الموجه والشمولي وترمز إلى الإحاطة والقوة التي يعبر عنها بالتحكم والإدارة والتنفيذ، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على: (وضع الخطط التنفيذية؛ مراعاة الأفكار المطروحة في أنماط التفكير التي تم ذكرها؛ اتخاذ القرارات).

3.4 أسلوب التفكير الجماعي : يعد أسلوب التفكير الجماعي من أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها التصدي لموجة التطورات والتغيرات الحاصلة؛ كما يعرف على أنه : ﴿ دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المشكلات وحلها، فهي

²⁷⁰ سريد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 149.

²⁷¹ محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 193.

طريقة منظمة بهدف إثارة التفكير الخلاق، بالتالي هو مصطلح يطلق على جانب المعرفة ومجموعة من المهارات السلوكية وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة العمل داخل المؤسسة²⁷².

4.4 أسلوب حلقات (دوائر) الجودة : تعرف حلقات الجودة على أنها : « مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، يقودها المسئول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد، تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل، يتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل المشكلات²⁷³ . ويتميز هذا الأسلوب بمجموعة من الخصائص المتمثلة في²⁷⁴ :

- إعطاء الفرص لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة؛
- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية؛
- الاستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار؛
- يعطي القائد الرسمي الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب؛
- لا يعتبر رأي القائد الرسمي أمراً وإنما هو رأي قابل للنقاش؛
- يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد؛
- قد يتغيب القائد الرسمي عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.

5.4 طريقة (5-3-6) لتوليد الأفكار : تتم هذه الطريقة من خلال توجيه أسئلة لستة مشاركين وأن يكتبوا في خمس دقائق ثلاثة أفكار على بطاقات منفصلة، ثم يتم تمريرها إلى المشاركين من أجل التنقيح وتقديم أفكار إضافية عنها، وتتم هذه الطريقة في تنفيذها على الخطوات التالية²⁷⁵:

- تحديد وصياغة المشكلة، ثم تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين؛
- توزيع بطاقات على كل مشارك مع توجيهه بتقديم ثلاثة أفكار (على كل بطاقة لكل مشارك) وبحدود خمس دقائق.
- قيام كل مشارك بكتابة ثلاثة أفكار ذات العلاقة بالمشكلة المصاغة؛
- بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله الذي سيسارع إلى تطويرها أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة؛
- يقوم المشاركون بقراءة كل الأفكار التي تم تمريرها لهم والأفكار التي طوروها أو أضافوها؛
- بعد خمس دقائق تبدأ الدورة الثانية، حيث يتم تلخيص الخطوتين الرابعة والخامسة؛
- تستمر العملية إلى أن يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاث الأولى عليها؛

²⁷² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص 272.

²⁷³ Jean Ronée Simon, **Le management d'une équipe**, édition d'organisation, paris, 1987, p 120.

²⁷⁴ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2006، ص 164.

²⁷⁵ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010، ص 217.

- يتم تجميع الأفكار، ثم يتم تدوين التاريخ والحفظ على ملفات ممارسة الطريقة للاستفادة منها في دورات أخرى لتوليد الأفكار.

المطلب الثاني : السياق الحديث للتحفيز و التكوين

1/ ماهية التحفيز

التحفيز ظاهرة مهمة في عمل وعمليات المديرين وفي أبحاث معظم الكتاب والمفكرين الإداريين. وهذه الظاهرة كانت وستبقى مصدر اهتمام المديرين والباحثين معا لما لها من تأثيرات واضحة على أداء المؤسسات ولما لها من انعكاسات عديدة على المحيطات التي تعمل بها تلك المؤسسات. وهذا يعني أن ظاهرة التحفيز هي ظاهرة متحركة ودينامكية والحديث عنها يعني الحديث عن تفاعلها مع التطورات والتحديات الحالية التي تواجه جذب القوى البشرية العاملة وكيفية الاستفادة من مساهماتها. فربط ظاهرة التحفيز بالتطورات العملائية لواقع القوى العاملة في المؤسسات أصبح أمرا جوهريا ويحتم علينا مناقشة التحفيز من خلال ربطه بالاتجاهات الحديثة الآتية: تنوع الموارد البشرية العاملة، إدارة الدفاتر، متطلبات جيل العمل الجديد²⁷⁶.

1.1 مفهوم التحفيز : يعرف على أنه : ﴿ هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتلقم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة ﴾²⁷⁷. كما يعرف أنه: ﴿ تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التحديد ﴾²⁷⁸.

2.1 أهمية التحفيز : التحفيز كموضوع مهم فهو يخدم الإدارة و طموحات الأفراد، و لم يكن وليد الحاضر بل برزت أهمية استخدامه من خلال المدرسة العلمية للإدارة و نمى مع تطور الفكر الإداري بوتائر متصاعدة و أصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي للأسباب التالية:²⁷⁹

- احتدام المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، إذن فالخوافز تلعب دورا ذو أهمية بالغة من حيث استقطاب الكفاءات التي تتوافق مؤهلاتها مع متطلبات العمل ، كما أن لها دورا أساسيا في صيانة العناصر الصالحة للعمل و الحفاظ عليها بدفعها على وجه الخصوص لتحسيد مهامها.
- غموض عملية و مضمون التحفيز نظرا لارتباطه بجملة من العوامل النفسية والاجتماعية و الإدارية المعقدة ، السبب الذي جعل الكثير من الباحثين اتخاذه كظاهرة بحثية بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة فيه و التوصل إلى فهم و تفسير عملياته.
- تزايد القيود و التحديات التي تواجه المنظمات و التي لها تأثير مباشر على كفاءتها وقدرتها على البقاء و الاستمرار، مما شجع المنظمات على تبني التحفيز كوسيلة للحد من الضغوطات التي تفرضها التشريعات الحكومية و التنظيمات العمالية.

²⁷⁶ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 404.

²⁷⁷ صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور العالي، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ص 459 .

²⁷⁸ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار فنديل، الأردن، 2003 ، ص 297 .

²⁷⁹ خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 253.

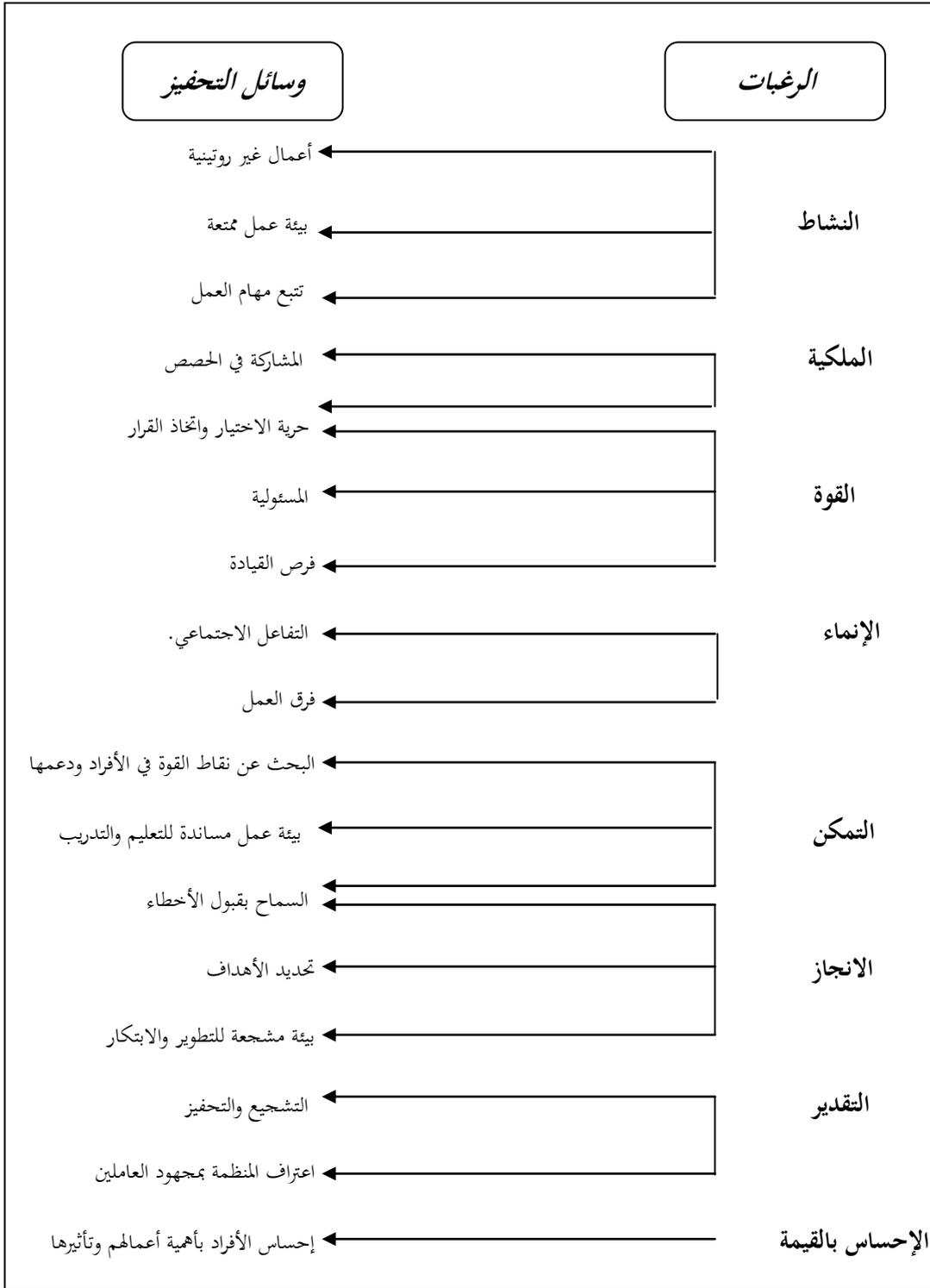
- استخدام الحوافز المالية و المعنوية من قبل المؤسسات الغربية التي تشهد التوسع في أنشطتها و استثماراتها في دول خارجة عن إقليمها الجغرافي، و الهدف من تطبيق هذه الحوافز هو التأثير على تابعيها من الموارد البشرية لتخلق لديهم الرغبة و الاستعداد للانتقال إلى مجتمعات أخرى لتنفيذ تلك الاستثمارات.

3.1 أسس النظام التحفيزي في المنهج الإداري الحديث

1.3.1 ارتكاز أنظمة التحفيز على معايير حافزة لتقييم الأداء تتسم بما يلي :

- قبول و اشتراك جميع العاملين في وضعها.
- الاتفاق على مؤشرات لقياس النتائج وربطها بالأهداف الكلية للمنظمة.
- الارتكاز على استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية التي تحدد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المنظمة.
- تمكن العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم مما يؤكد على ثقة الإدارة واحترامها للعاملين.
- تقديم التغذية الإيجابية المرتدة عن الأداء والتي تركز على تصحيح الأخطاء بدلا من التركيز على المشاكل وتقديم الحلول و المدح والشكر للعاملين على تطور أدائهم.
- تهتم بقياس الجانب السلوكي (السلوكيات الإيجابية التي يجب توافرها لتحقيق الأهداف) بجانب قياس النتائج المادية.

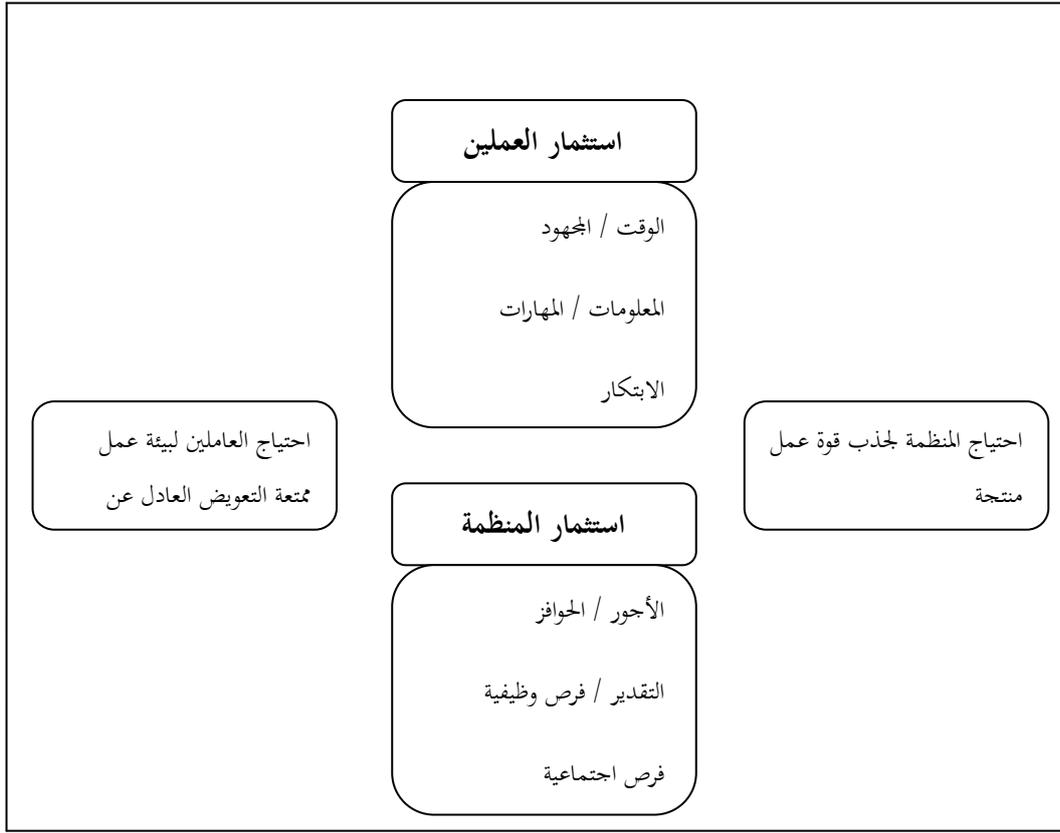
2.3.1. خلق بيئة محفزة يستطيع من خلالها الأفراد إشباع رغباتهم الإنسانية المختلفة والتي يوضحها الشكل التالي:



Source : (Dean Spitzer, 1996, p 66)

الشكل (3-2): الرغبات الإنسانية المختلفة ووسائل التحفيز الملائمة لإشباعها

3.3.1 أنظمة التحفيز تمثل إطارا فكريا متكاملًا وأسلوبًا شاملاً للإدارة يهدف بالدرجة الأولى إلى إحداث التوازن والتوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين وهو ما يظهره الشكل الموالي:



source : Richard M.Steers, 1994,p 219

الشكل (3-3): التوازن بين احتياجات المنظمة والأفراد

يتضح من الشكل السابق أن الاتجاه الحديث لأنظمة الأجور يسعى لإيجاد حالة من التوازن المستمر بين رغبات المنظمة ورغبات الأفراد كما يلي :

- رغبة المنظمة في الاحتفاظ بقوة عمل تمتلك من الطاقات والإمكانيات الذهنية والفكرية، لذلك فإن عليها الاستثمار من خلال توفير نظام للتحفيز يعمل على إحداث التناسب بين نوع الجهد وقيمة العائد ودرجة المخاطر في الأداء وتكون قادرة على إشباع الحاجات النفسية والفكرية والمادية للعاملين.
- رغبة العاملين في الحصول على المكافآت والتعويضات المناسبة لمجهوداتهم فإن ذلك يتطلب منهم تحصيل مزيد من المعارف والمهارات بما يرفع من قدراتهم على تحقيق مستويات راقية للأداء وابتكار ميزة تنافسية جديدة لخدمات المنظمة تساهم في زيادة نصيبها السوقي.

4.3.1 مقابلة الأجر الأساسي مع القيمة السوقية للأجور في المنظمات المماثلة، حيث يتحدد أجر الوظيفة بناء على عنصرين²⁸⁰ :

العنصر الأول : محتويات الوظيفة وتشمل ما يلي :

²⁸⁰ فانتن أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 107.

- الأنشطة الوظيفية : وما تتطلبه من كفاءات ومهارات.
- المسؤولية الوظيفية : حجم المسؤولية المالية والإستراتيجية التي تتضمنها الوظيفة، ومدى تأثيرها على الأداء الكلي للمنظمة.
- درجة المخاطرة : درجة المخاطرة التي تتضمنها الوظيفة والتي تتناسب طرديا مع درجة وحجم مسؤولياتها.

العنصر الثاني : الأهمية السوقية للوظيفة والتي تتحدد بناء على عدة عوامل منها :

- القوى العاملة المتاحة في مجال التخصص المطلوب للوظيفة.
- درجة المنافسة للحصول على هذا التخصص.
- القدرة الاقتصادية للمنظمات على الدفع.

فإذا حددت المنظمة أجرا أساسيا للوظيفة بقيمة أقل من القيمة السوقية المقدمة لمثيلاتها في المهارات والقدرات والأنشطة الوظيفية سيكون له أثره السلبي على نفسية العاملين ورغبتهم في المشاركة والبقاء في المنظمة، لذلك فإن أحد الأسس الهامة لتحديد الأجر في منظمات الإدارة الحديثة أن يكون بناء على دراسة معدات الرواتب لدى منافسيها وفي بيئتها الاقتصادية.

5.3.1 تتجه منظمات الإدارة الحديثة إلى زيادة قدرة الرواتب على الحفز في المستقبل وذلك من خلال تخفيض الراتب الأساسي للعامل ليرتفع الجزء المرتكز على الأداء ومن الخيارات المتاحة لربط ما يحصل عليه العاملون من عوائد بمستوى أدائهم²⁸¹ :

- **المشاركة في الأرباح** : حيث يتم إشراك العاملين في نسبة من الأرباح التي تحققها المنظمة، مما يزيد من اهتمامهم بالارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق نتائج مالية ملموسة.
- **المشاركة في المكاسب** : حيث يرتبط الحافز بتحقيق أهداف معينة قد تكون : الجودة، الإنتاجية، تخفيض التكاليف. إذا تحققت هذه الأهداف فإن العاملين يشاركون في المكاسب المالية التي تحققها المنظمة، وهي تتميز عن المشاركة في الأرباح بأنها تحقق تمويلا ذاتيا من أموال لم تكن تكتسب إذا لم تتحقق هذه الأهداف. كما أنها تربط الحافز بالنتائج بصورة أكثر وضوحا وتحديدا.
- **تملك الأسهم** : حيث يسمح للعاملين المتميزين بتملك نسبة من أسهم المنظمة كمكافأة عن مجهوداتهم.
- **علاوات الأداء** : هي علاوة تقرها المنظمة في حالة تحقيق معدلات أداء تزيد عن المعدلات المقررة في الخطة.

6.3.1 التأكيد على وجود بيئة عمل شاكرة لمجهودات العاملين حيث تتضمن أنظمة الحوافز بعض وسائل التحفيز الدالة على اعتراف وتقدير الإدارة العليا بالمنظمة لمساهمات العاملين بالوقت والجهد والفكر لتحقيق أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه الحوافز الإعلان عن مجهودات العاملين المميزين في الجريدة الرسمية للمنظمة، والبعثات التعليمية، الرحلات المجانية، والترقيات الاستثنائية.... وتعتبر هذه الوسائل طرقا حديثة لتطوير ثقافة المنظمة لتصبح ثقافة انجاز ودفع العاملين للتحرك إلى مستوى مرتفع من المشاركة والتضامن.

7.3.1 تتسم أنظمة التحفيز الفعال في المنهج الإداري الحديث بأنها سريعة، مرنة، عادلة، حيث يقصد بالسرعة ليس فقط في توزيعها ولكن أيضا في قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، كما يشير مبدأ العدالة إلى قدرة التحفيز على مقابلة المسؤوليات الإضافية التي يتحملها العاملون للمشاركة في عمليات الإدارة وصنع القرار وتحمل نتائج المخاطرة وتحسين وتطوير منتجات وخدمات

²⁸¹ Dean R. Spitzer, Op cit, p 10.

المنظمة، وكذلك فإن الأنظمة يجب أن تتسم بالمرونة بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في أداء وسلوك العاملين لمقابلة التغيرات في أنشطة المنظمة المستقبلية.

2 / الاتجاهات الحديثة لعملية التحفيز: تتمثل فيما يلي²⁸²:

1.2 التحفيز وتنوع الموارد البشرية: من بين التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحفيز القوى العاملة تنوع وتعدد واختلاف حاجات ورغبات هذه القوى. إذ أن تحفيز النساء العاملات يختلف عن تحفيز الرجال العاملين. فالدراسات في هذا المجال أشارت بوضوح إلى وجود فروق بين الجنسين على صعيد النجاح المهني ومستوى التعويضات. حيث أشارت بعض الدراسات إلى فروق تتعلق بأهداف وأدوار كل من الجنسين. فدور المرأة الاجتماعي قد يفرض عليها أحيانا القبول ببعض الوظائف المرنة والتخلي عن وظائف أخرى تتعارض مع واقعها الاجتماعي. فالمرأة المتزوجة والعاملة على سبيل المثال قد تقبل بالعمل المجدول بمرونة أو بالعمل المضغوط من أجل الحصول على التوازن في تأدية الأدوار الوظيفية والمنزلية. فجدولة العمل بمرونة والتشارك في دوام الوظيفة الواحدة أصبحت حاجات وضرورات محفزة لبعض العاملين والعاملات. كما طورت العديد من المؤسسات جداول عمل مرنة ومن بينها الجداول الآتية:

1.1.2 العمل الأسبوعي المضغوط a compressed work week: هو عمل يطلب فيه الموظف جدولته عدد أكبر من ساعات عمله في اليوم الواحد مقابل حصوله على تناقص في عدد أيام العمل الأسبوعية. ومثال على هذه الجدولة المحفزة للعاملين نموذج 10 ساعات عمل يوميا مقابل 4 أيام تعطيل. من بين فوائد هذه الجدولة إعطاء حرية للموظف أي مرونة توزيع ساعات الأسبوع على متطلبات عمله ومتطلبات حياتية أخرى يريد ممارستها.

2.1.2 العمل المرن (flexitime): هو عمل محدد بعدد من الساعات المجدولة أسبوعيا ولكن جدولتها تتغير ضمن حدود معينة. ومثال على العمل المرن جدولته إدارة الشركة لساعات عمل أساسية يتواجد فيها جميع الموظفين دون استثناء ولساعات عمل أخرى تناسب حاجات الموظفين من حيث بداية وانتهاء العمل وفترات الغذاء.

3.1.2 التشارك في الوظيفة (job sharing): هو عمل يحفز مشاركة أكثر من شخص واحد في تقاسم الوظيفة الواحدة والتي تتطلب دواما كاملا، وهذه الجدولة للعمل تناسب الأفراد الذين لا رغبة لديهم بالعمل لدوام كلي.

4.1.2 العمل المنزلي الاتصالي (telecommuting): هو عمل الموظف في منزله لصالح المؤسسة التي يتواصل معها بواسطة الحاسب الآلي الموصول هاتفيا أو إلكترونيا. وهذا النوع من العمل مجدول كلياً من قبل الموظف ومرن جدا ويربح الموظف من مشقة الذهاب والعودة من العمل ويترك له حرية لباس ما يشاء وعدم مقاطعته من قبل زملاء العمل.

2.2 التحفيز وإدارة الدفاتر: ظهر حديثا مفهوم جديد يتعلق بتحفيز العاملين أو الموظفين من خلال اطلاعهم على الوضع المالي للشركة التي يعملون بها عرف بإدارة الدفاتر المفتوحة والتي تتوخى إشراك الموظفين معلوماتيا في حقائق الشركة الدفترية أو البيانات المالية ودفعهم من ثم إلى صنع واتخاذ قرارات جيدة ومفيدة انطلاقا من واقع الشركة الحالي ووصولاً إلى المستقبل الواعد الذي تتمناه. والهدف من هذه الإدارة التحفيزية جعل الموظفين يفكرون ويتحركون كمالكين للشركة وجعلهم أيضا يتعرفون إلى انعكاسات نتائج قراراتهم التي يتخذونها والتي تؤثر حتما على أوضاع الشركة المالية. وبالرغم من فوائد هذه الإدارة والتي تتعلق بدم الحواجز بين العاملين والمالكين إلا أن هذه الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار عدم معرفة أو مقدرة معظم الموظفين على فهم وإدراك البيانات المالية. وهذا يعني أن على هذه

²⁸² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 411/404.

الإدارة تثقيف وتدريب العاملين على فهم واستيعاب أرقام الشركة المالية ومساعدتهم دوريا على مراجعتها كي يندفعوا تلقائيا إلى تحسينها باستمرار. أشارت دراسة شوستر ورفيقه في هذا المجال إلى أن إدارة الدفاتر المفتوحة التي تعامل الموظفين كشركاء عمل هي إدارة تحفيزية كونها تدفع بمؤلاء الموظفين إلى زيادة الإنتاج والأرباح معا تلقائيا وبكل فخر وحماس.

3.2 التحفيز وجيل العمل الجديد : يتساءل المرء عن الجيل الجديد الذي يعمل في المؤسسات وعن مقدار حافزته. لا يوجد حتى الآن جواب واضح على هذا التساؤل نظرا لان الجيل الجديد العامل مع المؤسسات غير موحد بكفاءاته وقدراته وطموحاته بل هو مقسم إلى فئات من الأجيال العاملة بحيث تتفاوت الأساليب التحفيزية مع تفاوت حاجات ورغبات هذه الفئات المتعددة من الأجيال والتي أهمها: **جيل العمل المحترف، جيل العمل المؤقت، الجيل المتخرج الساعي للتوظيف و جيل العمل بالحد الأدنى.**

1.3.2 جيل العمل المحترف professional employees : هو جيل متدرب مهنيا ومتمقن لعمله مهارتيا ولديه شهادات علمية وجامعية تؤهله لان يتمتع بخصائص تميزه عن سواه من الأجيال غير الاحترافية. وبحكم قدراته العلمية والعملية فان هذا الجيل يستمد من العمل تحفيزا عضويا يجعله راضيا بشكل شبه تام عن مهنته أو وظيفته وبحكم عمله الاحترافي، فان هذا الجيل ملتزم على وجه العموم بحقل اختصاصه ومخلص له وساهر على إنجاحه باستمرار. أما أكثر ما يحفزونه وما يطلبه فيتعلق بتجديد معرفته للتكنولوجيات الجديدة والمستحدثة والترقي إلى مستويات وظيفية فيها ما يكفي من التحدي وروح الابتكار والإبداع. أما أبرز الحاجات والرغبات التي يسعى وراءها فتتمثل بالاستقلالية autonomy وتحقيق الذات self-actualization والاعتراف بالإنجازات recognition والترقيات على أساس الجدارة والكفاءة العلمية والمهنية.

2.3.2 جيل العمل المؤقت temporary employees : هو جيل أتى نتيجة ظواهر عدة ومنها التحجيم وإعادة هيكلة الإدارة وإعادة هندسة الإدارة والتي هدفت جميعها إلى تقليص عدد الوظائف وإلغاء بعضها ودفعت المؤسسات إلى الاستعانة بموظفين وعمال مؤقتين لا يملكون الاستقرار أو الأمان الوظيفي الذي يتمتع به الموظفين الدائمين. وهذا الجيل يشعر دائما بالخوف على مصيره الوظيفي مما يجعله غير ملتزم بتحسين الإنتاج وغير محفز بأخذ المبادرات أو الذهاب أميال أبعد مما يتطلبه منه العمل. إذ أن هذا الجيل يحصل على جزء يسير من التعويضات ولا يحصل على أية منافع تذكر. لذلك فان المؤسسات مسؤولة عن مساعدة هذا الجيل ومدته بالتدريب الحفز و المهاري والذي يؤهله لان يتحول تدريجيا من جيل عمل مؤقت إلى جيل عمل دائم.

3.3.2 الجيل المتخرج الساعي للتوظيف gdruated job seekers : هو جيل واعد يملك الطموحات ويحمل الشهادات ولكنه غير موجود فعليا في سوق العمل. ينقسم هذا الجيل إلى فئات بحيث تتفاوت نظرة كل فئة إلى سوق العمل. تشكل الفئة الأولى من هذا الجيل فئة المتخرجين الطامحين إلى وظائف إدارية فورية ولكن ينقصها الخبرة والتمرس والتدرج الوظيفي الناتج عن قبولها بادئ ذي بدء الدخول في برامج تدريبية أولية. فالطموح وحده لا يصنع رجال إدارة والشهادة وحدها لا تصنع مديرين ناجحين. من هنا نرى أن مصلحة هذه الفئة التركيز على أمرين أساسيين الخبرة والشهادة، والقبول بوظائف إعدادية أو إشرافية وعدم إضاعة الوقت وانتظار الحصول على عروض لمناصب إدارية.

تشكل الفئة الثانية فئة المؤهلين القدامى overqualified بمعنى أن أفراد هذه الفئة تخرجت ولم تحصل حينها على وظائف تتناسب ومؤهلاتها أو طموحاتها. وهذه الفئة بالرغم من طموحها المبارك فيه إلا أنه ينقصها عاملي التسويق والمهارات. وهي إذا مدعوة لكي تتعلم كيف تسوق ذاتها وكيف تكتسب مهارات مكملة في الوقت ذاته لما تملكه. أما الفئة الثالثة فتشكل فئة الساعين إلى التوظيف والذين هم قيد التخرج وهي الفئة الأكثر ارتياحا كونها مازالت محط أنظار سوق العمل. وبرأينا فان الحافز الأول لهذه الفئة

يجب أن يكون سوق العمل لأن الحصول على الشهادة أمر شبه بديهي حتى لو أتى متأخرا. إذ أن من مصلحة هذه الفئة اكتشاف الفرص الواعدة والتخطيط المسبق لتسويق المؤهلات.

4.3.2 جيل العمل بالحد الأدنى **minimum-wage employees** : هو في غالبيته الجيل الذي لا يملك مهارات

أو كفاءات علمية تذكر وهو بالتالي يعمل بالحد الأدنى من الأجر لتلبية حاجاته الأساسية. وهذا الجيل يشكل بحد ذاته تحديا تحفيزيا قويا عند مديري المؤسسات وخاصة فيما يعود لإبقاء إنتاجية وأداء هذا الجيل بالمستوى المطلوب. وإذا كان الراتب المادي لا يشكل بحد ذاته حافزا لدى هذا الجيل فان بعض الحوافز الأخرى يمكن أن تكون فعالة ومن ضمنها برامج الاعتراف بإنجازات الأفراد مثل: برنامج موظف الشهر، برامج المكافآت الفعلية للموظفين الجيدين وبرامج الاحتفالات بالأداء الناجح وبالمناسبات المعبرة والموجهة عادة لرفع معنويات ودوافع الأفراد. من بين البرامج التحفيزية الأخرى والتي يمكن أن تستخدم في تحفيز هذا الجيل والتي تدخل ضمن الأساليب التطبيقية للتحفيز هي برامج تصميم وتبديل الوظائف والمشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية أمام زبائن المؤسسة وأمام رفاق العمل.

3 / الإطار العام للتكوين المتواصل

1.3 مفهوم التكوين : يعرف لخضر سكيو **sekhio** التكوين المتواصل بأنه : ﴿ مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي

من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية ﴾²⁸³، كما يعرفه سييتو جين بيار **J. Pierre** ﴿ هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني ﴾²⁸⁴.

ومن هنا يمكن أن نصف التكوين المتواصل بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التكوين المتواصل عما كانوا يتبعونه قبل التكوين وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمؤسسة.

2.3 خصائص عملية التكوين المتواصل: يلاحظ من خلال عرض التعريفات للتكوين المتواصل أن له مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:

1.2.3 التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر : فالتكوين ليس أمر كماليا تلجا إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تنتج إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه²⁸⁵، وهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتجهيته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

²⁸³ L. Sekhiou, **gestion du personnel**, Ed d'organisation, Paris, 1990, p239.

²⁸⁴ J. PIERRE CITEA, **Gestion des Ressources humaines**, 3e édition, Ed, Dalloz, Paris, 2000, p101.

²⁸⁵ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94-95.

2.2.3 نظام متكامل : النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل - من وجهة مدخل النظم - ، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي²⁸⁶:

- **التكامل في مدخلات التكوين:** أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).
- **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوصيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه).
- **التكامل في نتائج التكوين:** فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

3.2.3 التكوين نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخر لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تعدد أهدافها واستراتيجياتها²⁸⁷.

4.2.3 الشمولية : بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون آخر ، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد²⁸⁸.

3.3 أنواع التكوين: يحدد J.L.Déligny في كتابه Le fonctionnaire du futur ثلاثة أنواع من التكوين المتواصل²⁸⁹:

- **التكوين في منصب العمل :** يركز هذا النوع على إكساب الفرد خبرات ومعارف عملية *Savoir-faire* مرتبطة بتخصصه ومنصب عمله، مثل: التحكم في تقنيات جديدة، التحكم في إنجاز عمل خصوصي (حسابات، رسوم، صيانة...)
- **التكوين لأهداف المصلحة :** يهدف إلى إكساب الفرد قدرا من الاحترافية المرتبطة عموما بالسلوكيات، العلاقات الإنسانية، والقدرة على التكيف لبلوغ الأهداف المحددة، وعليه يمكن القول أن هدف هذا التكوين هو تنمية المعرفة السلوكية *Savoir-être* التي تتجاوز حدود المهنة التي يمارسها الفرد لتتطلع إلى أهداف مستقبلية.

²⁸⁶ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر، ص 356-357.

²⁸⁷ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 357-358.

²⁸⁸ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

²⁸⁹ ثابتي الحبيب، المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2017، ص 67.

- **التكوين بغرض الترقية:** يركز هذه النوع من التكوين على المعارف والمعلومات التي تمكن الفرد من اجتياز الامتحانات والمسابقات المهنية بنجاح، وينظم هذا التكوين بالشكل التقليدي بحيث يتلقى العمال دروسا منتظمة في مجالات محددة) مقاييس أو مواد علمية) في مؤسسات متخصصة.

4/ تجديد مناهج وأساليب التكوين

ساهمت التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال مساهمة فعالة في بعث أساليب تعليم وتكوين مبتكرة ذات صلة بتطور المظاهر الافتراضية Les aspects virtuels: نذكر من أهمها ما يلي²⁹⁰:

1.4 التعلم مدى الحياة Formation tout au long de la vie: يشكل التعلم مدى الحياة مصعدا اجتماعيا

بإمكان كل الفئات الاجتماعية ركوبه بلا تمييز ولا عوائق، خاصة وان وسائل الاتصال قد تطورت لدرجة تسمح بالوصول إلى أي إنسان وفي أي مكان من العالم، مما يتيح إمكانية شخصنة التكون La Personnalisation وتقليص تكاليفه إلى أقصى حد. ويورد Olivier Las Vergnas مزايا عديدة لهذا النمط التكويني، تقتصر على ذكر بعضها فيما يلي:

- فتح منافذ واسعة أمام طموحات الترقية الاجتماعية نظرا لكون "التكوين الأساسي لا يحقق إلا توازنا اجتماعيا نسبيا" يتطلب اكتماله توفير "الفرصة الثانية" من خلال المدارس والجامعات المفتوحة بعيدا عن منطق الانتقاء وأساليب حشو الأدمغة.
- مسايرة وتيرة التقدم العلمي والتقني: أدى تسارع وتيرة التقدم التقني إلى نمو أنظمة التكوين بفعل الحاجة الماسة والمتزايدة للتقنية المهنية المترتبة عن أتمتة الإنتاج.
- تشجيع المرونة المدعمة للإنتاج: لاعتماد أي منهج تسييري أو إجراء إنتاجي جديد (المخزون صفر، تقليص المستويات التدريجية، الاستعانة بالبرمجيات الحديثة....) يتوجب على المؤسسة تشجيع المرونة التنظيمية والإدارية، وهو ما لا يأتي إلا بالاستثمار في التكوين مدى الحياة.

2.4 التكوين المفتوح وعن بعد (FOAD) Formation ouvert et à distance: لقد تطور استخدام

الأسلوب التدريبي وتعددت صوره استجابة إلى التطورات التي حدثت في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أدت بدورها إلى نشوب مظاهر جديدة تدعم العملية التكوينية تمثلت في الأقراص المضغوطة CD Rom، المحاضرات عن بعد Visioconférence، التكوين الذاتي Autoformation، الوصاية عن بعد Tutorat à distance، الجامعة الافتراضية Université Virtuelle وغيرها، ويمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه: وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية و بصرية²⁹¹. وبفضل الدمج بين التكنولوجيات والبيداغوجيا اكتسب هذا النمط التكويني الجديد إمكانيات نجاح قوية تمكن المؤسسات من تحقيق عدة امتيازات:

- يسمح التكوين المفتوح وعن بعد بمسايرة مستجدات المجتمع العالمي المرتكز أساسا على التبادل العالمي للمعلومات، الأمر الذي يوفر فرصا هامة للتطور والنمو.
- يستجيب التكوين المفتوح وعن بعد بصفة فعالة للمتطلبات المحلية والخصوصية بالموازاة مع مواجهة انعدام التوازنات الإقليمية.

²⁹⁰ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 76.

²⁹¹ توفيق عبد الرحمن، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الأولى، 2007، ص 310.

- يوفق التكوين المفتوح وعن بعد بين احتياجات التكوين المتزايدة والمكثفة وبين تنامي الطلبات الشخصية.
- يعيد التكوين المفتوح وعن بعد تهيئة وتوزيع الأوقات المخصصة للعمل، الترفيه والتكوين بأساليب جديدة تتجاوز الانغلاق التقليدي، وذلك بفضل المرونة التي يتميز بها هذا التكوين إضافة إلى ظهور أنماط عمل جديدة كالعمل عن بعد Télé travail.
- تمكن الميكانيزمات الجديدة للتكوين من تحقيق اقتصاديات سلمية هامة لكونه يقصر اهتمامه على تحقيق الاحتياجات الضرورية فقط في مجال التكوين.

3.4 التكوين الإلكتروني (e-training) (Le e-Learning): يتم التكوين الإلكتروني بواسطة مجموعة من الوسائل المعلوماتية المرتبطة بشبكة الانترنت أو الشبكة الداخلية، لذلك يسمى أيضا بالتكوين عبر الخط Formation en ligne والتكوين الافتراضي Formation virtuelle، يعرف على أنه تلقين المتعلمين للتكوين عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، أي في كل مرة نلجأ فيها لاستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين (أنترانت، أنترنت، أقراص مضغوطة)، و بالتالي فهو تزاوج بين الوسائط المتعددة (الصوت، الصورة، النص)، و الأنترنت، و هو ما دفع البعض إلى اعتبار التكوين الإلكتروني بمثابة المتنفس الثاني لسوق تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

المطلب الثالث : إدارة المواهب وتطوير الكفاءات

تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة²⁹².

1 / الخلفية النظرية لإدارة المواهب

1.1 مفهوم إدارة المواهب : تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة. ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتنميتها بدلا من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة²⁹³، وتعرف على أنها : ﴿ إدارة المواهب من أبرز الإستراتيجيات الفعالة في إدارة الأعمال الحديثة، و التي تشكل جزءا لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظرا لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، و إنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري ﴾²⁹⁴، كما تعرف أيضا بأنها: ﴿ عمارة عن توجه إداري معاصر ناشئ عن إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الحالية و المستقبلية ﴾²⁹⁵.

²⁹² Gerhart Barry, **Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems**, University of Wisconsin, Madison, 2007, p 3.

²⁹³ Sims, Doris. **The 30-Minute Guide Of Talent And Succession Management**, Author Housem, 2009, p 8

²⁹⁴ محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص 10.

²⁹⁵ محمود حسن جمعة ، (2015)، أنماط القيادة و دورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية (دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى) ، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 26 ، العراق، ص 137.

2.1 أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية: توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي²⁹⁶:

■ **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء -Technological Know-How، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، وأحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام Generalist وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص Specialist.

■ **ارتفاع مستويات التعليم:** لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفيلد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفيلد أقل تعليماً منهم بكثير. وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

■ **تعقد المهام الإدارية:** وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تضيق معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم يلمح فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها²⁹⁷.

■ **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

3.1 مستويات إدارة المواهب: في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو Jak Wilish الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE قال: إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول، فما هي هذه الأجيال؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟²⁹⁸

■ **الجيل الأول:** يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع. أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشرية كما ورد سابقاً.

■ **الجيل الثاني:** كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية Core Competencies وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق. وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين هما، اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية و رأس المال البشري المتاح.

■ **الجيل الثالث:** الغاية الإستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم Learning organizatin أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين. وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة، والبحث عن المواهب.

2 / نماذج ناجحة في إدارة المواهب :

²⁹⁶ سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 13 .

²⁹⁷ عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 26.

²⁹⁸ Michaels, Ed, Handfield, Helen Jones, Axelrod, Beth, **The War For Talent**, McKinsey & ompany, Inc United States of America, 2001, p 14.

1.2 معهد التكنولوجيا المتطورة بفوجينيا²⁹⁹ : لعل ما قام به (Sleif Rick) مدير معهد التكنولوجيا المتطورة Advanced Technology Institute بفوجينيا، والذي يعمل بشكل غير رسمي بمجال البحوث والتطوير الإداري نموذجاً واضحاً للاهتمام بإدارة المواهب، حيث حول (Rick) إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ 2007 ، حيث لا يتعامل مع العامل بالمعهد على أنه مجرد وقت وجهده يعطيه للمنظمة فيستحق رتبته، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام. و أول ما انعكس عليه هذا التحول هو طريقة اختيار المنضمين الجدد للشركة، فبدلاً من مقابلة شخصية تستمر لفترة قصيرة، امتد هذا الوقت لأربع ساعات لتتضمن عدة مقابلات من ضمنها غداء مع موظفي الشركة لقياس القدرات الاتصالية والشخصية للمتقدم للعمل. وتأتي المقابلة النهائية مع مدير المعهد لتحديد مدى ملائمة المتقدم لبيئة عمل الفريق، ويؤكد (Rick) أنهم بهذا النظام استطاعوا أن يحددوا ما يجعل أي عامل بالمعهد سعيداً ومميزاً، وصاغوا من ذلك الشكل الجديد للمقابلات الوظيفية. ويخضع المعينون الجدد إلى أسبوعين تحت تدريب وتعريف مكثف بالشركة يشمل تدريباً على الوظيفة، واستخدام نظام إدارة المعلومات الداخلي للشركة وكذلك محاضرات عن تاريخ المعهد وثقافته.

ولا يتوقف دور إدارة المواهب عند التعيين فقط بل يمتد لما بعد ذلك، فبمجرد أن يصبح الموظف عضواً من الفريق يحاول المعهد أن يوفر له سبل الترقى والنمو داخل المنظمة، كما أن هناك مراجعة سنوية لاحتياجات كل وظيفة، والموظف نفسه يقيم ذاته بناء على تلك الاحتياجات قبل أن يتلقى تقييم مديره، ويحدد المديرون والموظفون معاً الموظف الذي يستحق أن يشغل منصباً أعلى وما يحتاجه من تعليم وتنمية ليحصل عليه. ولأنهم أدركوا أن أفضل من تم تعيينهم بالمعهد جاءوا عن طريق توصية آخرين يعملون بالمكان، فقرروا مكافأة 500 دولار لكل من يشرح شخصاً ويتم تعيينه ويستمر بعمله 6 أشهر، وبفعل المكافأة زاد عدد من تم ترشيحهم وكان من ضمنهم بعض أفيلد عائلات العاملين بالمعهد.

2.2 شركة بريتش بترولسيوم: تقوم هذه الشركة بتنمية واجتذاب المواهب بطريقة فردية، فقد دشن John Brown رئيس مجلس الإدارة برنامجاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل التالية³⁰⁰:

- **مرحلة اجتذاب الموظفين الموهوبين:** وفيها يتخصص ما يقرب من 300 موظف باختيار الخانات الطيبة للمرشحين للوظائف من عناصر طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول. حيث يقومون بتحديد العناصر الموهوبة من طلبة الهندسة من قاعات الجامعة، ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب. فإذا تأكد لهم ملائمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور، قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون.
- **مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة:** وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلا منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه طوال فترة عمله بها، والغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة بحيث يتمكن زملائه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يسبق أن فكر أحد من هؤلاء الموهوبين برفض هذه الهدية لأن الموظف الموهوب يجب متابعة كل ما يحدث في الشركة.
- **مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة:** بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر بأن يمنح أسهماً قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحصينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم.

²⁹⁹ عرفة، رشا، إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 15، 2010، ص 11.

³⁰⁰ الصمادي، نسيم، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 220، 2002، ص 6

1.3 مفهوم تطوير الكفاءات : يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها على أنها : ﴿ مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم ﴾³⁰¹.

2.3 المبررات المهنية لتطوير الكفاءات : يميز Bob Nelson & Paul Economy بين التكوين وتطوير الكفاءات على اعتبار أن الأول يهدف إلى تعليم مهارات لازمة في الوقت الراهن لإنجاز نشاط معين، بينما يهدف الثاني إلى نقل كفاءات يحتاجها المستخدمون في المستقبل تبعاً لتطور مساراتهم المهنية، ومن بين المبررات الأساسية للاهتمام بتطوير كفاءات المستخدمين يمكن ذكر المحاور التالية³⁰²:

- **سد النقائص التي يعانيها الأفراد:** يلاحظ المدير بين الفينة و الأخرى فجوات أو نقائص لدى أعضاء مجموعته أو أفراد منظمته، وهو أمر طبيعي لأن الأشخاص يتفاوتون في القدرات العقلية مما يجعل بعضهم أسرع استيعاباً من البعض الآخر، والرعاية التدريسية أو التكفل بالأفراد يرفع من قدراتهم ويسد النقائص المهنية لديهم.
- **العمل بذكاء وتبصر :** قد يكون الشخص مؤهلاً لأداء عمله بالطريقة التي أمليت عليه، دون محاولة تجاوزها أو تحسينها، وتطوير الكفاءات يمنح الفرد القدرة على التحليل والعمل بذكاء، بمعنى عدم التقيد بالاملاءات بل محاولة ابتكار مناهج عمل أكثر فعالية.
- **إحلال المستخدمين والتكفل بالموظفين الجدد:** إن حركية المستخدمين في كل منظمة (استقالات، وفيات، تقاعدات، ترقية...) تقتضي اعتماد سياسة إحلال تمكن المنظمة من الحفاظ على مستوى معين من الأداء بفضل نقل الخبرات والمعارف من المعرضين للانتقال أو التحول إلى آخرين يحلون محلهم.

4 / مناهج تطوير الكفاءات المهنية

1.4 منهجية تطوير الكفاءات التنظيمية : لا يوجد اتفاق حول المراحل والعمليات المندرجة ضمن طريقة تسيير وتطوير الكفاءات لأسباب كثيرة أهمها تعدد العمليات والمسارات وتباين الممارسات والتطبيقات من مؤسسة لأخرى، حيث تتدخل عدة عوامل في تحديد المسارات، الطرق والوسائل الملائمة (حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، إمكانياتها، تعداد مستخدميها، التكنولوجيا المستعملة فيها... الخ). كما أكد المجلس الوطني لأرياب العمل الفرنسيين مما ورد في مجموعة أعمال الأيام الدراسية الدولية للتكوين أن " أدوات تسيير الكفاءات ليست موضوع إجماع، باعتبار أن كل مؤسسة أنتجت مناهجها الخاصة، طورت شبكاتها التحليلية، وابتكرت مدوناتها المرجعية للمهن وللکفاءات". ومن ذلك يمكننا دمج هذه العمليات كلها في ثلاثة محاور أساسية هي³⁰³:

1.1.4 تحديد وتوصيف الكفاءات: تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حالياً) أو اللازمة (مستقبلاً) و إلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي:

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقال بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.

³⁰¹ Shimon L.Dolon et autres , op cit, p307.

³⁰² ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 162.

³⁰³ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 25 / 45.

- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض النشاطات والتركيز على بعض المهن.
- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة ميزة تنافسية أو الحصول على شهادة ISO.
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم إستراتيجية ملائمة.
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب.
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

وفي هذا الإطار يعمد المحللون إلى طريقتين لتحليل وتحديد الكفاءات: الأولى تقليدية ويطلق عليها غالبا اسم **تحليل وتوصيف مناصب العمل**، والثانية حديثة وتمثل في مجموع المناهج المبتكرة منذ مطلع التسعينات.

- **الطريقة التقليدية:** تعتمد منهجا تحليليا يتمثل في تفكيك النشاطات إلى مناصب عمل ودراسة كل منصب بمعزل عن المناصب الأخرى، ونظرا لطبيعتها التحزيبية التي لا تتماشى مع طبيعة المؤسسة فقد تبين أنها غير فعالة لا سيما أمام تعقد النشاط والتفاعل الموجود بين مختلف المناصب.
- **الطرق الحديثة:** خلافا للطريقة التقليدية، تتبنى الطرق الحديثة منهجا نظميا *Méthode Systémique* من خلال تناول النشاطات كمجموعات مهام مندمجة وفي تفاعل دائم بينها وذات أهداف مشتركة. ومن أبرز المناهج المستعملة حاليا طريقة *ETED* المبتكرة من طرف مركز *CEREQ* سنة 1990، وطريقة *ADAC* (تحليل النشاطات والكفاءات) المبتكرة من طرف المرصد الوطني للفنون والمهن بفرنسا *CNAM / CD-FFPS* سنة 1996.

2.1.4 اكتساب الكفاءات: ليس بمقدور المؤسسة إنجاز مشروع اكتساب الكفاءات اللازمة بمفردها، وان كان العبء الأكبر والدور الأساس يقعان على كاهلها، بل لابد من إشراك بعض الأطراف الخارجية في ذلك، ومن هنا تتجلى أهمية خلق جسور تعاون بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات التعليمية ومراكز البحث، إن هذه الجسور لا تشكل فقط وسيلة إدماج مهني بل أيضا وسيلة تقارب بين عالم التعليم، التكوين والبحث العلمي وعالم المؤسسات؛ وعامل تكافل في تحمل نفقات الاستثمارات في مجال خلق المعرفة وتطوير التكنولوجيا.

في مداخلة ألقاها *Valérie Claude- Faudillat* بالمؤتمر التاسع للجمعية الدولية للإدارة الإستراتيجية بعنوان: *Une nouvelle perspective sur le développement des compétences dans les industries émergentes*، أشار إلى وجود ثلاث طرق في تناول المؤسسات لاكتساب كفاءات لا تمتلكها: إنتاج الكفاءات داخليا، اقتناء كفاءات من السوق يتم بعد ذلك دمجها مع الكفاءات المتاحة، وإقامة شراكات مع منشآت أخرى، وللوقوف على مزايا وعيوب كل طريقة اقترح إجراء المقارنة بالاعتماد على عدة معايير: (التكلفة، الأجل، القابلية للامتلاك).

- **الإنتاج الداخلي للكفاءات:** تتمثل الطريقة الأولى في تفعيل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة (طاقات بشرية، وحدات بحث... الخ) بغية خلق كفاءات جديدة، غير أنها طريقة جد مكلفة بسبب ما تتطلبه العملية من وسائل إضافية (تجهيزات

خاصة، اقتناءات متعددة...) تحضيراً لبعث مشروع تطوري أو ابتكاري، يضاف إلى ذلك الأجل الطويل الذي تتطلبه

عملية إنتاج الكفاءات الجديدة، مراجعتها، تقييمها ووضعها موضع التنفيذ

- **الاقتناء الخارجي:** الطريقة الثانية أقل كلفة من الأولى إلا في بعض الحالات (التكنولوجيات المتطورة والصناعات السريعة التطور)، وتمثل في اقتناء كفاءات جديدة لدى مؤسسات أخرى أو هيئات بحث أو مكاتب استشارية.... في شكل رخص أو غيرها، كما أن آجال وضعها موضع التنفيذ قصيرة نسبياً.
- **اكتساب كفاءات بواسطة تقارب المؤسسات:** تعد هذه الطريقة الأكثر انتشاراً في الوقت الراهن لكونها أسهل وأسرع وسيلة للوصول إلى الكفاءات الجديدة، وقد أكد غير واحد من المختصين (Hamel, Mowery, Inksen) على دور التحالف الاستراتيجي كأداة فعالة تسمح باكتساب الكفاءات الجديدة عن طريق التعلم. ومن شأن هذه الطريقة أن تصل بالمؤسسة إلى مستوى عال في سلسلة القيمة كالابتكار مثلاً، ففي كوريا الجنوبية ومقاطعة تايوان توصلت معظم المؤسسات المحلية الكبرى إلى هذا المستوى المتقدم بفضل احتكاكها الكبير بالمؤسسات المتعددة الجنسيات وتشجيعها للبحث والتطوير.

3.1.4 تنمية الكفاءات الموجودة والحفاظ عليها: أهم وسيلة لتنمية الكفاءات والمعارف هو وضعها موضع التنفيذ وتمكين كل الفاعلين المعنيين من الوصول إليها، لأن هذا التنفيذ والنشر يتيحان إمكانية كبيرة لمعرفة النقائص والعيوب التي تعترضها وبالتالي البحث عن الحلول الكفيلة بتجاوز ذلك والارتقاء بها إلى مستويات عالية من التحسين والنماء. وتتم عملية تنمية الكفاءات والحفاظ عليها كالتالي:

- **التعلم من التجارب:** تعترض المؤسسة في سياق نشاطاتها المختلفة حالات من التعقيد والغموض، تتطلب منها التراجع إلى الوراء لمحاولة فهم الوقائع الجديدة والتعاطي معها من منطلق الفهم الشامل لأسباب الإشكالات المطروحة ودراية تامة بعواقب الحلول المقترحة، يمثل هذه العمليات المتكررة يجري إثراء رصيد المؤسسة من المعارف والخبرات، لأن فهم حالة معينة هو بمثابة بناء تمثل ذهني يسمح بالتصرف في الحالات المشابهة بفعالية أكبر. و من أهم ما يهدد المنظمات التعليمية ويحول دون تطور الكفاءات هو بيروقراطية أنماط التفكير والتسيير.
- **رسملة الكفاءات وإنشاء ذاكرة المنظمة:** تعتبر هذه العملية أحد أهم أدوات إدارة المعارف وتطوير الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الإستراتيجية انطلاقاً من ممارسات أو حالات معاشة، بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل، للامتلاك وإعادة الاستعمال.
- **نقل الكفاءات وحمايتها:** نقل الكفاءات ونشرها بين أفراد المنظمة والعمل على حفظها، هي الغاية من الرسملة، وتشكل مستوى عال من الرقي الفكري والثقافي لدى أعضاء المنظمة، ويتم هذا النقل بواسطة دوران المعلومات (نشر الكتابات: وثائق وبرمجيات) وتمكين أعضاء المنظمة من الوصول إلى مصادر المعلومات. و عليه فإنه من الضروري حماية كل ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية فعلية ويندرج ضمن الكفاءات الخصوصية لها، كما أن نقل مثل هذا النوع من المعارف والخبرات ينبغي أن يتم بشكل منظم ومنضبط وضمن شروط السرية.

4.1.4 تقييم الكفاءات: يثير التقييم فكرة القياس، والموقع بالنسبة لمعيار مرجعي، وفكرة التصنيف تبعاً لذلك، ويعرف Gérard Vergnaud تقييم الكفاءات بقوله: ﴿ هو الوقوف على ما يفرق بين فرد وآخر في منصب عمل، ما يفرق بين مجموعة متلاحمة وعملية وأخرى وما يفرق بين مؤسسة ومنافسيها ﴾. وعليه فإن التقييم بأي صيغة كان وتحت أي اسم موجود بالضرورة في المؤسسة وخارج نطاقها، ينصب خصوصاً على: (القدرات الكامنة للمؤسسة، نتائج و نجاحات المؤسسة، تحليل وتحديد موقع المؤسسة في قطاع النشاط.

5.1.4 الاعتراف بالكفاءات: يتضمن الاعتراف بالكفاءات عمليتي المصادقة عليها La Validation وإصدار شهادات بشأنها La Certification ، ويقصد بالمصادقة منح قيمة معينة، في إطار مرجعية محددة، لتقييم أو تقدير تم إنجازها بخصوص الكفاءات، وتتجاوز منهجية المصادقة زمن ومكان وموضوع التقييم المعني، وتمنح بالتالي للتقييمات بعدا أكثر عمومية، إلا أنها تظل عبارة عن اعتراف فعلي.

2.4 منهجية تطوير الكفاءات على المستوى الفردي³⁰⁴

1.2.4 التكوين المتواصل : يعتبر حاليا أحد الأدوات الأساسية لتسيير الموارد البشرية باعتباره العملية الإدارية التي تسمح للأفراد بمطابقة مؤهلاتهم لتطورات المهام والمهن ومسايرة التحولات التكنولوجية والمعرفية، بالإضافة إلى أن التكوين يساهم في اكتساب الكفاءات الجديدة وتطوير الخبرات والسلوكيات (أنماط الإدارة، التأطير، العلاقات الإنسانية.....). ويحدد J.L.Déligny في كتابه Le fonctionnaire du futur ثلاثة أنواع من التكوين المتواصل:

- **التكوين في منصب العمل:** يركز هذا النوع على إكساب الفرد خبرات ومعارف عملية Savoir-faire مرتبطة بتخصصه ومنصب عمله، مثل: التحكم في تقنيات جديدة، التحكم في إنجاز عمل خصوصي (حسابات، رسوم، صيانة.....).
- **التكوين لأهداف المصلحة:** يهدف إلى إكساب الفرد قدرا من الاحترافية المرتبطة عموما بالسلوكيات، العلاقات الإنسانية، والقدرة على التكيف لبلوغ الأهداف المحددة، وعليه يمكن القول أن هدف هذا التكوين هو تنمية المعرفة السلوكية Savoir-être التي تتجاوز حدود المهنة التي يمارسها الفرد لتتطلع إلى أهداف مستقبلية.
- **التكوين بغرض الترقية:** يركز هذا النوع من التكوين على المعارف والمعلومات التي تمكن الفرد من اجتياز الامتحانات والمسابقات المهنية بنجاح، وينظم هذا التكوين بالشكل التقليدي بحيث يتلقى العمال دروسا منتظمة في مجالات محددة (مقاييس أو مواد علمية) في مؤسسات متخصصة.

2.2.4 التعلم بالمرافقة : إن الكتابات المتخصصة في هذا السياق تركز اهتماما أكبر على ميكانيزمات التعلم بدل مخزون الكفاءات المتراكمة، وتحدد هذه الأدبيات عدة أشكال للتعلم نقتبس بعضها من مداخلة Thomas Durand:

- **التعلم بالعمل L'apprentissage par le faire:** أكد Arrow, Stiglitz & Atkinson على أهمية هذا النوع من التعلم لكون العمل والتطبيق يسمحان بالبناء الجريبي (الامبيريقى) للخبرات وفي بعض الأحيان للمعارف.
- **التعلم بالاستعمال L'apprentissage par l'usage:** يصف Rosenberg تحت هذه التسمية عدة ميكانيزمات تستخدم عند استعمال الزبون لمنتج أو خدمة جديدين، وتخلق بالتالي معرفة وخبرة حول استعمال المنتج أو الخدمة.
- **التعلم بالتفاعل L'apprentissage par l'interaction:** التفاعل بين المستعمل والمصمم يسمح حسب كل من Von Hippel & Lundvall ببناء قاعدة معرفية من شأنها أن تساعد في جلب تحسينات للمنتج ولطرق استعماله.
- **التعلم بالحفظ L'apprentissage par l'apprendre:** من خلال حفظ المعارف والمهارات يكتسب الشخص القدرة على المزيد من التعلم، وذلك بفضل قاعدة المعارف التي يتم تشكيلها تدريجيا.

³⁰⁴ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 64 / 99.

▪ **التعلم بنسيان ما تم حفظه L'apprentissage par le désapprendre**: تعرض غير واحد من المختصين لهذا النوع من العلم: Hedberg, Rumelt, Montgomery, Prahalad, Bettis... الخ، وتكمن أهمية هذا التعلم في كون الأفراد كما المنظمات يندبقون في الروتينات، التقاليد والتصورات التي تعيق وتشل كل محاولة للتغيير، بحيث يصعب النسيان أو التخلي عن المعارف والممارسات المعفاة، وتتأكد هذه الحقيقة أكثر عندما يتعلق الأمر بالأبعاد الثقافية والسلوكية.

وقد عرف مجال التعلم إعادة بعث بعض الأنماط العتيقة في أثواب جديدة، نظرا لما تكتسبه من أهمية من حيث الفعالية وانخفاض التكلفة:

- **التدريب Le coaching**: هو مسار متواصل للنصح، المشورة والمساعدة الموجهة لشخص ما بغية تحضيره للقيام بنشاط معين، ويهدف هذا المسار إلى تحسين النجاحات وتحقيق أهداف كبرى بفضل عملية الدعم الشخصي والمساعدة على حل المشاكل.
- **الرعاية التعليمية (أو الكفالة) Le Mentoring**: يمكن تعريفها بأنها علاقة مهنية يقوم بموجبها شخص (الكافل Le mentor) ذو مستوى تدرجي عال وخبرة مهنية مؤكدة، بتطوير مؤهلات شخص آخر (المكفول Le protégé) يعمل في نفس الحقل المهني مع الأول.
- **الوصاية Le Tutorat**: يوضع المتعلم تحت إشراف عامل محترف، ومعتزف له بكفاءة عالية، بشكل دائم إلى حد ما، بغية نقل المعارف والمهارات من الثاني إلى الأول. ويكون في هذه الحالة الوصي مسئولاً عن نتائج و نجاحات الموصى به، مما يخلق بينهما نوع من الارتباط المهني والشعوري.

3.2.4 ثمين مكتسبات الخبرة المهنية: تمثل عملية الاعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية تلميحا للتعلم غير الرسمي، الأمر الذي يشجع الممارسين وينمي رغبتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، ما دام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات والمهارات. والهدف من هذه المصادقة هي السماح للعامل بالتعريف بخبراته المهنية مما يسهل عليه إيجاد عمل أو تغيير عمله مع الحفاظ على مستوى اجري مناسب لمستوى الكفاءات المهنية المكتسبة، وتوجيه مساره المهني الخاص وفق طموحاته وإمكاناته الشخصية إن بواسطة الحركية الداخلية أو الخارجية.

المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية و الالتزام التنظيمي

1 / مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومبادئها

1.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تشير إلى: ﴿الالتزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع﴾، وعرفت أيضا على أنها: ﴿التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونيا﴾³⁰⁵.

³⁰⁵ علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2010 ، ص 38.

2.1 مبادئ المسؤولية الاجتماعية: تقوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على تسع مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي³⁰⁶:

- الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
- القيم والأخلاقيات: حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة مع أصحاب المصلحة.
- المساءلة والمحاسبة: الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجوا لاتخاذ القرارات.
- تقوية وتعزيز السلطات: تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- الأداء المالي والنتائج: تعويض المساهمين لأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
- مواصفات موقع العمل: اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
- العلاقات التعاونية: لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الأعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.
- المنتجات والخدمات ذات الجودة: الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
- الارتباط المجتمعي: تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

2 / استراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض على إدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد. وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة، وهي تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك المورد البشري، ويمكن تلخيص أهم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي³⁰⁷:

1.2 المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الاختيار والتوظيف: تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللغنائم الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة، وفيما يلي أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية:

- مصداقية مسابقات التوظيف.
- الابتعاد عن التحيز والتمييز بكل أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة.
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة.

³⁰⁶ نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري، عمان، 2008، ص

³⁰⁷ طاهر منصور الغالي، صالح محسن العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2008، ص 262/264.

2.2 المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية التدريب والتطوير: يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب (التكوين) والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح العاملين والمنظمة. وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار ما يلي :

- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية.
- خلق فرص عمل ملتزمة بمهارات عالية.
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين ، أصحاب الفكرة والرأي الآخر.
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم مما يجعلهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة.
- تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير.

3.2 المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الأجور والرواتب: تمثل الأجور ومكافآت العاملين مجمل الهزايا و المنافع المباشرة والغير مباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية وهكذا فان تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون من خلال الأتي :

- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه
- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت.
- عدم التمييز بالأجور والمكافآت بين النساء والرجال.

وعليه فان من أبرز انعكاسات الفكر الإداري الحديث، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية المتجسد في مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المؤسسات هذا الاتجاه الجديد للتعبير عن الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة العمال باعتبارهم الحجر الأساسي في المؤسسة، واستنادا إلى ذلك تتبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية في إدارتها لمواردها البشرية.

3 / الالتزام التنظيمي:

1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي: عرفه كانتر بأنه: ﴿ الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء ﴾، وعرفه وينر على أنه: ﴿ الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة ﴾³⁰⁸.

2.3 أهمية الالتزام التنظيمي: لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي ، ومن هذه الدراسات نذكر³⁰⁹ :

- دراسة ميرفيس ولولر والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

³⁰⁸ Vecchio, Robert P, "Organizational Behavior", Orlando, the Dryden Press, 1991, p 20.

³⁰⁹ الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، 1997، ص 79.

- دراسة هانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل.
 - دراسة بلاو وبول التي أكدت على أن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.
 - دراسة هاتفاني وباول والتي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.
 - دراسة أولي وتشاتمان والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.
 - أما ماثيو و زاجاك فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث يرى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.
- 3.3 عوامل تعزيز الالتزام التنظيمي:** لقد ذكر كل من Steers & Porter بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي كالآتي³¹⁰:

- **عوامل شخصية Personal Factors:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
- **عوامل تنظيمية Organizational Factors:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.
- **عوامل غير تنظيمية Non Organizational Factors:** وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

³¹⁰ حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2006، ص 70.

المطلب الخامس: الأساليب الحديثة في تقييم الأداء

1/ ماهية تقييم الأداء

1.1 مفهوم تقييم الأداء: يمكن وصفها باختصار على أنها: ﴿ نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل من خلال النتائج المحققة ﴾³¹¹. كما يعرف على أنه: ﴿ العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بالمنظمة، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها القرارات التنظيمية ﴾³¹².

2.1 أهداف تقييم الأداء: إن المنظمة مطالبة بتحديد أصحاب الانجازات الوظيفية ووضعهم في قائمة المتميزين بالنسبة لجميع الأفراد داخل المنظمة، وعليه فعملية التقييم تسعى لتحقيق الأهداف التالية³¹³:

- معرفة المستوى العام لأداء الأفراد.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في تدريب الأفراد في النواحي التي ظهر فيها قصور الأداء.
- عمل الرسوم البيانية السنوية لمستوى الأداء وتقديمها للإدارة المختصة.
- استخدام المعلومات التي يوفرها هذا النشاط في رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أم جماعية للأفراد الذين يحتاجون لذلك.
- تحفيز الأفراد المتميزين من خلال منحهم تعويضات مالية.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني المستوى، وذلك من خلال جلسات مع الأفراد الذين لديهم مشكل في الأداء، لتكون لديهم صورة واضحة عن مستواهم الفعلي والحالي في الأداء، والمستوى الذي تتطلع إليه المنظمة، وتذكر له المواقف والتصرفات والأداء السلي الذي يتطلب منهم تحسينه إلى الأفضل.
- مراجعة سير ومستوى التدريب النظري والتدريب أثناء العمل.
- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي قوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- مقارنة مستويات الأداء مع المنظمات العالمية الرائدة من خلال تطبيق إجراءات بعض طرق الجودة الشاملة مثل المقارنة والاقتداء بالتجارب الناجحة .
- إعادة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.

3.1 مداخل تقييم أداء الموارد البشرية: تتعدد مداخل تقييم الأداء بتعدد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تقييمها، ونذكر منها ما يلي:

³¹¹ Dimitri Weiss et autres, **Les ressources humaines**, 3 tirage, édition d'organisation, Paris, 2001, p 80.

³¹² سيزلاقي أندرودي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، **السلوك التنظيمي والأداء**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 378.

³¹³ فوزي عبد الرحمن أصيل، **طرق اختيار وتقييم الموظفين**، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 357.

1.3.1 المدخل المقارن : يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من عدة أساليب تستند إلى تكييف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه، يستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد ومحاولة التوصل إلى ترتيب الموارد البشرية الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذا الأداء³¹⁴، ومن الأساليب التي يمكن اعتمادها في المدخل المقارن نذكر ما يلي:

- **أسلوب الترتيب البسيط:** تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الموارد البشرية محل التقييم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، حيث يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.
- **أسلوب المقارنة المزدوجة:** مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج؛ أين تشكل ثنائيات يحدد العامل الأفضل في كل منها، بالتالي وضع ترتيب تنازلي للعمال.
- **أسلوب التوزيع الإجباري:** يطلب من المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع معد سلفا (إجباري)، بالتالي يقوم بالتقسيم إلى مجموعات (المجموعة الأولى) مجموعة الرديئين تمثل 10٪ من العاملين، (المجموعة الثانية) مجموعة الأقل من المتوسط تمثل 20٪ من العاملين، (المجموعة الثالثة) مجموعة المتوسطين تمثل 40٪ من العاملين، (المجموعة الرابعة) مجموعة الأعلى من المتوسط (تمثل 20 ٪ من العاملين، (المجموعة الخامسة) مجموعة المتمازين تمثل 10 ٪ من العاملين³¹⁵.
- **أسلوب كتابة المقال:** يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير تفصيلية تصف جوانب القوة والضعف في الأداء، ثم وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

2.3.1 المدخل السلوكي : هذا المدخل يركز أولا على تحديد أنماط السلوك، بعد ذلك يقوم المقيمون بتحديد المدى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك، عموما يمكن تقديم بعض أساليب هذا المدخل كما يلي³¹⁶:

- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى امتلاكه للسلوك، ثم توضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى الأسوأ.
- **مقياس الملاحظات السلوكية:** يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ثم تحديد قيم عديدة متفاوتة في شكل لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، ذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، ثم يضع المقيم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، بعدها تجمع الدرجات المحصلة للفرد وتحويل إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة.
- **مراكز التقييم:** تقيس مهارات وصفات معينة مثل العلاقات الإنسانية، التخطيط، التنظيم،...، حيث تخصص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو المرشحين للإدارة العليا.

3.3.1 مدخل الخصائص : يقوم على تحديد وحصر أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في مؤدي الوظيفة لضمان نجاحه في أدائها، من أهم أساليبها نذكر³¹⁷:

³¹⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 415.

³¹⁵ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 276.

³¹⁶ سراج عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص 227.

³¹⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية" لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص 177.

- مقياس الرتب البياني: يعد الأكثر استخداما وتطبيقا لسهولة تطويره واستخدامه، تكمن أهميته في ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة، بالإضافة إلى إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الموارد البشرية بموضوعية .
 - مقياس القياس المختلط: لتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة، ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد، متوسط ودردي لكل بند من بنود القائمة، هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال للقياس.
 - قائمة الأوزان الحرجة: تتطلب من القائم بالتقييم اختيار الكلمات والجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، حيث تبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرشحة، التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف.
- 4.3.1 مدخل الإدارة بالأهداف :** يعتبر مدخلا جديدا للإدارة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، من أهم المقومات الأساسية لهذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء ما يلي³¹⁸:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد؛
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف من أجل ربطها بأهداف المؤسسة؛
- موافقة الطرفين على معايير قياس وتقييم الأداء؛
- يتم عقد لقاء مشترك بينهما من حين لآخر، لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وتعديل الأهداف الخاصة بالفترات القادمة؛
- مساعدة الرئيس مرؤوسيه على تحقيق الأهداف الموضوعية وليس فقط الحكم على الأداء المحقق؛
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

2/ النماذج الحديثة في تقييم الأداء

1.2 التقييم من زاوية 360°: تستعمل هذه الطريقة من طرف العمالة ذات الكفاءة العالية (الإطارات، الخبراء...) القادرة على ملاحظة أداء الزملاء، سلوكياتهم أثناء العمل والتنبيؤ بإمكانية تطوراتهم المستقبلية³¹⁹، وتستهدف هذه الطريقة تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن مستوى أداء العامل من أربع زوايا تمثل 360 درجة وهي³²⁰:

- زاوية الرؤساء (90°): وهم يركزون على زاوية النتائج التي أنجزها الموظف خلال فترة التقييم ولكنهم قد يجهلون حجم الجهد المبذول والوسائل المستخدمة بواسطته لتحقيقها.
- زاوية الزملاء (180°): يعرف الزملاء مهارات وقدرات العامل أكثر مما يعلمه رئيسه المباشر لأنهم أكثر دراية بجوانب القوة وجوانب الضعف في الفرد محل التقييم، ويكون تقييمهم له من خلال آرائهم واتجاهاتهم الشخصية بغض النظر عن النتائج.

³¹⁸ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 433.

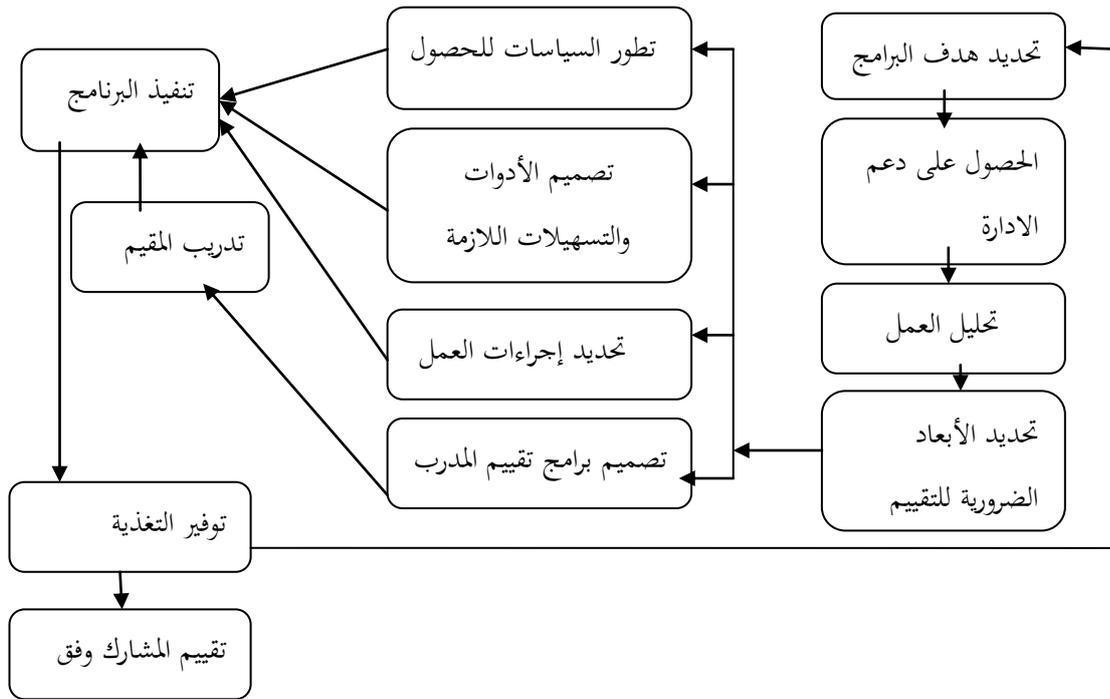
³¹⁹ Jean marc Introvigne, « La pratique du 360° feedback chez Alcatel : développement des compétences comportementales et leadership, PERSPNNEL, ANDCP, n°451, juillet-aout, 2004, p 22.

³²⁰ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: "إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص

- زاوية المرؤوسين (270°): بمقدور المرؤوسين التابعين للشخص محل التقييم توفير معلومات هامة من خلال اتصالحهم المباشر بمواقع الأحداث وإلمامهم بكافة التفاصيل التي تحدث في بيئة العمل، ومثل هذه المعلومات قد لا تكون في متناول الإدارة العليا وبالتالي فهي تضيف بعدا هاما للقائمين بالتقييم.
- زاوية العملاء (360°): يمثل العملاء أهم مصدر خارجي للمعلومات عن (منتجات المؤسسة، جودتها، فعاليتها ومركزها التنافسي)، حيث توضح التغذية العكسية المتوفرة من خلال وضع المؤسسة التنافسي في السوق، ولكنها لا تدلنا على كيفية الإدارة الداخلية الفعالة لها.

يمكن تعويض زاوية العملاء بزاوية المعنى بالتقييم للعمال الذين ينشطون داخل المنظمة ولا يتعاملون مع الأفراد الخارجيين عنها) زبائن و موردين...، حيث يصبح بذلك أداة للتنمية الذاتية.

2.2 طريقة مراكز التقييم : لقد أدركت العديد من المؤسسات مشكلة تقييم أداء المديرين التنفيذيين في مستوى الإدارة العليا والمهنيين فأنشأت نحجا متعدد الوجوه يعرف بمراكز التقييم، حيث أعد هذا الأخير أساسا كوسيلة لتحديد العاملين الذين تتوفر لديهم إمكانية الترقى إلى المستويات الأعلى في المؤسسة، كما تم تصميم هذه الطريقة لتقييم المهارات والقدرات التي لا تخضع لمعاملات القياس البسيطة المكتوبة ذات البعد الواحد³²¹. و الشكل التالي يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم:



المصدر: (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2003، ص 267)

الشكل (3-4): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين

ويتم قياس الأداء في الاختبارات والمحاكيات التي تتضمنها مراكز التقييم من خلال نفس المعايير والصفات والأبعاد المستخدمة في قياس أداء شاغل الوظيفة، فالمحاكيات والاختبارات المستخدمة تمثل معظم مجالات الوظيفة التي يتم القياس من أجلها،

³²¹ أندرو دي سيزلافي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 402.

وكلما زاد عدد التمرينات والاختبارات التي تتضمنها كلما زادت قدرتها على التنبؤ وزادت مصداقيتها، أما أهمية مراكز التقييم فتتمثل فيما يلي³²² :

- الحصول على أفضل المؤشرات عن القدرات الحالية والاستعدادات الكامنة لدى الأفراد، سواء فيما يتعلق بأداء الوظائف الحالية أو الوظائف المرتقبة.
- قياس قدرات الأفراد المرشحين للعمل بالمؤسسة والتنبؤ بقدرتهم على أداء الوظائف التي سيشغلونها مستقبلاً.
- اختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب الإدارية في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى.

على الرغم من استخدام مراكز التقييم كأدوات مساعدة في اتخاذ قرارات الاختيار والترقية، إلا أنها تستخدم أيضاً كوسيلة لتقييم الأداء الإداري، فمن خلال نظام مراكز التقييم قد تعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، مواجهة الضغوطات وصراعات العمل... الخ، بعد ذلك يتولى المشرفون على التقييم تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة، وتتضمن هذه الطريقة مجموعة من المميزات والعيوب تتمثل فيما يلي³²³ :

1.2.2 مميزات طريقة مراكز التقييم:

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنها توفر معلومات مرتدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- اختيار مديرين من المؤسسة كمقيمين يساعد على إحساس هؤلاء بثقة المؤسسة فيهم وفي قدراتهم إضافة إلى أنه يساعد على توفير خبرات استشارية عالية.
- استخدام مراكز التقييم في مرحلة التوظيف يؤدي إلى ترويج المؤسسة لنفسها.

2.2.2 العيوب : يؤخذ على مراكز التقييم ارتفاع تكلفة استخدامها (تعدد التمارين، تكلفة طباعة التمارين، بعد مراكز التقييم عن المؤسسة.

- كما أنها لا تقيم كيف يؤدي المديرين ووظائفهم من الناحية الفعلية ولكنها تقيس مدى إمكانيتهم للقيام بأداء وظائفهم.
- تتطلب وقتاً طويلاً، حيث تحتاج مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم.

3.2 طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف نظاماً شمولياً للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون و

المشاركة بين كافة المستويات الإدارية ، هدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها ، و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، و هي تستخدم كأسلوب لقياس و تقييم الأداء ، و توقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز و

³²² أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 324.

³²³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر،

2003، ص 431.

درجة تحقق الأهداف الموضوعية مسبقاً³²⁴. و على الرغم من المميزات الكثيرة لهذه الطريقة، إلا أنها تحمل بعض الثغرات يوجزها (أودويرني) فيما يأتي³²⁵:

- مع أن هذه الطريقة توجه اهتمامها للأداء المستقبلي للفرد، إلا أنها تقيس أداءه في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، أو مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل.
- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة في خطة المنظمة، ومتفقة مع الأهداف العامة لها، ومناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها على وجه العموم.
- تفترض هذه الطريقة أيضاً أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات.
- حين تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلاً من الاهتمام إلى الطرائق التي توصل الفرد إلى النتائج المرغوب فيها.

4.2 مدخل الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر من الطرق المعاصرة لتقييم أداء العامل . ونظراً لعدم إمكانية الاستغناء على أداة

التقييم في إدارة الموارد البشرية لأهميتها الكبيرة ذهب **ديمنج** إلى ضرورة وجود علاقة بين أداء الأفراد والجماعة وإستراتيجية الجودة الشاملة، حيث عندما يؤثر نظام الأداء في الأهداف الكلية للمؤسسة وفي تحقيق الهدف الاستراتيجي وهو (الجودة ورضا العميل) فان نظام تقييم الأداء يكون أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي سوف يحقق أهداف كل من الأفراد والجماعات، بصيغة أخرى سوف يكون نظام تقييم الأداء مرتبطاً ومنتظماً مع مبدأ المسؤولية الشاملة في نظام الجودة الشاملة، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على المهارات والقدرات الضرورية للأداء المطلوب وفي حد ذاته يدعم بصفة مباشرة المسؤولية الشاملة³²⁶.

³²⁴ حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 109.

³²⁵ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 العدد 1، 2012، ص 239.

³²⁶ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 410.

خلاصة الفصل

إن لاستخدام التقنية الحديثة للمعلومات والاتصالات وتكنولوجيا العمل دور كبير في عملية التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية نظراً للإمكانيات الهامة التي تتيحها، والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير إمكانية تبادل المعلومات بسرعة ومرونة وتنفيذ المعاملات وتنميط الإجراءات، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تطوير العمل وأساليبه وتحديث الأنظمة بشكل مستمر ومتوازن. وعليه فقد أصبح لزاماً على المنظمات أن تكون سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين، مما يفتح المجال للإبداع الوظيفي الناتج عن الإدارة الجيدة للمواهب والسعي إلى تطوير الكفاءات، وعليه فقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مختلف تحولات وظيفة الموارد البشرية وذلك بعرض مجموعة من الممارسات الحديثة المتجسدة في: ﴿ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، التعلم التنظيمي، السياق الحديث للتحفيز والتكوين، إدارة المواهب وتطوير الكفاءات، المسؤولية الاجتماعية، الالتزام التنظيمي... وغيرها ﴾، وإبراز أهميتها على مستوى الفرد والمنظمة. و تكمن أهمية هذا الطرح فيما جاء به من تضمين الدور الذي تقوم به منظمات الأعمال في عصرنة أساليب العمل من خلال السعي إلى تنمية مواردها البشرية ، و تحميلها مهمة أساسية في التطور الاقتصادي الذي ينعكس مباشرة على المستوى الاجتماعي.

الفصل الرابع

واقع التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية

لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

❖ إجراءات الدراسة الميدانية

❖ نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان

❖ اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

تعيش المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيعة متسارعة النمو وشديدة المنافسة، والتي تميزت بالتطور السريع للتكنولوجيا وانفتاح الأسواق المحلية على المنتجات الأجنبية، هذه الأسباب التي تلزم المؤسسات الوطنية مواكبة هذا التغيير، وذلك بانتهاج أساليب حديثة تضمن لها البقاء والاستمرار. و من أبرز هذه الأساليب التجديد الإداري الذي فرضته هذه التغيرات، مما أدى إلى حدوث تحولات في وظيفة الموارد البشرية، التي هي موضوع بحثنا، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار العام للفكر الإداري المعاصر وكذا في اتخاذه كخلفية للتحويل الاستراتيجي في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وسنحاول في هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. و بغرض الإجابة عن الإشكالية القائمة على : معرفة درجة مساهمة التحديات الإدارية في خلق تحولات على مستوى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، نتطرق في المبحث الأول إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال : (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر جمع المعلومات والأدوات المساعدة في جمع هذه الأخيرة وتحليلها)، أما في المبحث الثاني فتتطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، ومن ثم وضع بعض المقترحات.

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

1. منهج الدراسة : يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم الظواهر، لذلك قمنا باتباعه لعرض البيانات، والمنهج التحليلي لشرح نتائج الدراسة التي تهدف إلى توضيح العلاقة بين مجالات التجديد الإداري المتمثلة في : (التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين والإدارة بالأهداف) و حدوث تحولات على مستوى وظيفة الموارد البشرية من حيث : (التطوير التنظيمي، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، إدارة الموارد البشرية الكترونيا، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء) في المؤسسات الجزائرية.

2.مجتمع الدراسة : يعرف مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي على أنه: ﴿ مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة﴾³²⁷ ، و يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات التي تشمل مشكلة البحث، و بعد البحث و التقصي عن مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقع اختيارنا على عينة من المؤسسات التي ارتأينا أنها شهدت تحولات سواء إجبارية أو إرادية ، جذرية أم تدريجية، شاملة أم جزئية، وذلك من خلال : (إعادة الهيكلة، أو أدخلت تكنولوجيا حديثة في أساليب العمل، أو تنظيم جديد للعمل، أو الحصول على شهادة الايزو...)، مما انعكس على وظيفة الموارد البشرية بها. والجدول التالي يبين المؤسسات التي تم دراستها:

³²⁷ السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013 ، ص 18 .

الولاية	النشاط	اسم المؤسسة	الرقم
سطيف	إنتاجية	مؤسسة برونند BRANDT	1
سطيف	إنتاجية	مؤسسة سانياك Saniak	2
معسكر	إنتاجية	مؤسسة بولياما Polyma	3
سطيف	إنتاجية	مؤسسة ألعاب الأطفال Shan touxin Xin Toys factory	4

المصدر : من إعداد الباحثة

3. إجراءات توزيع الاستبيان:

بعد عرض الاستبيان على المحكمين وتعديله من خلال الملاحظات المشار إليها من طرفهم، قامت الباحثة بتوزيع 20 استمارة في مؤسسة بولياما Polyma، للتعرف على مدى تقبل أفراد العينة لعبارات الاستبيان، وسهولة تعاملهم معه، بعد ذلك تمت عملية توزيعه، حيث استغرقت عملية توزيع وجمع الاستمارات (الاستبيان) على أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة أكثر من خمسة أشهر، بالضبط من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر أوت 2018، حيث تم توزيع 600 استمارة على مجموعة من المؤسسات، واسترجع منها 427 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب: 71.16%، وبعد تفريغ البيانات وجدولتها من أجل تحليلها تم استبعاد 24 استمارة ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 403 استمارات أي ما نسبته 67.16%.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لتوصيف خصائص عينة الدراسة الشخصية و الوظيفية، وتحديد اتجاهات و آراء أفراد العينة المدروسة نحو محاور الدراسة .
- المتوسط الحسابي Mean : تم الاعتماد عليه في الدراسة من أجل تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.
- الانحراف المعياري Standard Deviation: يعبر هذا المؤشر عن درجة التشتت أو التجانس في الآراء، بحيث كلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة كلما زاد التجانس في الإجابات، وكلما كانت قيمة الانحراف كبيرة كان التشتت في الآراء أكبر.
- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، و قيمة ألفا تنحصر من 0 إلى 1 فكلما اقتربت من 1 دلت على وجود ثبات عالي، و إذا اقتربت من 0 دلت على عدم وجود ثبات .وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعامل 0.6 فأكثر.
- معامل ارتباط بيرسون: استعمل لتحديد صدق الفقرات و درجة ارتباطها
- اختبار One Way ANOVA : للتعبير عن الدلالة الإحصائية للفروقات في آراء العينة المدروسة استنادا إلى المتغيرات الشخصية .

- **الانحدار المتعدد:** يعتبر امتداد للارتباط بين متغيرين، ويستخدم تحليل الانحدار عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة ببعضها البعض وبالمتغير التابع، وعليه فان نتيجة الانحدار هي معادلة تمثل أفضل تقدير للمتغير التابع من عدة متغيرات مستقلة، حيث يعبر معامل الانحدار β عن ميل المعادلة.

المطلب الثاني : أداة الدراسة

1. **مفهوم أداة الدراسة :** تعرف على أنها : ﴿ وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بـ أدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، والواقع أن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات³²⁸، ونظرا لكون الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي كان لابد للباحثة من استخدام الأدوات التي تخدم موضوع الدراسة

2. الأدوات المستخدمة في الدراسة: تمثلت فيما يلي:

1.2 **الملاحظة:** تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات الخاصة بظاهرة ما وتعرف على أنها : ﴿ عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته³²⁹، وتتجسد في دراستنا من خلال استقصاء الحقائق من الواقع بالمتابعة والملاحظة والتي يصعب الكشف عنها من خلال الاستبيان أو المقابلة، حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف والنشاطات اليومية والعلاقات الاجتماعية والوقوف على سلوك بعض الأفيال في أماكن عملهم.

2.2 **المقابلة :** تعرف على أنها: ﴿ حوار لفظي وجهها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو عن الاتجاهات أو الإدراك أو المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر³³⁰. واستنادا إلى ذلك فقد تمت المقابلة من خلال الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسات المعتمدة في الدراسة، وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات لبعض رؤساء الأقسام والمصالح من أجل إفادتنا بمعلومات حول واقع التجديد الإداري بمؤسستهم، وهل انعكس ذلك على ممارسات وظيفة الموارد البشرية بها، وأين تكمن مجالات التجديد حسب رأيهم.

3.2 **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها : ﴿ نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد وذلك من أجل ملئها³³¹. وعليه قمنا بتصميم الاستمارة تماشيا مع فرضيات البحث، مع مراعاة أن تغطي كل محاور الدراسة، وأن تجيب على الإشكالية المطروحة، والأسئلة الفرعية المرتبطة بالدراسة، حيث قسمنا الاستمارة إلى قسمين أساسيين الأول يضم

³²⁸ سيد علي شيتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص 31.

³²⁹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 1999، ص 73.

³³⁰ محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986، ص 463.

³³¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 2005، ص 181.

البيانات الشخصية لأفراد العينة، أما القسم الثاني فيشمل محاور الدراسة التي تمثلت في ستة محاور كالتالي : **تحويل المؤسسة،** وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية، مجالات التجديد الإداري وتضمن هذا المحور الأبعاد التالية : (التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين والإدارة بالأهداف) ، تحولات وظيفة الموارد البشرية وشمل هذا المحور الأبعاد الآتية: (التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، إدارة الموارد البشرية الكترونياً، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء)، مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية.

3. **مقياس الدراسة:** لقد تم اختيار مقياس **Likert** الخماسي نظراً لتوازن درجاته، حيث يعبر أفراد العينة الخاضعة للدراسة عن مدى موافقتهم أو رفضهم لكل عبارة من العبارات التي يتكون منها المقياس المقترح، وذلك وفقاً للشكل التالي،

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرج 5 للاستجابة (موافق تماماً)، والدرجة 4 للاستجابة (موافق)، الدرجة 3 للاستجابة (محايد)، الدرجة 2 للاستجابة (غير موافق)، والدرجة 1 للاستجابة (غير موافق تماماً). وعليه تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 إلى 1.8 درجة) تكون درجة الاستجابة ضعيفة جداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.81 إلى 2.6 درجة) تكون درجة الاستجابة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61 إلى 3.4 درجة) تكون درجة الاستجابة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41 إلى 4.2 درجة) تكون درجة الاستجابة مرتفعة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21 إلى 5 درجة) تكون درجة الاستجابة مرتفعة جداً.

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

1. صدق الأداة:

1.1 الصدق الظاهري للاستبيان (آراء المحكمين): للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من هيئة التدريس بجامعة معسكر وجامعة غليزان لإبداء رأيهم فيه من حيث ارتباط محاور وأبعاد الدراسة بموضوع البحث، ومدى ارتباط الفقرات بالأبعاد المطروحة، بالإضافة إلى تصحيح الصياغة اللغوية وطرح بعض الملاحظات فيما يخص التعديل أو التغيير والحذف لبعض العبارات، واستناداً إلى ذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية مكون من ستة محاور أساسية تمثلت في : (تحويل المؤسسة، وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية، مجالات التجديد الإداري، تحولات وظيفة الموارد البشرية، مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية).

2.1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: ويقصد به مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

1.2.1 محور مجالات التجديد الإداري

الجدول رقم (4-2): معاملات الارتباط حسب فقرات محور مجالات التجديد الإداري

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون r
1 / التصميم التنظيمي		
1	تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن (قابل للتغيير)	0.781
2	تقوم المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة	0.792
3	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية	0.861
4	توزع المهام في المؤسسة وفقاً للتخصص والكفاءة اللازمة	0.776
5	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير أداء الموظفين	0.827
6	تعمل المؤسسة وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية	0.931
2 / إدارة الجودة الشاملة		
7	يؤدي الموظفون المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	0.772
8	تقوم المؤسسة بتنظيم حلقات الجودة (ورشات عمل) من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة	0.873
9	تعمل المؤسسة على تحليل احتياجات الزبائن	0.823
10	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر	0.737
11	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين	0.816
12	تشجع المؤسسة عملية الابتكار والتجديد عن طريق إنشاء فرق عمل مستقلة	0.806
3 / إدارة المعرفة		
13	تسعى المؤسسة إلى تجسيد المعرفة ودمجها في النشاطات اليومية للعاملين	0.796
14	تمنح المؤسسة فرصة لموظفيها مواصلة دراستهم لتوسيع معارفهم	0.844
15	المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها	0.872
16	تملك المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	0.915
17	تملك المؤسسة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المستجدات المعرفية في العمل	0.623
18	تساعد المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	0.866
4 / الإدارة الإلكترونية		
19	تملك المؤسسة البنية التقنية (أجهزة وشبكات) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.857
20	تملك المؤسسة شبكة معلوماتية داخلية	0.819
21	تسعى المؤسسة إلى نشر الثقافة الإلكترونية بين موظفيها	0.895
22	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت	0.812
23	توفر المؤسسة أنظمة أمان في التعاملات الإلكترونية	0.872
24	تسعى المؤسسة إلى تحديث تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل مستمر	0.909
5 / التمكين		
25	تحدد المؤسسة مهام ومسؤوليات كل عامل بدقة ووضوح	0.801

0.785	تمنح المؤسسة الاستقلالية الكاملة للعامل لابتكار الأسلوب المناسب لعمله	26
0.714	نظام الاتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعارف بين العمال.	27
0.789	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	28
0.852	توفر المؤسسة جداول عمل مرنة	29
0.789	تدرك المؤسسة متطلبات جيل العمل الجديد	30
6 / الإدارة بالأهداف		
0.810	توضح المؤسسة أهدافها لجميع الموظفين فيها	31
0.799	تعتمد المؤسسة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف	32
0.802	تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في عملية تحديد الأهداف	33
0.741	يسعى الموظفون إلى تحقيق أهداف المنظمة	34
0.795	ترتبط خطط المؤسسة بالأهداف الموضوعية	35
0.826	تستخدم المؤسسة برامج رقابية فعالة لمراقبة مدى تحقيق الأهداف	36

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مجالات التجديد الإداري تنحصر بين (0.623، 0.931) عند مستوى دلالة (0.05)، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية التي بلغت (0.478)، في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

2.2.1 محور تحولات وظيفة الموارد البشرية

الجدول رقم (3-4) : معاملات الارتباط حسب فقرات محور تحولات وظيفة الموارد البشرية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون r
1 / التطوير التنظيمي		
1	تقوم المؤسسة بتطبيق نظام جديد مطور لتصنيف الوظائف	0.875
2	قامت المؤسسة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الأجر والمكافآت)	0.815
3	هناك اهتمام كبير من إدارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين.	0.719
4	تسعى المؤسسة دائماً إلى تجديد نظام إدارة الوثائق (الأرشيف)	0.885
5	يتم مراجعة التوصيف (الفهرس/ المدونة المرجعية للوظائف) الوظيفي بشكل دوري	0.719
6	يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة (القدرة على التغيير).	0.706
2 / إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية		
7	تقوم المؤسسة بتصميم الوظائف وتحليلها وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها.	0.800
8	تحرص المؤسسة على تصميم البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة	0.849
9	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية	0.756

0.744	يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى تحليل البيئة التنافسية	10
0.760	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير	11
0.796	يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	12
3 / إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات		
0.770	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية	13
0.798	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.	14
0.896	تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	15
0.790	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم	16
0.756	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير الكفاءات.	17
0.700	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير كفاءاتها بشكل منتظم	18
4 / الإدارة الالكترونية للموارد البشرية		
0.789	تعتمد المؤسسة على التوظيف الالكتروني	19
0.779	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية تدريب الموظفين	20
0.833	تتم إدارة الأجور الكترونيا	21
0.856	توفر المؤسسة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الالكترونية	22
0.799	نظام الحضور والمغادرة مرتبط الكترونيا بنظام الأجور	23
0.724	يتم إدارة المسار الوظيفي الكترونيا	24
5 / الالتزام التنظيمي		
0.888	إن المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	25
0.704	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	26
0.766	أهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها	27
0.863	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه	28
0.852	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	29
0.811	أشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	30
6 / المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل		
0.699	تسعى المؤسسة إلى تخفيض الأخطار المتعلقة بعدم احترام وتطبيق قواعد العمل .	31
0.769	تحاول المؤسسة التحكم في المشاكل الاجتماعية للعمال	32
0.809	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملية انسياب المعلومات وطرق الاتصال	33
0.746	توفر المؤسسة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين	34
0.821	تحرص المؤسسة على حماية المرأة العاملة من المضايقات في العمل	35
0.819	هناك تمييز بين العاملين في مجال (الترقية أو المكافأة أو التعيين).	36
7 / تقييم الأداء		

0.755	تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية ومنتظمة سنويا	37
0.777	تستخدم المؤسسة نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأداء الموظف	38
0.832	تعتمد المؤسسة على طرق حديثة (المقابلة السنوية، 360°...) في عملية التقييم	39
0.878	يساعد نظام التقييم المتبع في المؤسسة على رفع كفاءة الموظفين	40
0.801	تم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية.	41
0.702	تقوم المؤسسة بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري	42

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مجالات التجديد الإداري تنحصر بين (0.699، 0.896) عند مستوى دلالة (0.05)، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة I الجدولية التي بلغت (0.478)، في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3.1 الصدق البنائي للاستبيان : يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، والمتتمثلة في دراستنا بمعرفة درجة تأثير الأساليب الإدارية الحديثة على تحقيق التحول في ممارسات وظيفية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ، وبالتالي سنقيس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة ، وتم استعمال معامل ارتباط بيرسون لحساب هذا الارتباط ، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4) : معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التصميم التنظيمي	0.875	0.000
إدارة الجودة الشاملة	0.872	0.000
إدارة المعرفة	0.851	0.000
الإدارة الالكترونية	0.815	0.000
التمكين	0.912	0.000
الإدارة بالأهداف	0.878	0.000
التطوير التنظيمي	0.799	0.000
إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية	0.811	0.000
إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات	0.863	0.000
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	0.844	0.000
الالتزام التنظيمي	0.800	0.000
المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل	0.798	0.000
تقييم الأداء	0.833	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد المحددة في الاستبيان أداة الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبان تنحصر بين القيمتين (0.798 ، 0.912) عند مستوى دلالة 0.01 ، وهذا يدل أن أبعاد الدراسة صادقة وستعبر عن ما وضعت لقياسه.

2. ثبات الأداة (الاستبيان) : من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس أثر أبعاد مجالات التجديد الإداري على ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتأكد من صدقها، استعملنا مقياس ألفا كرونباخ، بحيث أن هذا الأسلوب يستعمل لقياس صدق وثبات الاستبيانات، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، و من الناحية التطبيقية يعد ألفا ≤ 0.60 معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، والجدول التالي يبين النتائج التي توصلنا إليها :

الجدول (4-5): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
مجالات التجديد الإداري			
0.882	77.9 / 0.779 %	6	التصميم التنظيمي
0.912	83.3 / 0.833 %	6	إدارة الجودة الشاملة
0.948	89.9 / 0.899 %	6	إدارة المعرفة
0.952	90.8 / 0.908 %	6	الإدارة الالكترونية
0.939	88.3 / 0.883 %	6	التمكين
0.953	91 / 0.910 %	6	الإدارة بالأهداف
0.960	92.2 / 0.922 %	36	المجموع
تحولات وظيفة الموارد البشرية			
0.900	81.1 / 0.811 %	6	التطوير التنظيمي
0.887	78.7 / 0.787 %	6	إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية
0.946	89.6 / 0.896 %	6	إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات
0.932	86.9 / 0.869 %	6	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
0.893	79.9 / 0.799 %	6	الالتزام التنظيمي
0.966	93.5 / 0.935 %	6	المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل
0.900	81 / 0.810 %	6	تقييم الأداء
0.957	91.7 / 0.917 %	42	المجموع
0.969	93.9 / 0.939 %	78	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات تنحصر بين (0.779 ، 0.939) وهي معاملات معتبرة، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (0.939) ، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات كبير وهي صادقة وثابتة لمعالجة المشكلة المطروحة، ونلاحظ في الجدول رقم (4-5)، أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبيان هو (0.935) المتعلق بالمناخ الاجتماعي وعلاقات العمل المرتبط بتحولات ممارسات وظيفة الموارد البشرية، فيما تمثلت أدنى قيمة ب (0.787) لإستراتيجية وظيفة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان

المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

تمثلت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى التدريجي، عدد سنوات الخبرة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والمدرجات التكرارية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-6): البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة

1/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر						
البيان	30 سنة فأقل	31 و 40 سنة	41 و 50 سنة	بين 51 و 60 سنة	أكثر من 60 سنة	المجموع
التكرار	75	186	98	44	0	403
النسبة المئوية	% 18.6	% 46.2	% 24.3	% 10.9	% 0	%100
2/ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس						
البيان	ذكر	أنثى	المجموع			
التكرار	288	115	403			
النسبة المئوية	% 71.5	% 28.5	%100			
3/ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي						
البيان	مستوى ثانوي فما دون	ليسانس	تقني أو تقني سامي	مهندس	ماجستير	المجموع
التكرار	166	83	99	55	0	403
النسبة المئوية	% 41.2	% 20.6	% 24.6	% 13.6	% 0	%100
4/ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التدريجي						
البيان	إطار	متحكم	منفذ	المجموع		
التكرار	106	297	0	403		
النسبة المئوية	% 26.3	% 73.7	% 0	%100		
5/ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة						
البيان	5 سنوات فأقل	بين 6 و 10 سنوات	11 و 15 سنة	بين 16 و 20 سنة	أكثر من 20	المجموع
التكرار	102	79	86	104	32	403
النسبة المئوية	% 25.3	% 19.6	% 21.3	% 25.8	% 7.9	%100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نستقرىء من خلال الجدول أنّ الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة بلغت **46.2%**، وتليها الفئة العمرية (41 و 50 سنة) بنسبة بلغت **24.3%**، تليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة **18.6%**، ثم الفئة العمرية ما بين (51 و 60 سنة) بنسبة تقدر ب **10.9%**، في حين لم يتجاوز عمر أي موظف في عينة الدراسة 60 سنة، ويمكن تفسير ذلك على أن أبواب التوظيف مفتوحة، كما يتضح من الجدول أيضا أنّ عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت **71.5%**، في حين كانت نسبة الإناث **28.5%**، وهذه النسبة لا تعني تواجد ضعيف للمرأة في بيئة العمل، بل تدل على أن طبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة ذكورية في حين اقتصر دور المرأة على الأعمال الإدارية كالمحاسبة والإعلام الآلي.

أما بالنسبة للمؤهل التعليمي الغالب على الموظفين مستوى ثانوي فما دون حيث بلغت نسبة حاملها **41.2%**، وتأتي بعدها شهادة تقني أو تقني سامي التي بلغت نسبة **24.6%**، تليها شهادة ليسانس والتي بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة **20.6%**، وفي الأخير يأتي مستوى مهندس بنسبة قدرت ب **13.6%**، وخاصة القائمين على إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة، في حين لم يتميز أي موظف من أفراد العينة بالدراسات العليا، كما لاحظنا أنّ غالبية المسؤولين في عينة الدراسة يفتقدون التكوين الإداري المتخصص، الأمر الذي يؤثر على فعالية الأداء، حيث أنّ غالبيتهم مهندسين، أو مختصون في القانون، أو في مجالات أخرى بعيدة عن الإدارة.

ومن جهة أخرى لاحظنا أن العينة تتشكل في أغلبها من محكمين بنسبة بلغت **73.7%** وبلغت نسبة الإطارات **26.3%**، كما تبين أيضا أنّ فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي الممتلئة ب (بين 16 و 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت **25.8%**، تليها الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت **25.3%**، تليها الفئة ما بين (11 و 15 سنة) بنسبة بلغت **21.3%**، وتلتها الفئة (بين 6 و 10 سنوات) بنسبة بلغت **19.6%**، وآخر نسبة بلغت **7.9%** ممثلة للفئة (أكثر من 20 سنة).

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

المحور الأول: تحول المؤسسات

1. هل شهدت المؤسسة تحولات (هيكلية، تنظيمية، إدارية.....) في السنوات الأخيرة؟

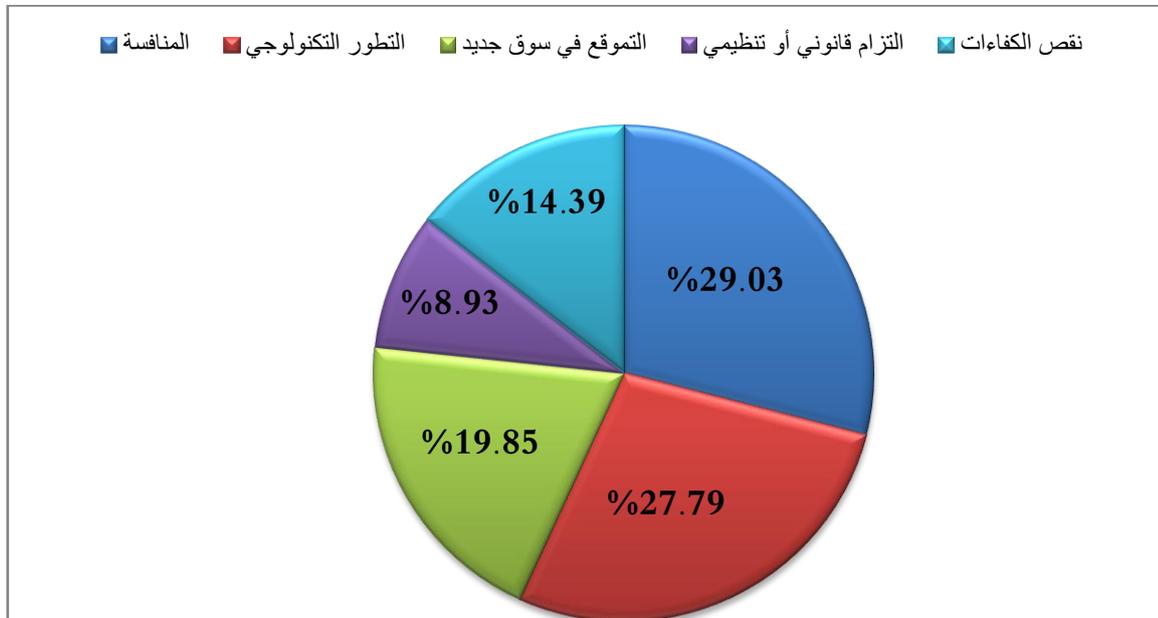
يهدف هذا السؤال إلى تحديد واضح وموضوعي للمؤسسات التي شهدت نوع من التحولات إجبارية كانت أم اختيارية، دائمة أو مؤقتة، وسيتم تحديد مجالات التحول على مستوى المؤسسات محل الدراسة، مما يسمح لنا بمتابعة التغيير في ممارسات وظيفية الموارد البشرية والاستفادة من مؤشرات واقعية وحديثة، أما المؤسسات التي نفت إمكانية التحول فلا يتم اعتمادها في الدراسة.

2. إذا هناك تحول، ما هي أسباب هذا التحول؟

الجدول رقم (4-7): التوزيع التكراري والنسبي لأسباب تحول المؤسسات المعتمدة في الدراسة

الاختيار	التكرار	النسبة
المنافسة	117	29.03%
التطور التكنولوجي	112	27.79%
التموقع في سوق جديد	80	19.85%
التزام قانوني أو تنظيمي	36	8.93%
نقص الكفاءات	58	14.39%
الإجمالي	403	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-1): التوزيع التكراري والنسبي لأسباب تحول المؤسسات المعتمدة في الدراسة

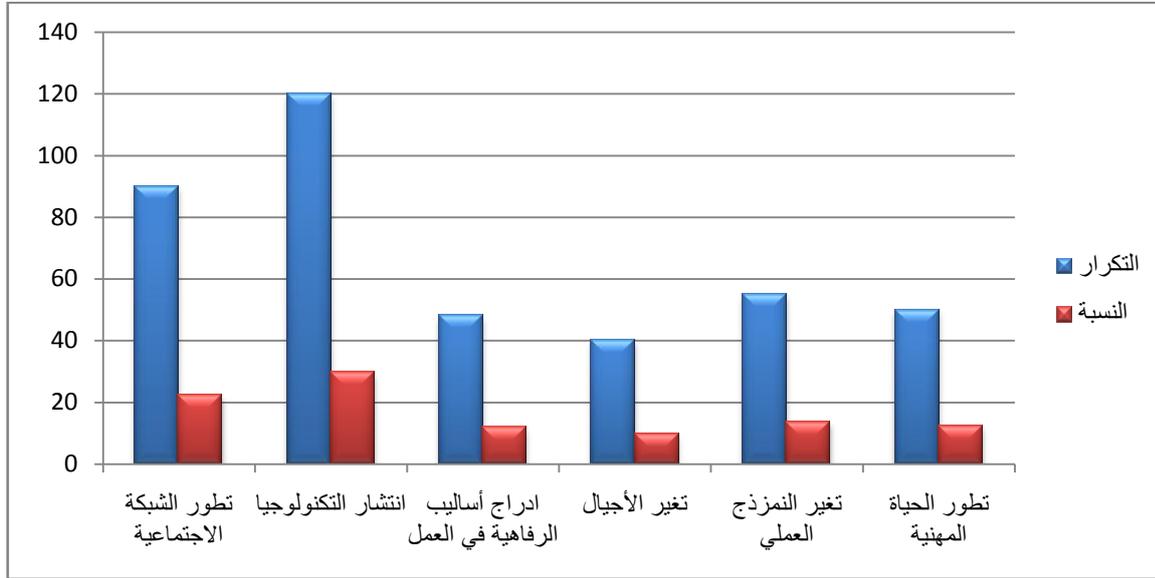
من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: المنافسة والتطور التكنولوجي هما السببان الرئيسيان للتحول بحيث قدرت النسبة ب (29.03% و 27.79%) على التوالي، يليها التموقع في سوق جديد بنسبة بلغت 19.85%، أما نقص الكفاءات فلديها دور متواضع في التحول وهذا ما عبرت عنه النسبة التي قدرت ب 14.39%، في حين أن الالتزام القانوني أو التنظيمي له تأثير ضعيف في عملية التحول بنسبة بلغت 8.93%، وهذا لا ينفي أن بعض رؤساء المصالح يعتقد أن الأمر يتعلق بطرق الإدارة أكثر مما يتعلق بالتقدم التكنولوجي الذي تلعبه القدرة التنافسية وهذا ما استنتجته من المقابلات.

3. ما هي التحولات الكبرى للمؤسسة في السنوات الأخيرة؟

الجدول رقم (4-8): التوزيع التكراري والنسبي لأهم التحولات للمؤسسات المعتمدة في الدراسة

الاختيار	التكرار	النسبة
تطور الشبكة الاجتماعية	90	22.33 %
انتشار التكنولوجيا	120	29.77 %
إدراج أساليب الرفاهية في العمل	48	11.91 %
تغير الأجيال	40	9.92 %
تغير النموذج العملي	55	13.64 %
تطور الحياة المهنية	50	12.40 %
الإجمالي	403	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-2): التوزيع التكراري والنسبي لأهم التحولات للمؤسسات المعتمدة في الدراسة

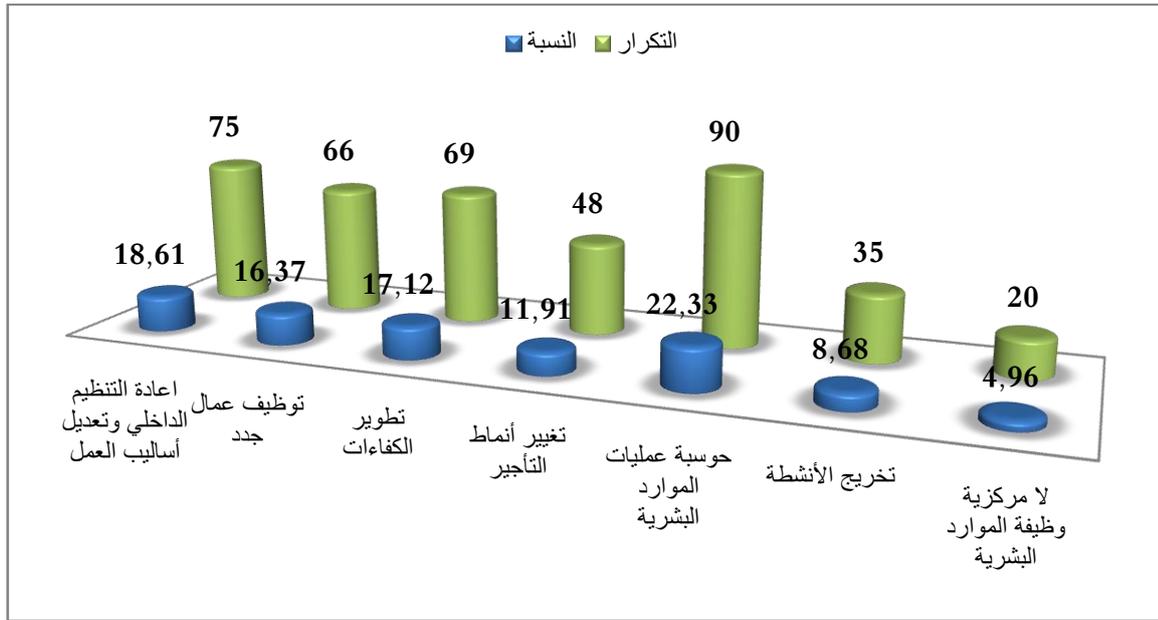
من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: انتشار التكنولوجيا وتطور الشبكة الاجتماعية تعتبر من أهم التحولات التي طرأت على المؤسسات محل الدراسة بحيث قدرت نسبة تركيتها ب (29.77 % و 22.33 %) على التوالي، يليها تغير النموذج العملي بنسبة بلغت 13.64 %، أما تطور الحياة المهنية فلديها دور متواضع في التحول وهذا ما عبرت عنه النسبة التي قدرت ب 12.40 %، في حين أن إدراج أساليب الرفاهية في العمل و تغير الأجيال لها منحى ضعيف في عملية التحول بنسبة بلغت (11.91 % و 9.92 %) على التوالي ، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمر في الوقت الراهن بفترة من التغيرات الكبيرة التي تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب رؤيتها وإستراتيجيتها.

4. ما هي مجالات انعكاس هذه التحولات فيما يخص تسيير الموارد البشرية؟

الجدول رقم (4-9): التوزيع التكراري والنسبي لأثر التحولات في تسيير الموارد البشرية

الاختيار	التكرار	النسبة
إعادة التنظيم الداخلي وتعديل أساليب العمل	75	18.61%
توظيف عمال جدد	66	16.37%
تطوير الكفاءات	69	17.12%
تغيير أنماط التأجير	48	11.91%
حوسبة عمليات الموارد البشرية	90	22.33%
تخريج الأنشطة	35	8.68%
لامركزية وظيفة الموارد البشرية	20	4.96%
الإجمالي	403	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-3): التوزيع التكراري والنسبي لأثر التحولات في تسيير الموارد البشرية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: مجالات التحول انعكست على وظيفة الموارد البشرية في إجراء التعديلات والتحسينات من خلال حوسبة عمليات الموارد البشرية بنسبة بلغت 22.33%، تليها إعادة التنظيم الداخلي وتعديل أساليب العمل ب 18.61%، وكثالث الأولويات السعي إلى تطوير الكفاءات وهذا ما عبرت عنه النسبة المتمثلة في 17.12%، كما يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تتجه إلى توظيف عمال جدد بنسب طفيفة وذلك حسب الحاجة وهذا ما مثلته النسبة المقدرة ب

16.37%، أما تغيير أنماط التأجير وتخريج الأنشطة فقد تمثلت بنسب متواضعة قدرت بـ (11.91% و 8.68%) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتجه نحو فعل ما هو أفضل بكثير وذلك حسب الوسائل المتاحة لدى كل مؤسسة.

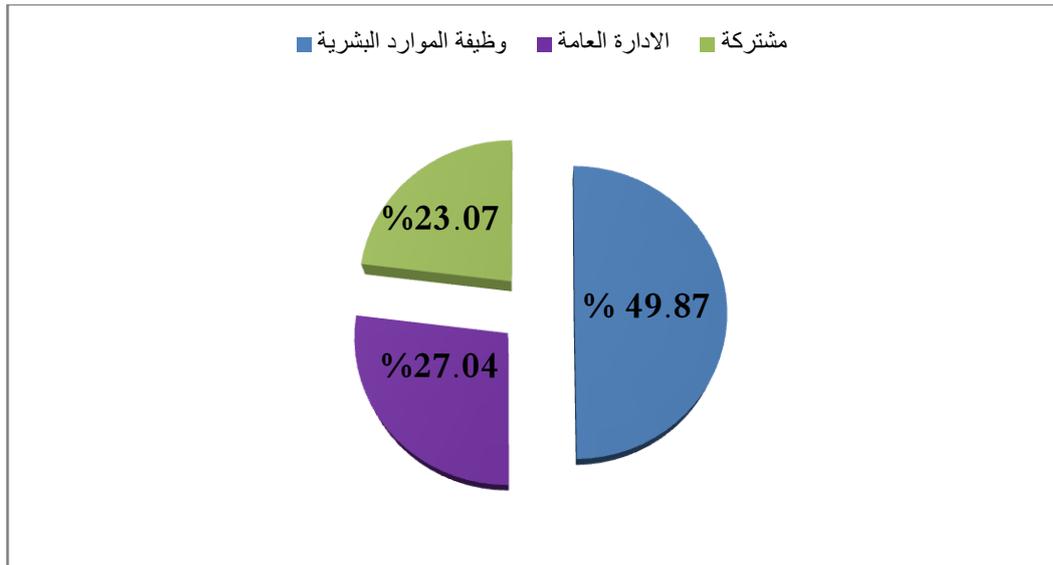
المحور الثاني : وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

1. من يشرف على إدارة الموارد البشرية؟

الجدول رقم (4-10): التوزيع التكراري والنسبي حول تحديد المشرف عن إدارة الموارد البشرية

النسبة	التكرار	الاختيار
49.87%	201	وظيفة الموارد البشرية
27.04%	109	الإدارة العامة
23.07%	93	مشتركة
100%	403	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-4): التوزيع التكراري والنسبي حول تحديد المشرف عن إدارة الموارد البشرية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: حوالي نصف أفراد العينة المدروسة يرون أن إدارة شؤون الموظفين تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية، أما القسم الآخر من المبحوثين فقد تشتت آراؤهم ما بين ترجيح إشراف الإدارة العامة على تسيير شؤون الموظفين، وبين من يرى أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تكون مشتركة بين وظيفة الموارد البشرية والإدارة العامة وهذا ما عبرت عنه

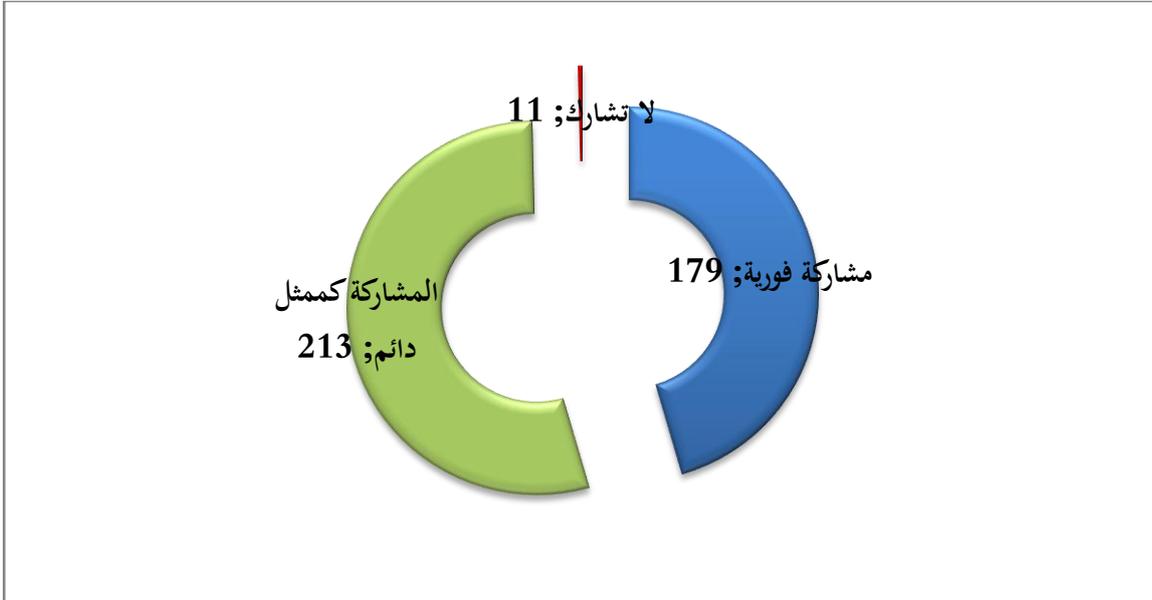
النسب المتقاربة والمتمثلة في (27.04% و 23.07%) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك على أن وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست مستقلة في ممارستها بما فيه الكفاية.

2. مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

الجدول رقم (4-11): التوزيع التكراري والنسبي لدرجة مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيار
44.41%	179	مشاركة فورية
52.85%	213	المشاركة كممثل دائم
2.72%	11	لا تشارك
100%	403	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-5): التوزيع التكراري والنسبي لدرجة مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

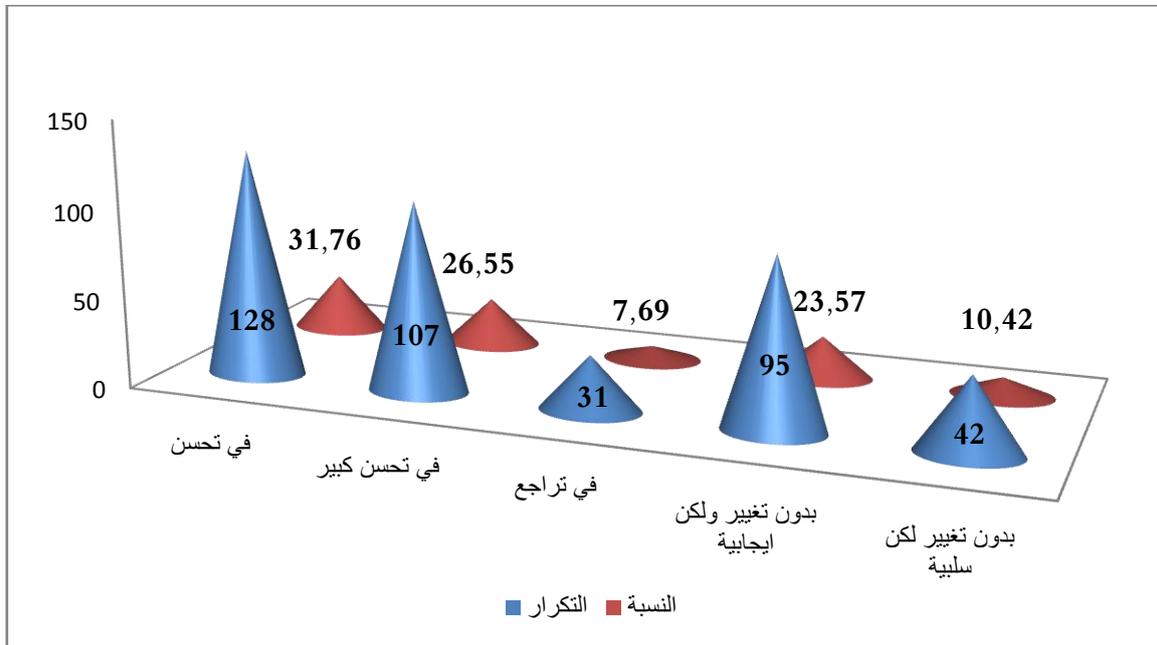
من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: 52.85% من أفراد العينة يرون أن وظيفة الموارد البشرية تشارك كممثل دائم في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما يرى البعض الآخر بأنها ذات مشاركة فورية بنسبة قدرت بـ 44.41%، إلا أن هناك فئة ضعيفة ترى بأنها لا تشارك وهذا ما عبرت عنه النسبة المتمثلة في 2.72%، واستنادا إلى ذلك يمكن تفسير هذه النتائج على أنه لم يتم تعميم مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (4-12): التوزيع التكراري والنسبي لمستوى تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيار
% 31.76	128	في تحسن
% 26.55	107	في تحسن كبير
% 7.69	31	في تراجع
% 23.57	95	بدون تغيير ولكن ايجابية
% 10.42	42	بدون تغيير لكن سلبية
% 100	403	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-6): التوزيع التكراري والنسبي لمستوى تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

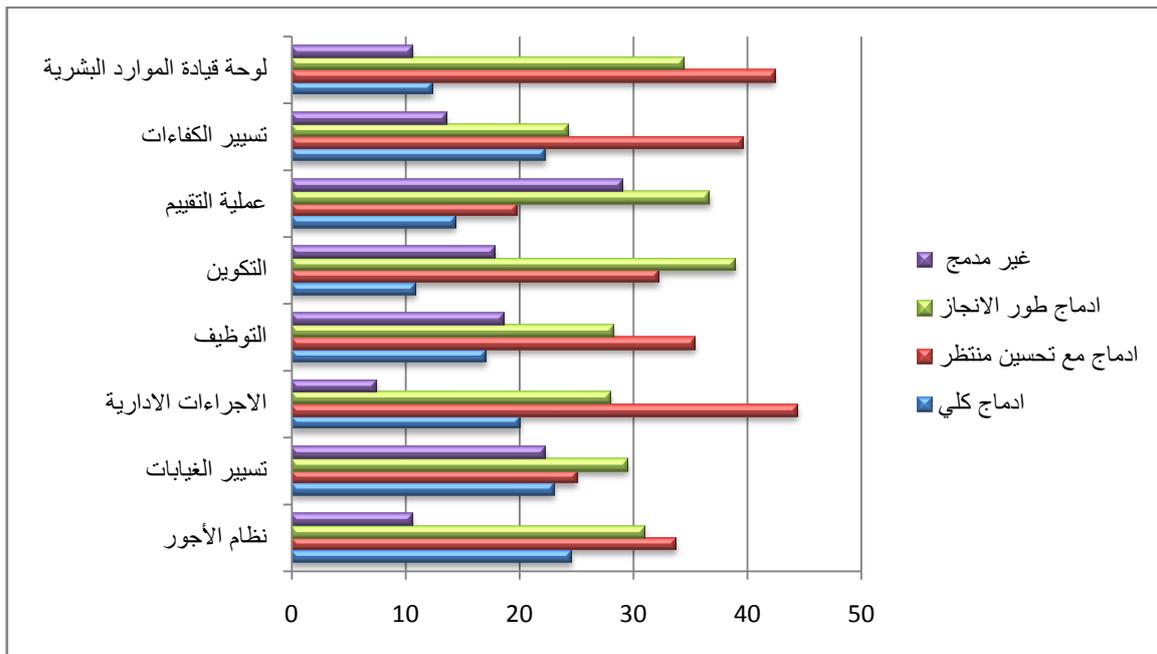
من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: حوالي 60% من أفراد العينة يرون أن تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة في تحسن، وهذا يدل على أن وظيفة الموارد البشرية تمتاز بالمرونة وتسعى إلى مواكبة التغيير، كما يرى البعض الآخر بأنها بدون تغيير لكن ايجابية بنسبة قدرت ب 23.57%، إلا أن هناك فئة ضعيفة ترى بأنها في تراجع وهذا ما عبرت عنه النسبة المتمثلة في 7.69%، واستنادا إلى ذلك يمكن تفسير هذه النتائج على أنه وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمر بمرحلة انتقالية في الوقت الراهن، وهذا يختلف من مؤسسة لأخرى.

المحور الثالث : إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية

الجدول رقم (4-13): التوزيع التكراري والنسبي لمستوى إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية

	إدماج كلي		إدماج مع تحسين منتظر		إدماج طور الانجاز		غير مدمج	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نظام الأجور	99	%24.56	136	%33.74	125	%31.01	43	%10.66
تسيير الغيابات	93	%23.07	101	%25.06	119	%29.52	90	%22.33
الإجراءات الإدارية	81	%20.09	179	%44.41	113	%28.03	30	%7.44
التوظيف	69	%17.12	145	%35.98	114	%28.28	75	%18.61
التكوين	44	%10.91	130	%32.25	157	%38.95	72	%17.86
عملية التقييم	58	%14.39	80	%19.85	148	%36.72	117	%29.03
تسيير الكفاءات	90	%22.33	160	%39.70	98	%24.31	55	%13.64
لوحة قيادة الموارد البشرية	50	%12.40	171	%42.43	139	%34.49	43	%10.66

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-7): التوزيع التكراري والنسبي لمستوى إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول والشكل السابقين أن الأولوية في إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية كانت للإجراءات الإدارية ونظام الأجور، أما العمليات الأخرى فسيتم دمجها بالتدرج، هذا ما يدل على أن جزء كبير من ممارسات وظيفة الموارد البشرية يمر بعملية تحسين عملياته قبل إدخال التكنولوجيا الحديثة عليها، كما يتضح أيضا أن عمليات الدمج المخطط ترتبط بالعمليات المتعلقة بالتكوين وتسيير الكفاءات.

1. التصميم التنظيمي

الجدول رقم (4-14) : واقع التصميم التنظيمي حسب آراء العينة المدروسة

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	التكرار	النسبة
									التكرار	النسبة
									التكرار	النسبة
1	70	110	50	99	74	3.007	موافق	6	17.4%	18.4%
	65	136	32	112	58	3.094	موافق	5	16.1%	14.4%
3	266	68	47	22	0	4.434	موافق تماما	1	66%	0%
	111	118	76	62	36	3.511	موافق	4	27.5%	8.9%
5	109	116	102	68	8	3.620	موافق	2	27%	2%
	95	122	81	105	0	3.513	موافق	3	23.6%	0%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد التصميم التنظيمي تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.434 و 3.007)، وجاء

ترتيبها كالتالي:

العبارة رقم 3: أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية ❁ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.434) وانحراف معياري (0.899)، وهي قيمة معتبرة تدل على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على التصميم التنظيمي في المؤسسات المدروسة.

العبارة رقم 5: يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير أداء الموظفين ❁ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.620) وانحراف معياري (1.111)، وهي قيمة متوسطة تدل على نقائص في الاستجابة لمتطلبات تطوير أداء الموظفين، وذلك لأنها لا ترتبط بالهيكل التنظيمي فقط بل لها امتدادات أخرى .

العبارة رقم 6: ﴿ تعمل المؤسسة وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.513) وانحراف معياري (1.116) وهي قيمة تعكس التنظيمي الداخلي للمؤسسات محل الدراسة .

العبارة رقم 4: ﴿ توزع المهام في المؤسسة وفقا للتخصص والكفاءة اللازمة ﴾ في الترتيب الرابع بمتوسط قدر ب (3.511) وانحراف معياري (1.283) مما يدل على وجود نوع من التوازن في توزيع المهام حسب التخصص والكفاءة في المؤسسات محل الدراسة.

العبارة رقم 2: ﴿ تقوم المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.094) وانحراف معياري (1.353) بدرجة تطبيق متوسطة مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى للتغيير ، وتشير هذه النتيجة إلى أن التصميم التنظيمي للمؤسسات غير ثابت، بل تتمتع بنوع من التجديد من فترة إلى أخرى .

أما العبارة رقم 1: ﴿ تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.007) وانحراف معياري (1.397) ، وهذا يدل على أن الهياكل التنظيمية في المؤسسات المعتمدة في الدراسة قابلة للتغيير، لكنها بحاجة أكثر للتكيف مع مستجدات الوقت الراهن.

2. إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (4-15) : مظاهر إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العينة المدروسة

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي		الاتجاه	الترتيب
						المرجح	المعياري		
						التكرار	النسبة		
7	88	136	95	75	9	3.543	1.092	موافق	4
	%21.8	%33.7	%23.6	%18.6	2.2				
8	75	102	129	40	57	3.243	1.267	محايد	5
	%18.6	%25.3	%32	%9.9	14.1				
9	112	155	47	89	0	3.719	1.096	موافق	3
	%27.8	%38.5	%11.7	%22.1	0				
10	176	227	0	0	0	4.436	0.496	موافق	1
	%43.7	%57.3	%0	%0	0				
11	173	162	50	18	0	4.215	0.828	موافق تماما	2
	%42.9	%40.2	%12.4	%4.5	0				
12	72	83	128	67	53	3.134	1.264	محايد	6
	%17.9	%20.6	%31.8	%16.6	13.2				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد إدارة الجودة الشاملة تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.436 و 3.134)، وجاء ترتيبها كآلاتي:

العبارة رقم 10: ﴿ تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.436) وانحراف معياري (0.496)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن المؤسسات تسعى دائما للتجديد.

العبارة رقم 11: ﴿ تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.215) وانحراف معياري (0.828)، وهي قيمة مرتفعة تدل على متابعة المسؤولين لدرجة استجابة الموظفين لبرامج التدريب، و ما مدى انعكاس ذلك على الأداء .

العبارة رقم 9: ﴿ تعمل المؤسسة على تحليل احتياجات الزبائن ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.719) وانحراف معياري (1.096) وهي قيمة تعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة برغبات الزبون .

العبارة رقم 7: ﴿ يؤدي الموظفون المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ﴾ في الترتيب الرابع بمتوسط قدر ب (3.543) وانحراف معياري (1.092) مما يدل على مراعاة المؤسسات محل الدراسة لمعايير الجودة والسعي إلى نشرها بين الموظفين.

العبارة رقم 8: ﴿ تقوم المؤسسة بتنظيم حلقات الجودة (ورشات عمل) من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.243) وانحراف معياري (1.267) تميزت هذه العبارة بنوع من التشتت في الآراء، مما يدل على أن فئة معتبرة من أفراد العينة لا يدركون حلقات الجودة.

أما العبارة رقم 12: ﴿ تشجع المؤسسة عملية الابتكار والتجديد عن طريق إنشاء فرق عمل مستقلة ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.134) وانحراف معياري (1.264) ، باتجاه محايد، بمعنى أن جزء كبير من الفئة المدروسة لا يركي تشجيع المؤسسة للابتكار .

3. إدارة المعرفة

الجدول رقم (4-16) : واقع إدارة المعرفة حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	رقم العبارة
				تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
4	موافق	1.054	3.771	15	34	88	157	109	13
				%3.7	%8.4	%21.8	%39	%27	
1	موافق تماما	0.642	4.607	0	0	35	88	280	14
				%0	%0	%8.7	%21.8	%69.5	

3	موافق	1.131	3.722	24	34	83	151	111	15
				%6	%8.4	%20.6	%37.5	%27.5	
2	موافق	0.919	3.826	0	35	106	156	106	16
				%0	%8.7	%26.3	%38.7	%26.3	
6	محايد	1.123	3.019	35	106	117	106	39	17
				%8.7	%26.3	%29	%26.3	%9.7	
5	موافق تماما	1.221	3.694	30	39	83	123	128	18
				%7.4	%9.7	%20.6	%30.5	%31.8	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد إدارة المعرفة تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.607 و 3.019)، وجاء ترتيبها

كالآتي:

العبارة رقم 14: ﴿ تمتح المؤسسة فرصة لموظفيها لمواصلة دراستهم لتوسيع معارفهم ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.607) وانحراف معياري (0.642)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن المؤسسات تشجع إنتاج وتبادل المعرفة، مما يؤدي إلى تعزيز قدرة مواردها على تنفيذ المهام بالكفاءة والفعالية اللازمة.

العبارة رقم 16: ﴿ تملك المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.826) وانحراف معياري (0.919)، وهذا يدل على أن المؤسسات المعتمدة فالدراسة تسعى للتماشي مع التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات.

العبارة رقم 15: ﴿ المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.722) وانحراف معياري (1.131) وهي قيمة تعكس انفتاح عملية الاتصال إلي حد كبير في المؤسسات المعتمدة.

العبارة رقم 13: ﴿ تسعى المؤسسة إلى تحسيد المعرفة ودمجها في النشاطات اليومية للعاملين ﴾ في الترتيب الرابع من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.771) وانحراف معياري (1.054)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسات تدرك ضرورة رفع التوعية الثقافية بأهمية المعرفة واستعمالها في العمل اليومي للموظف.

العبارة رقم 18: ﴿ تساعد المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.694) وانحراف معياري (1.221)، وهذا يوحي بأن المؤسسات تدعم استخدام التقنيات المعاصرة في شتى مجالات العمل.

أما العبارة رقم 17: ﴿ تملك المؤسسة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المستجندات المعرفية في العمل ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.019) وانحراف معياري (1.123) ، باتجاه محايد، بمعنى أن جزء كبير من الفئة المدروسة لا يركي امتلاك المؤسسة لوحدات مكلفة برصد المستجندات المعرفية في العمل.

4. الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (4-17) : درجة تجسيد الإدارة الالكترونية حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	رقم العبارة
				تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
					النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	موافق	1.245	3.610	36	50	55	156	106	19
				%8.9	%12.4	%13.6	%38.7	%26.3	
1	موافق تماما	0.884	4.342	8	8	40	129	218	20
				%2	%2	%9.9	%32	%54.1	
6	موافق	1.074	3.575	24	44	78	190	67	21
				%6	%10.9	%19.4	%47.1	%16.6	
2	موافق	0.847	3.923	0	24	89	184	106	22
				%0	%6	%22.1	%45.7	%26.3	
3	موافق تماما	1.211	3.905	29	29	55	128	162	23
				%7.2	%7.2	%13.6	%31.8	%40.2	
4	موافق	0.905	3.863	0	30	106	156	111	24
				%0	%7.4	%26.3	%38.7	%27.5	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد الإدارة الالكترونية تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.342 و 3.575)، وجاء ترتيبها كالتالي:

العبارة رقم 20: ﴿ تملك المؤسسة شبكة معلوماتية داخلية ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.342) وانحراف معياري (0.884)، وهي قيمة معتبرة تدل على تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المستجدة.

العبارة رقم 22: ﴿ تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.923) وانحراف معياري (0.847)، وهذا يدل على أن المؤسسات تسعى لتوفير خدمة الانترنت لتسهيل التعاملات.

العبارة رقم 23: ﴿ توفر المؤسسة أنظمة أمان في التعاملات الالكترونية ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.905) وانحراف معياري (1.211) وهي قيمة تعكس درجة الحرص على استدامة الأداء الفعال، مما يشجع الموظفين على الاندماج والتفاعل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

العبارة رقم 24: ﴿ تسعى المؤسسة إلى تحديث تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل مستمر ﴾ في الترتيب الرابع من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.863) وانحراف معياري (0.905)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسات المعتمدة فالدراسة تحاول مواجهة التحديات المطروحة عالميا ومحليا، وذلك من خلال عصرنة تنظيمها الإداري عن طريق اعتماد تكنولوجيا المعلومات .

العبارة رقم 19: ﴿ تملك المؤسسة البنية التقنية (أجهزة وشبكات) اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.610) وانحراف معياري (1.245)، وهذا يوحي بأن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الإدارة.

أما العبارة رقم 21: ﴿ تسعى المؤسسة إلى نشر الثقافة الالكترونية بين موظفيها ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.575) وانحراف معياري (1.074) ، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعداد العمال وتجهيتهم للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية بصفة محتشمة.

5. التمكين

الجدول رقم (4-18) : مظاهر التمكين المعتمدة في المؤسسات حسب آراء العينة المدروسة

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
25	117	184	44	33	25	3.831	1.122	موافق	1				
	%29	%45.7	%10.9	%8.2	%6.2								
26	84	152	63	71	33	3.454	1.229	موافق	4				
	%20.8	%37.7	%15.6	%17.6	%8.2								
27	125	133	48	56	41	3.607	1.323	موافق	3				
	%31	%33	%11.9	%13.9	%10.2								
28	120	140	62	45	36	3.652	1.259	موافق	2				
	%29.8	%34.7	%15.4	%11.2	%8.9								
29	36	48	65	180	74	2.483	1.180	غير موافق	6				
	%8.9	%11.9	%16.1	%44.7	%18.4								

5	موافق	1.302	3.419	47	53	85	120	98	30
				%11.7	%13.2	%21.1	%29.8	%24.3	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد التمكين تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (3.831 و 2.483)، وجاء ترتيبها

كالآتي:

العبارة رقم 25: ﴿ تحدد المؤسسة مهام ومسئوليات كل عامل بدقة ووضوح ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.831) وانحراف معياري (1.122)، وهي قيمة معتبرة تدل على توفر مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد على أداء العاملين.

العبارة رقم 28: ﴿ تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.652) وانحراف معياري (1.259)، وهذا يدل على تأصيل وتعميق العمل الجماعي عن طريق التفاعل بين السلوك والانجاز، وهي تعتبر من أهم مقومات التمكين الإداري.

العبارة رقم 27: ﴿ نظام الاتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعارف بين العمال ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.607) وانحراف معياري (1.323) وهي قيمة تعكس الدور المتواضع لكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين.

العبارة رقم 26: ﴿ تمنح المؤسسة الاستقلالية الكاملة للعمال لابتكار الأسلوب المناسب لعمله ﴾ في الترتيب الرابع من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.454) وانحراف معياري (1.229)، وهي قيمة متوسطة تدل على الدور المتواضع في إطلاق ملكات التفكير الإبداعي للعاملين، مما يعكس ارتفاع مستوى التمكين الإداري في هذه العينة من المؤسسات.

العبارة رقم 30: ﴿ تدرك المؤسسة متطلبات جيل العمل الجديد ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.419) وانحراف معياري (1.302)، وهذا يوحي بأن أفراد عينة الدراسة يتفقدون إلى حد ما على أن المؤسسات محل الدراسة تدرك متطلبات جيل العمل الجديد.

أما العبارة رقم 29: ﴿ توفر المؤسسة جداول عمل مرنة ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (2.483) وانحراف معياري (1.180)، حيث يعكس ذلك تصورات الموظفين حول ساعات العمل، ودرجة تقييدهم من هذا الجانب، مما يؤثر على مستوى التمكين الإداري لديهم.

الجدول رقم (4-19) : واقع الإدارة بالأهداف حسب آراء العينة المدروسة

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب						
										التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
31	96	153	76	78	0	3.662	1.043	موافق	5						
	%23.8	%38	%18.9	%19.4	%0										
32	139	240	24	0	0	4.285	0.569	موافق	3						
	%34.5	%59.6	%6	%0	%0										
33	128	117	83	44	31	3.662	1.241	موافق تماما	4						
	%31.8	%29	%20.6	%10.9	%7.7										
34	179	212	12	0	0	4.414	0.550	موافق	2						
	%44.4	%52.6	%3	%0	%0										
35	184	207	12	0	0	4.426	0.552	موافق	1						
	%45.7	%51.4	%3	%0	%0										
36	78	117	128	51	29	3.406	1.147	محايد	6						
	%19.4	%29	%31.8	%12.7	%7.2										

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد الإدارة بالأهداف تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.426 و 3.406)، وجاء

ترتيبها كالتالي:

العبارة رقم 35: ترتبط خطط المؤسسة بالأهداف الموضوعية ﴿ في الترتيب الأول من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (4.426) وانحراف معياري (0.552)، الأمر الذي يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تملك أسلوب إداري متميز يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديدتها من أولوياتها.

العبارة رقم 34: يسعى الموظفون إلى تحقيق أهداف المنظمة ﴿ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.414) وانحراف معياري (0.550)، مما يعكس الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في المؤسسات المعتمدة في الدراسة.

العبارة رقم 32: تعتمد المؤسسة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف ﴿ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (4.285) وانحراف معياري (0.569) وهي قيمة تشير على أن النظام الإداري المتبع في المؤسسات محل الدراسة يركز على النتائج بدلا من النشاطات.

العبارة رقم 33: تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في عملية تحديد الأهداف في الترتيب الرابع من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.662) وانحراف معياري (1.241)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن نسبة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف جاءت بدور متواضع، مما يعكس قناعة القيادات الإدارية العليا بهذا الأسلوب، ودرجة تطبيقهم السليم له.

العبارة رقم 31: توضح المؤسسة أهدافها لجميع الموظفين فيها في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.662) وانحراف معياري (1.043)، وهذا يوحي بأن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتنشيط عملية الاتصال، مما يرفع من الرضا الوظيفي.

أما العبارة رقم 36: تستخدم المؤسسة برامج رقابية فعالة لمراقبة مدى تحقيق الأهداف فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.406) وانحراف معياري (1.147)، تميزت هذه العبارة بنوع من تشتت الآراء، حيث أن فئة معتبرة من أفراد العينة المدروسة جاءت باتجاه محايد، مما يدل على أنهم لا يدركون آليات مراقبة تحقيق الأهداف.

المحور الخامس : تحولات وظيفة الموارد البشرية

1. التطوير التنظيمي

الجدول رقم (4-20) : آليات التطوير التنظيمي في المؤسسات حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	رقم العبارة
				تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	موافق	0.605	4.332	0	0	29	211	163	1
				%0	%0	%7.2	%52.4	%40.4	
-	محايد	1.139	3.213	35	61	151	95	61	2
				%8.7	15.1%	%37.5	%23.6	%15.1	
1	موافق تماما	0.658	4.372	0	0	40	173	190	3
				%0	%0	%9.9	%42.9	%47.1	
3	موافق	1.430	3.344	59	83	27	128	106	4
				%14.6	%20.6	%6.7	%31.8	%26.3	
4	غير موافق	1.069	2.650	53	139	134	50	27	5
				%13.2	%34.5	%33.3	%12.4	%6.7	
-	محايد	1.139	3.213	35	61	151	95	61	6
				%8.7	%15.1	%37.5	%23.6	%15.1	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد التطوير التنظيمي تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.372 و 3.213)، وجاء ترتيبها كالاتي:

العبارة رقم 3: ﴿ هناك اهتمام كبير من إدارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (4.372) وانحراف معياري (0.658)، وهي قيمة تشير إلى ارتفاع درجة السعي للمحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية.

العبارة رقم 1: ﴿ تقوم المؤسسة بتطبيق نظام جديد مطور لتصنيف الوظائف ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.332) وانحراف معياري (0.605)، وهذا يدل على أن المؤسسات المعتمدة فالدراسة تطبق نموذج جديد لنظام تصنيف الوظائف والتعويضات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يصاحب هذا التنفيذ خطة توعيه شاملة للموظفين عن طبيعة هذا النظام الجديد وآلياته، لأنه لولا التوعية لما أدركوا تغير النظام.

العبارة رقم 4: ﴿ تسعى المؤسسة دائما إلى تجديد نظام إدارة الوثائق (الأرشيف) ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.344) وانحراف معياري (1.430) وهي قيمة تعكس استمرار المؤسسات محل الدراسة في تحديث البنية التحتية للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال تزويدها بالمعدات والبرمجيات الحديثة، بما يتلاءم مع طبيعة نشاط كل مؤسسة.

أما العبارة رقم 2: ﴿ قامت المؤسسة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الأجور والمكافآت) ﴾ و العبارة رقم 6: ﴿ يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة (القدرة على التغيير) ﴾ ، جاءت في نفس الترتيب وباتجاه محايد، بمتوسط حسابي قدر ب (3.213) وانحراف معياري (1.139)، بحيث امتازت العبارتين بنوع من التشتت في الآراء، مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة على مرونة الهيكل التنظيمي وعلى تحديث نظام الأجور بالمؤسسات محل الدراسة.

العبارة رقم 5: ﴿ يتم مراجعة التوصيف (الفهرس/المدونة المرجعية للوظائف) الوظيفي بشكل دوري ﴾ في الترتيب الخامس من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (2.650) وانحراف معياري (1.069)، وهي قيمة ضعيفة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تراجع المدونات بشكل دوري.

2. إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية

الجدول رقم (4-21) : إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المعتمدة حسب آراء العينة المدروسة

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
7	89	173	83	33	25	3.665	1.097	موافق	5					
	%22.1	%42.9	%20.6	%8.2	%6.2									
8	173	162	50	18	0	4.215	0.828	موافق	3					

	تماما			0%	4.5%	12.4%	40.2%	42.9%	
1	موافق	0.706	4.397	0	0	52	139	212	9
	تماما			0%	0%	12.9%	34.5%	52.6%	
6	محايد	1.157	3.265	36	55	145	100	67	10
				8.9%	13.6%	36%	24.8%	16.6%	
4	موافق	1.088	3.962	23	23	39	179	139	11
				5.7%	5.7%	9.7%	44.4%	34.5%	
2	موافق	0.685	4.245	0	0	57	190	156	12
				0%	0%	14.1%	47.1%	38.7%	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.397 و 3.265)، وجاء ترتيبها كالآتي:

العبارة رقم 9: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.397) وانحراف معياري (0.706)، حيث توجه الأهداف إلى بناء برامج تركز على جودة المهارات والمعارف التي يكتسبها الموظفون في إطار ممارسة إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية.

العبارة رقم 12: يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.245) وانحراف معياري (0.685)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن برامج تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المؤسسة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم.

العبارة رقم 8: تحرص المؤسسة على تصميم البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (4.215) وانحراف معياري (0.828) وهي قيمة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى الإستراتيجية التدريبية، التي تسمح بلحق رؤى وأهداف مشتركة، وهذا من شأنه الرفع من روح الانتماء المتولدة أساسا من رضا الموظفين عن أنفسهم ومستويات أدائهم.

العبارة رقم 11: تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير في الترتيب الرابع من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.962) وانحراف معياري (1.088)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى دائما لاستخدام أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية لعمالها.

العبارة رقم 7: تقوم المؤسسة بتصميم الوظائف وتحليلها وفقا لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.665) وانحراف معياري (1.097)، وهذا يوحي بأن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتصميم الوظائف وتحليلها وفقا لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها.

أما العبارة رقم 10: يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استناداً إلى تحليل البيئة التنافسية فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.265) وانحراف معياري (1.157)، وعليه فإن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بمراجعة خطة التعويضات استناداً إلى تحليل البيئة التنافسية.

3. إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات

الجدول رقم (4-22) : واقع إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات في المؤسسات المعتمدة حسب آراء العينة المدروسة

رقم العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه	الترتيب	التكرار	النسبة
									التكرار	النسبة
									التكرار	النسبة
13	39	156	117	41	1.115	3.253	موافق	6	9.7%	10.2%
	78	111	134	53	1.239	3.332	محايد	5	19.4%	13.2%
14	184	167	39	7	0.832	4.277	موافق تماماً	2	45.7%	1.7%
	55	201	78	42	1.133	3.496	موافق	4	13.6%	10.4%
15	123	179	51	23	1.095	3.873	موافق	3	30.5%	5.7%
	223	162	18	0	0.583	4.508	موافق تماماً	1	55.3%	0%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات تتمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.508 و 3.253)، وجاء ترتيبها كالتالي:

العبارة رقم 18: تخصص إدارة المؤسسة جزءاً من ميزانيتها لتطوير كفاءاتها بشكل منتظم في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.508) وانحراف معياري (0.583)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى إستراتيجية تسعى من خلالها إلى تهيئة مكاسب موظفيها في مجال تخصصهم.

العبارة رقم 15: تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.277) وانحراف معياري (0.832)، وهذا يدل على أن المؤسسات المعتمدة بالدراسة تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون لديها.

العبارة رقم 17: تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير الكفاءات في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.873) وانحراف معياري (1.095) وهي قيمة تعكس قيام المؤسسات محل الدراسة بتحضير برامج تدريبية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة .

العبارة رقم 16: تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم في الترتيب الرابع من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.496) وانحراف معياري (1.133)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بتحفظ على أن المؤسسات محل الدراسة تتسم ببيئة مشجعة على التعلم المستمر.

العبارة رقم 14: تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.332) وانحراف معياري (1.239)، وهذا يوحي بأن أفراد العينة لا يتفقون على قدرة المؤسسات محل الدراسة على توجيه وتدعيم الميول المهني المطلوب.

أما العبارة رقم 13: تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.253) وانحراف معياري (1.115)، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم لتولي مناصب أعلى فالمستقبل

4. الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الجدول رقم (4-23) : مظاهر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	رقم العبارة					
				غير موافق	غير موافق تم التكرار	محايد	موافق	موافق تماما	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	موافق	1.101	3.796	24	33	50	190	106	19
				% 6	% 8.2	%12.4	%47.1	%26.3	
6	موافق	1.110	3.776	25	27	72	168	111	20
				% 6.2	%6.7	%17.9	%41.7	%27.5	
2	موافق	0.750	4.312	9	0	16	209	169	21
				%2.2	%0	%4	%51.9	%41.9	
1	موافق	0.552	4.426	0	0	12	207	184	22
				% 0	% 0	% 3	%51.4	%45.7	

3	موافق	0.683	4.188	0	0	63	201	139	23
				% 0	% 0	%15.6	%49.9	%34.5	
4	موافق	1.176	3.816	31	27	55	162	128	24
				% 7.7	% 6.7	%13.6	%40.2	%31.8	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.426 و 3.776)، وجاء ترتيبها كالآتي:

العبارة رقم 22: توفر المؤسسة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الالكترونية في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.426) وانحراف معياري (0.552)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تفعيل الاتصال وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.

العبارة رقم 21: تتم إدارة الأحمال الكترونياً في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.312) وانحراف معياري (0.750)، وهذا يدل على أن المؤسسات المعتمدة فالدراسة تسعى لتحديث أساليب تسيير موظفيها.

العبارة رقم 23: نظام الحضور والمغادرة مرتبط الكترونياً بنظام الأحمال في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (4.188) وانحراف معياري (0.683) وهي قيمة تعكس سعي المؤسسات محل الدراسة إلى دمج الإدارة الالكترونية في النشاطات اليومية للعاملين.

العبارة رقم 24: يتم إدارة المسار الوظيفي الكترونياً في الترتيب الرابع من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.816) وانحراف معياري (1.176)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تملك وحدات خاصة مكلفة برصد المسار الوظيفي للعامل.

العبارة رقم 19: تعتمد المؤسسة على التوظيف الالكتروني في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.796) وانحراف معياري (1.101)، وهذا يوحي بأن المؤسسات محل الدراسة تملك شبكة معلوماتية داخلية

أما العبارة رقم 20: تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية تدريب الموظفين فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.776) وانحراف معياري (1.110)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحديث تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بصفة محتشمة.

5. الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (4-24) : واقع الالتزام التنظيمي حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رقم العبارة
				تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
4	موافق تماما	1.374	3.330	49	83	62	104	105	25
				% 12.2	%20.6	%15.4	%25.8	%26.1	
6	غير موافق	1.267	2.749	75	117	89	78	44	26
				%18.6	% 29	%22.1	%19.4	%10.9	
3	موافق	0.770	3.928	0	0	135	162	106	27
				%0	%0	%32.5	%38.9	%25.5	
1	موافق	0.690	4.292	9	0	0	249	145	28
				% 2.2	% 0	% 0	%61.8	% 36	
5	-	1.317	2.990	69	83	95	95	61	29
				%17.1	%20.6	%23.6	%23.6	%15.1	
2	موافق	0.915	4.032	0	30	72	156	145	30
				% 0	% 7.4	%17.9	%38.7	% 36	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد الالتزام التنظيمي تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.292 و 2.749)، وجاء

ترتيبها كالتالي:

العبارة رقم 28: ﴿ يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.292) وانحراف معياري (0.690)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن أفراد العينة يتفقون على أنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون عملهم بدقة ويلتزمون دائما بالإجراءات القانونية.

العبارة رقم 30: ﴿ أشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (4.032) وانحراف معياري (0.915)، وهي قيمة تعكس درجة انتماء أفراد العينة لمؤسساتهم.

العبارة رقم 27: ﴿ أهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.928) وانحراف معياري (0.770) وهي قيمة توحى بأن أفراد العينة يتميزون بالجدية في أداء عملهم، مما يعكس ولائهم لمؤسساتهم.

العبارة رقم 25: ﴿ إن المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.330) وانحراف معياري (1.374)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن ظروف العمل بالمؤسسات محل الدراسة محفزة ومساعدة على العمل.

العبارة رقم 29: ﴿ يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (2.290) وانحراف معياري (1.317)، تميزت هذه العبارة بنوع من التشتت في الآراء، الأمر الذي يعكس عدم اتفاق أفراد العينة حول درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم لاتخاذ القرار.

أما العبارة رقم 26: ﴿ أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (2.749) وانحراف معياري (1.267)، مما يدل على أن أفراد العينة لا يتفقون على البقاء في العمل لو أتاحت لهم فرص أخرى.

6. المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل

الجدول رقم (4-25) : مظاهر المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رقم العبارة
				تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	موافق	1.043	3.848	23	24	44	212	100	31
				% 5.7	% 6	%10.9	%52.6	%24.8	
6	محايد	1.102	2.697	69	106	117	100	11	32
				%17.1	%26.3	% 29	%24.8	% 2.7	
3	موافق	1.139	3.704	25	33	89	145	111	33
				% 6.2	% 8.2	%22.1	% 36	%27.5	
5	-	1.443	2.856	104	78	55	104	62	34
				%25.8	%19.4	%13.6	%25.8	%15.4	
1	موافق	0.663	4.248	0	0	51	201	151	35
				% 0	% 0	%12.7	%49.9	%37.5	
4	موافق	1.391	2.982	81	78	83	89	72	36
				%20.1	%19.4	%20.6	%22.1	%17.9	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.248 و 2.697)، وجاء ترتيبها كالتالي:

العبارة رقم 35: ﴿ تحرص المؤسسة على حماية المرأة العاملة من المضايقات في العمل ﴾ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.248) وانحراف معياري (0.663)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن المرأة تعمل بأريحية أكثر في المؤسسات محل الدراسة.

العبارة رقم 31: ﴿ تسعى المؤسسة إلى تخفيض الأخطار المتعلقة بعدم احترام وتطبيق قواعد العمل ﴾ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.848) وانحراف معياري (1.043)، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على توفير الجو الملائم لتحسين الأداء

العبارة رقم 33: ﴿ تسعى المؤسسة إلى ضبط عملية انسياب المعلومات وطرق الاتصال ﴾ في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.704) وانحراف معياري (1.139) وهي قيمة تعكس درجة اتفاق أفراد العينة على أن استغلالهم لوسائل الاتصال في مؤسساتهم ساعدهم على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسن من سلوكهم الوظيفي

العبارة رقم 36: ﴿ هناك تمييز بين العاملين في مجال (الترقية أو المكافأة أو التعيين) ﴾ في الترتيب الرابع من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.982) وانحراف معياري (1.391)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تطبق نوع من التمييز حسب آراء العينة

العبارة رقم 34: ﴿ توفر المؤسسة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين ﴾ في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (2.856) وانحراف معياري (1.443)، تميزت هذه العبارة بنوع من التشتت في الآراء حيث أن أفراد العينة لا يتفقون حول سعي المؤسسات محل الدراسة إلى تحسين نوعية حياة العاملين .

أما العبارة رقم 32: ﴿ تحاول المؤسسة التحكم في المشاكل الاجتماعية للعمال ﴾ فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (2.697) وانحراف معياري (1.102) ، تميز هذه العبارة بالحياد، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحمل الجانب الاجتماعي للعمال

الجدول رقم (4-26) : طرق تقييم الأداء حسب آراء العينة المدروسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رقم العبارة
				تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	موافق	1.096	3.779	19	33	83	151	117	37
				% 4.7	% 8.2	%20.6	%37.5	% 29	
6	موافق	1.273	3.297	52	61	72	151	67	38
				%12.9	%15.1	%17.9	%37.5	%16.6	
4	موافق	1.245	3.389	53	27	111	134	78	39
				%13.2	% 6.7	%27.5	%33.3	%19.4	
5	موافق	1.282	3.332	53	55	72	151	72	40
				%13.2	%13.6	%17.9	%37.5	%17.9	
2	موافق تماما	1.221	3.694	30	39	83	123	128	41
				% 7.4	% 9.7	%20.6	%30.5	%31.8	
3	-	1.297	3.436	54	27	111	111	100	42
				%13.4	% 6.7	%27.5	%27.5	%24.8	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن بعد تقييم الأداء تمتع بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (3.779 و 3.297)، وجاء ترتيبها

كالآتي:

العبارة رقم 37: تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية ومنتظمة سنويا ❁ في الترتيب الأول من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.779) وانحراف معياري (1.096)، وهي قيمة معتبرة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تركز على تحديد نقاط الضعف لمعالجتها باستمرار من أجل ضمان أداء أفضل من طرف عمالها.

العبارة رقم 41: تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية ❁ في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.694) وانحراف معياري (1.221)، وهذا يدل على أن المؤسسات المعتمدة فالدراسة تعتمد على بيانات واقعية في تسيير مواردها البشرية، مما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة

العبارة رقم 42: تقوم المؤسسة بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (3.436) وانحراف معياري (1.297) جاءت هذا العبارة باتجاه محايد مما يدل على عدم إدراك أفراد العينة لمستوى تطوير المؤسسات محل الدراسة لنماذج تقييم الأداء

العبارة رقم 39: تعتمد المؤسسة على طرق حديثة (المقابلة السنوية، 360°...) في عملية التقييم في الترتيب الرابع من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.389) وانحراف معياري (1.245)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتحديث أساليب التقييم باستمرار.

العبارة رقم 40: يساعد نظام التقييم المتبع في المؤسسة على رفع كفاءة الموظفين في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.332) وانحراف معياري (1.282)، وهذا يوحي بان المؤسسات محل الدراسة تسعى للرفع من مهارات عمالها من خلال التركيز على التغذية العكسية المنبثة من نظام التقييم المتبع

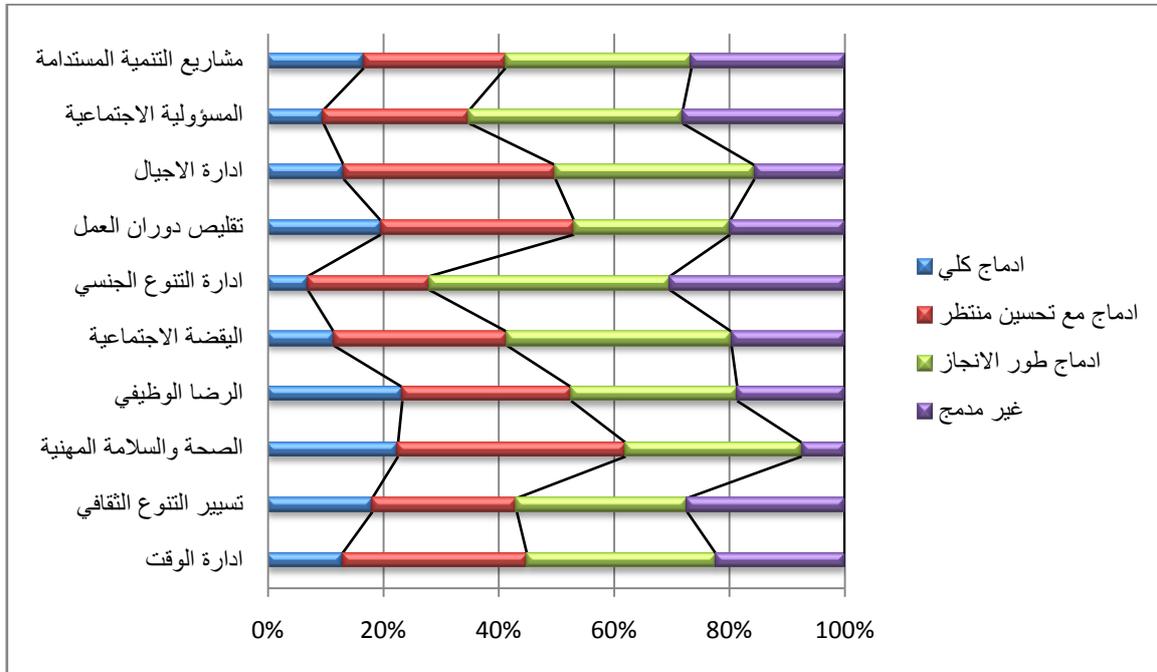
أما العبارة رقم 38: تستخدم المؤسسة نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأداء الموظف فقد احتلت الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي قدر ب (3.297) وانحراف معياري (1.273) ، وهي قيمة تعكس الدور المتواضع للمؤسسات محل الدراسة في استخدام برامج تقييمه فعالة .

المحور السادس : مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية

الجدول رقم (4-27): التوزيع التكراري والنسبي لمشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية

إدارة الوقت	إدماج كلي		إدماج مع تحسين منظر		إدماج طور الانجاز		غير مدمج	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
إدارة الوقت	12.90%	52	32.01%	129	32.75%	132	22.33%	90
تسيير التنوع الثقافي	18.11%	73	25.06%	101	29.52%	119	27.29%	110
الصحة والسلامة المهنية	22.58%	91	39.45%	159	30.52%	123	7.44%	30
الرضا الوظيفي	23.32%	94	29.28%	118	28.78%	116	18.61%	75
اليقظة الاجتماعية	11.41%	46	30.02%	121	38.95%	157	19.60%	79
إدارة التنوع الجنسي	6.94%	28	21.09%	85	41.68%	168	30.27%	122
تقليص دوران العمل	19.60%	79	33.49%	135	27.04%	109	19.85%	80
إدارة الأجيال	13.15%	53	36.72%	148	34.49%	139	15.63%	63
المسؤولية الاجتماعية	9.67%	39	25.31%	102	36.97%	149	28.03%	113
مشاريع التنمية المستدامة	16.62%	67	24.56%	99	32.25%	130	26.55%	107

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-8): التوزيع التكراري والنسبي حول مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن اهتمامات المؤسسات محل الدراسة من حيث مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية كانت تركز على (تكييف وقت العمل و إدارة الأجيال)، وتسعى إلى التخطيط من أجل التقدم في هذا المجال، مما يسمح بشكل رئيسي بتحسين عملية الحد من الغياب وصراع الأجيال، كما عبرت النتائج على أنها تعمل على (تسيير التنوع الثقافي، إدارة التنوع الجنسي، والمسؤولية الاجتماعية) بحيث أنه ضمن مخططاتها وهذا ما عبرت عليه النتائج المرتفعة لخيار إدماج طور الانجاز، أما الصحة والسلامة المهنية فهي مدججة بالفعل في المؤسسات محل الدراسة، وهي في المقام الأول للمشاريع المستقبلية، ومن جهة أخرى يتضح أن فئة معتبرة من موظفي المؤسسات التي شملتها الدراسة يرون أنها ليس لديها خطط للحد من دوران الموظفين، وتدل النتائج أيضا على أن القليل من المؤسسات من يبادر في مشاريع التنمية المستدامة.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: ❁ إلى أي مدى ساهمت الأساليب الإدارية الحديثة في خلق تحولات على مستوى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ ❁، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدنا الاستمارة لجمع البيانات مع تدعيمها بالمقابلة التي زدتنا بمعلومات حول واقع التجديد الإداري في المؤسسات محل الدراسة وانعكاس ذلك إدارة الموارد البشرية بها، مما يسمح بإثراء مناقشة النتائج المستنبطة من الاستمارة.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة

من خلال المقابلات التي أجريت مع مديري الموارد البشرية ورؤساء بعض المصالح على مستوى المؤسسات محل الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (4-28): عرض نتائج المقابلة

أجوبة	أسئلة المقابلة
مصالح المستخدمين، مديرية الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية	كيف تسمى وظيفة الموارد البشرية في مؤسستكم؟
إعادة الهيكلة، إدخال تكنولوجيا حديثة على العمل الإداري، العمل بالنظام المحاسبي الجديد، الحصول على شهادة الأيزو...	ما هو التجديد الإداري الذي شهدته مؤسستكم؟
من خلال تحليل مجمل الأهداف المذكورة أكدوا لنا أن من أولوياتهم: ترقية الكفاءات، تحسين أساليب الإدارة، تحفيز وتشجيع المورد البشري، رفع المستوى المهني والاجتماعي للمورد البشري،	ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟
- التكوين عن طريق التمهين (التدريب المهني) - التعاقد مع مراكز خارجية مثل المعهد العالي للتسيير بعناية وتضمنت برامج التكوين ما يلي: (التسيير التنبؤي للعمل وتسيير الكفاءات، تقنيات كتابة التقارير باللغة الفرنسية، أنظمة الإعلام الآلي) إجراءات الصحة والسلامة المهنية	ما هي مختلف الإجراءات المعتمدة لتنمية الموارد البشرية؟

المصدر من إعداد الباحثة

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

تسعى الباحثة في هذا الجانب إلى اختبار فرضيات الدراسة من حيث مدى قبولها أو رفضها، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون و تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من أثر التجديد الإداري على تحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية بناء على الفرضيات النظرية الواردة في المقدمة.

1. الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين عناصر التجديد الإداري وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التصميم التنظيمي وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إدارة المعرفة وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين الإدارة الالكترونية وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التمكين وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين الإدارة بالأجيال وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (4-29) : نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التجديد الإداري و التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

أبعاد التجديد الإداري							
الإدارة بالأهداف	التمكين	الإدارة الالكترونية	إدارة المعرفة	إدارة الجودة الشاملة	التصميم التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية
0.820**	0.733**	0.804**	0.679**	0.763**	0.714**	مستوى المعنوية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

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

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإداري بأبعاده: التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية، حيث بلغت قيم الارتباط (0.820، 0.733، 0.804، 0.679، 0.763، 0.714) على التوالي، عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على تحقق الفرضية الأولى

2. الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتجديد الإداري التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف في تحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث: التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في المؤسسات محل الدراسة. وتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتجديد الإداري التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف في تحقيق التحول في مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجديد الإداري ❁ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ❁ في تحقيق التحول في مستوى إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجديد الإداري ❁ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ❁ في تحقيق التحول في مستوى إدارة الوظائف و تطوير الكفاءات للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجديد الإداري ❁ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ❁ في تحقيق التحول في مستوى إدارة الموارد البشرية الكترونيا للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجديد الإداري ❁ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ❁ في تحقيق التحول في مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجديد الإداري ❁ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ❁ في تحقيق التحول من حيث المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجديد الإداري ❁ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ❁ في تحقيق التحول من حيث تقييم الأداء للمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، ويكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد بفرض أن المتغير γ يعبر عن المتغير التابع، والمتغيرات (X_1, X_2, \dots, X_k) تعبر عن k من المتغيرات المستقلة، وأن عدد المشاهدات هي n ، فإن المشاهدة التابعة γ_i ($i=1,2,\dots,n$)، يمكن التعبير عنها كدالة خطية في مجموع المشاهدات المفسرة $(X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ip})$ كما يلي:

الجدول رقم (4-30) : نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الإداري في تحقيق التحول في

ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

Sig	T	B		Sig	DF	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.527	0.633	0.152	الثابت Constant	0.000	6	55.387	0.496	0.704	التطوير التنظيمي
0.219	1.231	0.078	التصميم التنظيمي						
0.02	1.846	0.117	إدارة الجودة الشاملة						
0.000	3.282	0.208	إدارة المعرفة						
0.176	1.357	0.086	الإدارة الالكترونية						
0.000	7.084	0.449	التمكين						
0.311	2.398	0.152	الإدارة بالأهداف						
0.607	0.514	0.149	الثابت Constant	0.000	6	42.696	0.466	0.682	إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية
0.046	2.001	0.154	التصميم التنظيمي						
0.005	2.520	0.194	إدارة الجودة الشاملة						
0.000	3.064	0.232	إدارة المعرفة						
0.015	2.247	0.188	الإدارة الالكترونية						
0.000	5.055	0.423	التمكين						
0.007	1.918	0.140	الإدارة بالأهداف						
0.095	1.674	0.453	الثابت Constant	0.000	6	46.754	0.484	0.695	إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات
0.974	0.031	0.002	التصميم التنظيمي						
0.011	2.554	0.200	إدارة الجودة الشاملة						
0.000	4.033	0.285	إدارة المعرفة						
0.822	0.224	0.016	الإدارة الالكترونية						
0.000	5.370	0.380	التمكين						
0.021	1.653	0.117	الإدارة بالأهداف						
0.327	0.533	0.125	الثابت Constant	0.000	6	41.844	0.387	0.622	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
0.139	0.298	0.077	التصميم التنظيمي						
0.033	0.421	0.109	إدارة الجودة الشاملة						
0.000	0.797	0.206	إدارة المعرفة						
0.000	1.894	0.412	الإدارة الالكترونية						
0.299	0.699	0.139	التمكين						
0.405	0.103	0.061	الإدارة بالأهداف						

0.327	0.292	0.172	الثابت Constant	0.000	6	46.822	0.485	0.696	الالتزام التنظيمي
0.000	4.434	0.256	التصميم التنظيمي						
0.103	0.173	0.102	إدارة الجودة الشاملة						
0.099	0.202	0.119	إدارة المعرفة						
0.223	0.134	0.079	الإدارة الالكترونية						
0.000	6.685	0.304	التمكين						
0.086	1.269	0.159	الإدارة بالأهداف	0.000	6	57.965	0.509	0.713	المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل
0.535	0.674	0.157	الثابت Constant						
0.249	1.199	0.121	التصميم التنظيمي						
0.011	1.981	0.200	إدارة الجودة الشاملة						
0.007	1.832	0.185	إدارة المعرفة						
0.822	0.065	0.066	الإدارة الالكترونية						
0.000	0.277	0.280	التمكين	0.000	6	43.861	0.426	0.652	تقييم الأداء
0.259	0.131	0.133	الإدارة بالأهداف						
0.726	0.674	0.196	الثابت Constant						
0.974	0.031	0.022	التصميم التنظيمي						
0.011	0.281	0.199	إدارة الجودة الشاملة						
0.000	4.033	0.225	إدارة المعرفة						
0.822	0.224	0.145	الإدارة الالكترونية	0.000	396	402			
0.000	5.319	0.279	التمكين						
0.211	1.555	0.167	الإدارة بالأهداف						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (4-29) وجود أثر للتجديد الإداري في تحقيق التحول في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.704) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.496) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته 49.6% من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التطوير التنظيمي، أي أن ما قيمته (0.496) من التحول في مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.078) للتصميم التنظيمي، (0.117) لإدارة الجودة الشاملة، (0.208) لإدارة المعرفة، (0.086) للإدارة الالكترونية، (0.449) للتمكين، (0.152) للإدارة بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (55.387) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)،

ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

كما يوضح الجدول أثر التجديد الإداري على التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية إذ بلغ معامل الارتباط (0.682) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.466) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته **46.6%** من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (0.466) من التحول في مستوى إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.154) للتصميم التنظيمي، (0.194) لإدارة الجودة الشاملة، (0.232) لإدارة المعرفة، (0.188) للإدارة الالكترونية، (0.423) للتمكين، (0.140) للإدارة بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (42.696) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

ونلاحظ في الجدول أثر التجديد الإداري على التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.695) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.484) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته **48.4%** من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، أي أن ما قيمته (0.484) من التحول في مستوى إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.002) للتصميم التنظيمي، (0.200) لإدارة الجودة الشاملة، (0.285) لإدارة المعرفة، (0.016) للإدارة الالكترونية، (0.380) للتمكين، (0.117) للإدارة بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (46.754) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

ونستقرىء من الجدول أثر التجديد الإداري على التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.622) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.387) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته **38.7%** من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، أي أن ما قيمته (0.387) من التحول في مستوى إدارة الموارد البشرية الكترونياً في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.077) للتصميم التنظيمي، (0.109) لإدارة الجودة الشاملة، (0.206) لإدارة المعرفة، (0.412) للإدارة الالكترونية، (0.139) للتمكين، (0.061) للإدارة

بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (41.844) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

كما يوضح الجدول أثر التجديد الإداري على التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث الالتزام التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.696) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.485) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته 48.5% من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الالتزام التنظيمي، أي أن ما قيمته (0.485) من التحول في مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.256) للتصميم التنظيمي، (0.102) لإدارة الجودة الشاملة، (0.119) لإدارة المعرفة، (0.079) للإدارة الالكترونية، (0.304) للتمكين، (0.159) للإدارة بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (46.822) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

كما يبين الجدول أثر التجديد الإداري على التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط (0.713) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.509) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته 50.9% من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، أي أن ما قيمته (0.509) من التحول في مستوى المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.121) للتصميم التنظيمي، (0.200) لإدارة الجودة الشاملة، (0.185) لإدارة المعرفة، (0.066) للإدارة الالكترونية، (0.280) للتمكين، (0.133) للإدارة بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (57.965) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

ونلاحظ في الجدول أثر التجديد الإداري على التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث تقييم الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.652) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 الذي يعتبر من مؤشرات جودة النموذج فقد بلغ (0.426) وهي تدل على أن التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف يفسران ما قيمته 42.6% من التحول في ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء، أي أن ما قيمته (0.426) من التحول في مستوى تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.022) للتصميم التنظيمي، (0.199) لإدارة الجودة الشاملة، (0.225) لإدارة المعرفة، (0.145) للإدارة الالكترونية، (0.279) للتمكين، (0.167) للإدارة بالأهداف، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت

43.861) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتجديد الإداري ﴿ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ﴾ في تحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث: ﴿ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء ﴾ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

1. مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة حسب اتجاهات إجابات العينة

شملت هذه الدراسة أربعة محاور أساسية ، يتضمن كل منها مجموعة أسئلة حول واقع التجديد الإداري ، أما المحورين الخامس والسادس فقد تضمن مجموعة أسئلة تحدد واقع تحولات وظيفة الموارد البشرية ومشاريع تطويرها في المؤسسات محل الدراسة، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج سنحاول مناقشتها فيما يلي:

1.1 مناقشة نتائج تحليل المحور الأول (اتجاهات إجابات العينة حول تحول المؤسسات)

يتفق أفراد العينة على أن المنافسة والتطور التكنولوجي هما السببان الرئيسيان للتحول ، أما نقص الكفاءات فلديها دور متواضع في التحول، في حين أن الالتزام القانوني أو التنظيمي له تأثير ضعيف في عملية التحول، وهذا لا ينفي أن بعض رؤساء المصالح يعتقد أن الأمر يتعلق بطرق الإدارة أكثر مما يتعلق بالتقدم التكنولوجي الذي تلعبه القدرة التنافسية وهذا ما استنتجناه من المقابلات. كما أجمع أفراد العينة على أن انتشار التكنولوجيا وتطور الشبكة الاجتماعية تعتبر من أهم التحولات التي طرأت على المؤسسات محل الدراسة، في حين أن إدراج أساليب الرفاهية في العمل و تغير الأجيال لها منحنى ضعيف في عملية التحول، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمر في الوقت الراهن بفترة من التغيرات الكبيرة التي تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب رؤيتها وإستراتيجيتها. واستنادا إلى ذلك يبرز أن مجالات التحول انعكست على وظيفة الموارد البشرية في إجراء التعديلات والتحسينات من خلال: (حوسبة عمليات الموارد البشرية ، إعادة التنظيم الداخلي ، تعديل أساليب العمل ، تطوير الكفاءات ، توظيف عمال جدد ، تغيير أنماط التأجير وتخريج الأنشطة) على التوالي بوتيرة متفاوتة، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتجه نحو فعل ما هو أفضل بكثير وذلك حسب الوسائل المتاحة لدى كل مؤسسة. وهذا يتفق مع دراسة (محمد سالم الصفدي، 2002) التي توصلت إلى ضرورة مواكبة المنظمات العربية للتحديث والتطوير واستخدام قواعد المعلومات ونظم دعم القرار، وذلك باعتبار أن مشاركة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في صنع القرار الإداري أصبحت أداة فاعلة فيه وأحدثت قفزات جبارة في التغيير والتجديد.

2.1 مناقشة نتائج تحليل المحور الثاني (اتجاهات إجابات العينة حول وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة)

توصلت الدراسة إلى أن حوالي نصف أفراد العينة يرون أن إدارة شؤون الموظفين تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية، أما القسم الآخر من الباحثين فقد تشتت آراؤهم ما بين ترجيح إشراف الإدارة العامة على تسيير شؤون الموظفين، وبين من يرى أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تكون مشتركة بين وظيفة الموارد البشرية والإدارة العامة، ويمكن تفسير ذلك على أن وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست مستقلة في ممارساتها بما فيه الكفاية، كما أسفرت النتائج على أنه لم يتم تعميم

مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن جهة أخرى إنهم يجمعون على أنها تمر بمرحلة انتقالية في الوقت الراهن، وهذا يختلف من مؤسسة لأخرى.

3.1 مناقشة نتائج تحليل المحور الثالث (اتجاهات إجابات العينة حول إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية)

يرى أفراد العينة أن الأولوية في إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة كانت للإجراءات الإدارية ونظام الأجور، أما العمليات الأخرى فسيتم دمجها بالتدريج، هذا ما يدل على أن جزء كبير من ممارسات وظيفة الموارد البشرية يمر بعملية تحسين عملياته قبل إدخال التكنولوجيا الحديثة عليها، كما يتضح أيضا أن عمليات الدمج المخطط ترتبط بالعمليات المتعلقة بالتكوين وتسيير الكفاءات. وهذا يتفق مع دراسة (Demissy.B, 2003)، التي توصلت إلى أن المؤسسات تسعى إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من أجل التحسين والتجديد الذي تمنحه هذه الأخيرة للمنظمات وخاصة وظيفة الموارد البشرية.

4.1 مناقشة نتائج تحليل المحور الرابع (اتجاهات إجابات العينة حول مجالات التجديد الإداري بالمؤسسة)

- أجمع أفراد العينة على أن هناك تأثير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على التصميم التنظيمي في المؤسسات المدروسة، وأكدوا وجود نوع من التوازن في توزيع المهام حسب التخصص والكفاءة في المؤسسة، كما يرون أن التصميم التنظيمي للمؤسسات غير ثابت، بل تتمتع بنوع من التجديد من فترة إلى أخرى، مما يدل على أن الهياكل التنظيمية في المؤسسات المعتمدة في الدراسة قابلة للتغيير، لكنها بحاجة أكثر للتكيف مع مستجدات الوقت الراهن.
- تراعي المؤسسات محل الدراسة معايير الجودة الشاملة وتسعى إلى نشرها بين الموظفين، وذلك من خلال اهتمامها برغبات الزبون ومتابعة المسؤولين لدرجة استجابة الموظفين لبرامج التدريب، و ما مدى انعكاس ذلك على أدائهم، إلا أن جزء كبير من الفئة المدروسة لا يركي تشجيع المؤسسة للابتكار
- يرى أفراد العينة أن المؤسسات تشجع إنتاج وتبادل المعرفة، مما يؤدي إلى تعزيز قدرة مواردها على تنفيذ المهام بالكفاءة والفعالية اللازمة، وذلك من خلال سعيها للتماشي مع التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتوعية الثقافية بأهمية المعرفة واستعمالها في العمل اليومي للموظف، إلا أنهم ينفون امتلاكها لوحدة مكلفة برصد المستجدات المعرفية في العمل.
- يتفق أفراد العينة على تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسات محل الدراسة، مما يؤدي إلى توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المستجدة، و يسهل عملية مواجهة التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال عصرنة تنظيمها الإداري عن طريق اعتماد تكنولوجيا المعلومات، وكمرحلة أولية إنمّا تسعى جاهدة إلى تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إلا أنّها تقوم بإعداد العمال وتهيئتهم للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بصفة محتشمة.
- يتفق أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتأصيل وتعميق العمل الجماعي عن طريق التفاعل بين السلوك والانجاز، وهي تعتبر من أهم مقومات التمكين الإداري، كما أنّها تمنح الاستقلالية للعمال لابتكار الأسلوب المناسب لعمله، مما يساعد على إطلاق ملكات التفكير الإبداعي للعاملين، وهذا يعكس ارتفاع مستوى التمكين الإداري في هذه العينة من المؤسسات.
- يجمع أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة تملك أسلوب إداري متميز يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديداتها من أولوياتها، وهذا يشير إلى أن النظام الإداري المتبع بها يركز على النتائج بدلا من النشاطات، إلا أن نسبة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف جاءت بدور متواضع، مما يعكس قناعة القيادات الإدارية العليا بهذا الأسلوب، ودرجة تطبيقهم السليم له.

5.1 مناقشة نتائج تحليل المحور الخامس (اتجاهات إجابات العينة حول تحولات وظيفة الموارد البشرية)

- يتفق أفراد العينة على أن المؤسسات المعتمدة فالدراسة تطبق نموذج جديد لنظام تصنيف الوظائف ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يصاحب هذا التنفيذ خطة توعيه شاملة للموظفين عن طبيعة هذا النظام الجديد وآلياته، لأنه لولا التوعية لما أدركوا تغير النظام، كما أنها تقوم بتحديث البنية التحتية للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال تزويدها بالمعدات والبرمجيات الحديثة، بما يتلاءم مع طبيعة نشاط كل مؤسسة، إلا أنهم لا يتفقون على مرونة الهيكل التنظيمي وعلى تحديث نظام الأجور، وأنها لا تراجع المدونات بشكل دوري. وهذا يتفق مع دراسة (Paillé.P , 2003) التي توصلت إلى أن الممارسات التعبوية للموارد البشرية لا تستطيع معالجة المشاكل الانسانية التي تفرزها التغييرات التنظيمية.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف طويلة عن طريق بناء برامج تركز على جودة المهارات والمعارف التي يكتسبها الموظفون في إطار ممارسة إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على الإستراتيجية التدريبية، التي تسمح بخ لى رؤية وأهداف مشتركة، وهذا من شأنه الرفع من روح الانتماء المتولدة أساسا من رضا الموظفين عن أنفسهم ومستويات أدائهم. وهذا يتفق مع دراسة (Cornet.A & Rondeau.A et autres, 2004) التي توصلت إلى أنشطة إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف نموذج التحول، مما يفرض اختلاف استراتيجياتها استجابة لانشغالات المتلقين.
- يرى أفراد العينة بأن المؤسسات محل الدراسة تتبنى إستراتيجية تسعى من خلالها إلى تامين مكتسبات موظفيها في مجال تخصصهم، وذلك بتحضير برامج تدريبية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة، كما أنهم يوافقون بتحفظ على أن المؤسسات محل الدراسة تتسم ببيئة مشجعة على التعلم المستمر، وهذا يتفق مع دراسة (Brewer , 2010) التي دعت إلى أنه يجب على المؤسسات أن تركز على تطوير العاملين في مجال المعرفة، ولذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز على ترسيخ وتحسين وتقييم معارف ومهارات الأصول البشرية.
- يتجه أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تفعيل الاتصال وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم من خلال تحديث أساليب تسيير موظفيها، عن طريق إدارة الأجور الكترونيا ودمج الإدارة الالكترونية في النشاطات اليومية للعاملين، كبرط نظام الحضور والمغادرة الكترونيا بنظام الأجور.
- إن أفراد العينة يتفقون على أنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون عملهم بدقة ويلتزمون دائما بالإجراءات القانونية، لكنهم يختلفون حول درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم لاتخاذ القرار، في حين أنهم أجمعوا على البقاء في العمل حتى لو أتاحت لهم فرص أخرى.
- يتفق أفراد العينة على أن المرأة تعمل بأرجحية أكثر في المؤسسات محل الدراسة، كما يتجهون إلا أنها تسعى إلى تخفيض الأخطار المتعلقة بعدم احترام وتطبيق قواعد العمل، إلا أنها تطبق نوع من التمييز بين العاملين في مجال (الترقية أو المكافأة أو التعيين ..)، بالإضافة إلى أنها تحمل الجانب الاجتماعي للعمال
- يتفق أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بعملية التقييم بصفة دورية ومنتظمة سنويا، كما تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسات الموارد البشرية، وهذا يدل على أنها تعتمد على بيانات واقعية في تسيير مواردها البشرية، مما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، ومن جهة أخرى هم يقرون بالدور لها في استخدام برامج تقييمه فعالة

6.1 مناقشة نتائج تحليل المحور السادس (اتجاهات إجابات العينة حول مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية)

- توصلت الدراسة إلى أن اهتمامات المؤسسات محل الدراسة من حيث مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية كانت تركز على (تكييف وقت العمل وإدارة الأجيال)، وتسمى إلى التخطيط من أجل التقدم في هذا المجال، مما يسمح بشكل رئيسي بتحسين عملية الحد من الغياب وصراع الأجيال، كما عبرت النتائج على أنها تعمل على (تسيير التنوع الثقافي، إدارة التنوع الجنسي، والمسؤولية

الاجتماعية) بحيث أنه ضمن مخططاتها وهذا ما عبرت عليه النتائج المرتفعة لخيار إدماج طور الانجاز، أما الصحة والسلامة المهنية فهي مدججة بالفعل في المؤسسات محل الدراسة، وهي في المقام الأول للمشاريع المستقبلية، ومن جهة أخرى يتضح أن فئة معتبرة من موظفي المؤسسات التي شملتها الدراسة يرون أنها ليس لديها خطط للحد من دوران الموظفين، وتدل النتائج أيضا على أن القليل من المؤسسات من يبادر في مشاريع التنمية المستدامة.

2. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

يتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الأولى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإداري بأبعاده: \otimes التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف \otimes وتحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية،

كما أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للتجديد الإداري \otimes التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف \otimes في تحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث: \otimes التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء \otimes عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في المؤسسات محل الدراسة. وذلك حسب نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التي توصلت إلى أن :

- ما قيمته (0.496) من التحول في مستوى **التطوير التنظيمي** في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: \otimes (0.078) للتصميم التنظيمي، (0.117) لإدارة الجودة الشاملة، (0.208) لإدارة المعرفة، (0.086) للإدارة الالكترونية، (0.449) للتمكين، (0.152) للإدارة بالأهداف \otimes ،
- في حين أن ما قيمته (0.466) من التحول في مستوى **إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية** في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: \otimes (0.154) للتصميم التنظيمي، (0.194) لإدارة الجودة الشاملة، (0.232) لإدارة المعرفة، (0.188) للإدارة الالكترونية، (0.423) للتمكين، (0.140) للإدارة بالأهداف \otimes ،
- أن ما قيمته (0.484) من التحول في مستوى **إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات** في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: \otimes (0.002) للتصميم التنظيمي، (0.200) لإدارة الجودة الشاملة، (0.285) لإدارة المعرفة، (0.016) للإدارة الالكترونية، (0.380) للتمكين، (0.117) للإدارة بالأهداف \otimes ،
- غير أن ما قيمته (0.387) من التحول في مستوى **إدارة الموارد البشرية الكترونيا** في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: \otimes (0.077) للتصميم التنظيمي، (0.109) لإدارة

الجودة الشاملة، (0.206) لإدارة المعرفة، (0.412) للإدارة الالكترونية، (0.139) للتمكين، (0.061) للإدارة بالأهداف،

■ و أن ما قيمته (0.485) من التحول في مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.256) للتصميم التنظيمي، (0.102) لإدارة الجودة الشاملة، (0.119) لإدارة المعرفة، (0.079) للإدارة الالكترونية، (0.304) للتمكين، (0.159) للإدارة بالأهداف،

■ و أن ما قيمته (0.509) من التحول في مستوى المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.121) للتصميم التنظيمي، (0.200) لإدارة الجودة الشاملة، (0.185) لإدارة المعرفة، (0.066) للإدارة الالكترونية، (0.280) للتمكين، (0.133) للإدارة بالأهداف،

■ في حين أن ما قيمته (0.426) من التحول في مستوى تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التجديد الإداري تؤدي إلى زيادة في درجة التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة: (0.022) للتصميم التنظيمي، (0.199) لإدارة الجودة الشاملة، (0.225) لإدارة المعرفة، (0.145) للإدارة الالكترونية، (0.279) للتمكين، (0.167) للإدارة بالأهداف،

ونستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغيرات المفسرة له.



خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا إجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع التجديد الإداري في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وما مدى انعكاس ذلك على وظيفة الموارد البشرية بها ، وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الخاص بمجالات التجديد الإداري أنه غالبا ما يدرك المرؤوسين والمسؤولين أهمية التحديث، وما ينقصهم هو اللجوء إلى ذلك، أما من خلال المحور الخاص بتحويلات وظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسات توصلنا إلى أنه قد تزايدت في الآونة الأخيرة حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، مما ترتب عنه ظهور ممارسات جديدة لوظيفة الموارد البشرية تمثلت في السعي إلى: التطوير التنظيمي، إدارة المواهب وتطوير الكفاءات كإستراتيجية هامة لتنمية مواردها البشرية.

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة من حيث مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية كانت تعمل على (تسيير التنوع الثقافي، إدارة التنوع الجنسي، والمسؤولية الاجتماعية) بحيث أنه ضمن مخططاتها وهذا ما عبرت عليه النتائج المرتفعة لخيار إدماج طور الانجاز، أما الصحة والسلامة المهنية فهي مدمجة بالفعل في المؤسسات محل الدراسة، وهي في المقام الأول للمشاريع المستقبلية، ومن جهة أخرى يتضح أن فئة معتبرة من موظفي المؤسسات التي شملتها الدراسة يرون أنها ليس لديها خطط للحد من دوران الموظفين.



الخاتمة

ليست الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جوهرها إلا استئثاراً لكوا من التجديد الإداري، بفعل ما يتمتع به من أساليب ومفاهيم حديثة، يغذيها استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، التي تجعل التطبيق خصبا وثريا، مما أدى إلى تحول وظيفة الموارد البشرية الماثلة في الأعيان من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، المنسلك في صورته العاكسة لبوادر الفكر الإداري المعاصر، وهو ما حاولنا الوقوف على أبعاده من خلال أهم المداخل المتمثلة في : ﴿ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ﴾، التي تم إسقاطها على وظيفة الموارد البشرية، للربط بين النظري و الواقع، ضمن نسق من العبارات والتساؤلات، قوامها الاستبيان والمقابلة، الحاملة لمدلول الإشكالية المطروحة.

والظاهر أن البقاء أصبح حتمي للفرد القادر على التكيف مع المتغيرات، وبالمثل على المنظمات التي تتقن آليات التكيف شكلا وموضوعا مع عصر الاتصالات والمعلومات الذي هز الهياكل التنظيمية للشركات التقليدية، حيث أن هذه الأخيرة تسعى إلى تحديد العلاقات التنظيمية والمسئوليات لأفرادها من خلال تصميم المنظمة، ويأتي هذا التصميم على هيئة هيكل تنظيمي، وحينما يمتاز هذا الأخير بانعدام المرونة، تكون النتيجة علاقات متذبذبة وأداء ضعيف، وتأسيسا على ذلك يجب أن نعمل على تنمية الذات البشرية للمديرين من خلال إكسابهم المعارف الإدارية الحديثة، وصقل مهاراتهم، وتنمية قدراتهم وتطوير اتجاهاتهم الفكرية، وهذا ما عملت به اليابان ومما لا شك فيه أن القاعدة الاقتصادية المتقدمة والمتطورة تستند إلى رأس مال بشري و فكري ومعرفي على درجة مرتفعة من الكفاءة والتطور؛ لذلك تعد المدرسة اليابانية في إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم النماذج العالمية التي يجب أن يحتذي بها؛ فهي تتمتع بوجود قاعدة معلومات واسعة المدى وسوق عمل يحتوي على أفضل العناصر البشرية؛ لذلك فالشركات العاملة في اليابان تستطيع من خلال ذلك الحصول على الموارد اللازمة لها بالكيفية والجودة التي تطلبها، بل تخطى الأمر ذلك وأصبح هناك ما يعرف بالاستثمار في الموارد البشرية.

ولاشك أن مكمن التحول الحاصل في ممارسات وظيفة الموارد البشرية هو وليد ابتكار أساليب ومفاهيم حديثة، من شأنها إحداث التغيير والتطوير، وتنبع قوة هذا التطور من خلال الأبعاد الآتية: ﴿ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء ﴾، التي تمثل أهم المداخل الجوهرية لإبراز تطور وظيفة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنّ الموضوع جد متشعب و يحتاج إلى التعمق فيه أكثر، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه لبنة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات الصلة بها بحيث يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية خاصة ما يتعلق منها بانعكاسات الفكر الإداري المعاصر على بيئة العمل، وفي ما يلي سنقدم أهم النتائج والاقتراحات التي توصلنا إليها :

نتائج الدراسة : من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى قسمين كما يلي :

أولا / النتائج الخاصة بالدراسة النظرية : من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

▪ تعمل الأساليب الإدارية الحديثة على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، مناخ صحي يسمح بتفاعل ايجابي للقوى العاملة في

المشروع

- للتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، دورا في فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة العصرية.
- تعتبر: (الإدارة بالأهداف، الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة..... وغيرها) من الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الموارد البشرية، لذلك يجب السعي إلى تطبيق مبادئ هذه الأساليب لتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- يكتسي الاستثمار فلورود البشري أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الحديثة وتعد إدارة المواهب وتطوير الكفاءات أحسن الطرق لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
- يساعد السياق الحديث لتقييم الأداء على تحديد الفجوات القائمة في المنظمة، والتي يتعين الاستعداد لها لمواجهة احتياجات المستقبل.
- يعمل التعلم التنظيمي والإبداع الوظيفي من خلال تقوية السلوك الجديد الذي يوفر الوقت والجهد والتكلفة، ويؤدي إلى منظومة جديدة ذات طابع ارتقائي، فالكثير من المؤسسات تدرك أنها بدون الأفكار الجديدة لن تستطيع الاستمرار، مما يحتم عليها خلق الجو والمناخ الدافع والحافز على الابتكار وعلى البحث وعلى الاختراع.
- إنّ العنصر البشري مثله مثل أي مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار، و إلى تشغيل، و إلى توظيف، وكلما كان التشغيل والتوظيف شامل ومتكامل، فإن إنتاجيته تصيح مرتفعة، ومن ثم فإن العنصر البشري كمورد دائم التجدد يحتاج إلى أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة.
- يعتبر التكوين الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير وبناء الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
- يرفع التمكين الإداري من الإحساس بالمسؤولية، ويمكن من خلاله زيادة فاعلية المساءلة وتقييم الأداء، وهو ما تحتاج إليه المشروعات في ظل بيئة قائمة على التنافس الشديد.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية أسلوب حديث يمكن من خلاله زيادة فاعلية المساءلة والمحاسبة وتقييم الأداء، وهو ما تحتاج إليه المؤسسات في ظل بيئة قائمة على التنافس الشديد.
- توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى مرونة العمل وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية؛
- تعد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في الاستقرار التنظيمي، كونها تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في الواقع العملي من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل.

ثانيا / النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية :

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتجديد الإداري ﴿ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ﴾ في تحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية من حيث: ﴿ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء ﴾ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، في المؤسسات محل الدراسة.
- ظهر من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، أن المؤسسات محل الدراسة لديها مستوى مقبول من التجديد الإداري، وذلك من خلال تركيزها على أهم المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والتي تمثلت في إدارة الجودة الشاملة والإدارة الالكترونية ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع .

- يفتقر المسؤولون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الغالب إلى التخصص الإداري، حيث أن تكوينهم الأساسي عادة ما يكون تقنيا أو قانونيا، وهو الأمر الذي يظهر جليا من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية، حيث يفتقرون إلى المرونة والقدرة على التكيف والتفاعل الإيجابي مع مستجدات الفكر الإداري المعاصر.
- يشترك رؤساء الأقسام بالمؤسسات من قلة الدورات التدريبية الخاصة بالتطوير الإداري، وإن وجدت فإنهم يرون بأنها لا تتمتع بالجدية المطلوبة، الأمر الذي يحول دون قدرتهم على تطوير مهاراتهم وأساليبهم الإشرافية، وهذا ما ينعكس سلبيا عليهم وعلى مرؤوسيه في نفس الوقت.
- تعاني المؤسسات المعتمدة فالدراسة من عدم فعالية نظم تقييم الأداء، مما ينعكس على فعالية ممارسات وظيفة الموارد البشرية بها.
- قلة ثقة المورد البشري التقليدي في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، خاصة ما تعلق منها باستخدام التكنولوجيا الحديثة، فقد لمسنا بعض المخاوف بين الموظفين بخصوص تصورهم حول أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات المتقدمة يترتب عليه الاستغناء عن خدماتهم، لذا يجب التركيز على توفير ما يلزم لإدماجهم رقميا وتفادي اغترابهم في المؤسسة
- إنّ شركتنا في وطننا العربي يمكن أن تزداد إنتاجيتها، وترتفع كفاءتها وروحيتها الاقتصادية إذا ما تعلم الإداريين فيها كيفية تحديث المنظومة الإدارية باستمرار والابتعاد عن البيروقراطية ما أمكن ذلك.

اقتراحات:

- من الصعب توفر نظام يخلو من العيوب الإدارية، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها ، ومما لاشك فيه أنّ جميع العوائق يمكن علاجها وترشيدها، و من خلال تحليل النتائج السابقة ارتأينا طرح الاقتراحات التالية لمساعدة المسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني الأساليب الإدارية الحديثة، مما ينعكس على ممارسات وظيفة الموارد البشرية بها.
- عمليات التحديث والتطوير الإداري تقتضي تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإتاحتها للاستخدام من قبل كل أعضاء المنظمة لهدف تحقيق التميز في الأداء، من خلال انتهاج أسلوب التسيير الاستراتيجي الذي يعكس استراتيجيات التحول نحو اقتصاد المعرفة؛
- ضرورة إعادة صياغة سياسات تنمية الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الاقتصاد الرقمي؛
- لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة التوجه إلى الأساليب الإدارية الحديثة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، وبصفة خاصة تلك التي تجعل من المورد البشري وإدارته أساسا للتطوير والتجديد والتحسين والارتقاء، وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق واستشراف المستقبل .
- إتاحة الفرصة للمدراء للمشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد في مجال آليات الفكر الإداري المعاصر ، بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال والإفادة منها في الواقع العملي وتدريبهم على التمكن من الأساليب الإدارية المختلفة خاصة ما يتطابق منها مع محيطهم بمختلف أبعاده: (الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية..... وغيرها)..
- ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تشجع التجديد والتغيير، من أجل مواجهة التغيرات البيئية المستمرة.
- التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات لكل الإدارات من خلال الاهتمام بعمليات وصف الوظائف، وذلك باعتبار أنّ عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات وتداخلها يعد من أهم عوائق التقييم الفعلي للأداء

حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنّ الموضوع جد متشعب ويحتاج إلى التعمق فيه أكثر، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه لبنة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات الصلة بها بحيث يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان الفكر الإداري المعاصر والسياق الحديث لممارسات وظيفة الموارد البشرية، وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها :

- التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية : دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.
- التجديد الإداري وعلاقته بالقيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التجديد الإداري والأداء الوظيفي
- التجديد الإداري في ظل تباين الثقافات
- مقارنة بين المنهجين الغربي والعربي في تفاعلها مع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

أولا : الكتب

1. ابن منظور لسان العرب، طبعة دار المعارف، الجزء الأول، مصر.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، 2007.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 2005 .
4. أحمد رشيد، الإصلاح الإداري: إعادة التفكير، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994.
5. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، 2001.
6. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر،مصر، 1999 .
8. أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
10. أسامة ربيع أيمن سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007.
11. ألفين توفلر، تحول السلطة، الجزء الأول، ترجمة لبنى الريدي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995.
12. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
13. أندراوس جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات،عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2008.
14. أندرو دي سيزلافي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
15. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر، الأردن، 2014.
16. توفيق عبد الرحمن، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الأولى، 2007 .
17. تيودور ليفت، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين عزاب، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994.
18. ثابتي الحبيب، المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2017.
19. ثابتي الحبيب، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية بوهران، الجزائر، 2012.
20. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية : دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
21. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
22. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

23. جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.
24. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
25. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
26. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
27. جميل صيليبا: المعجم الفلسفي، الجزء الأول.
28. جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، الجزء الأول، النشر العلمي، الرياض، 2012.
29. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2003.
30. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
31. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
32. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
33. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
34. حسن موسى، إعادة هندسة الإدارة والشركات، دار عالم الكتب، الرياض، 2002.
35. حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2006.
36. حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
37. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
38. خاطر أحمد مصطفى وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
39. خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
40. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010.
41. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر، عمان، 2000.
42. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
43. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، 2009.
44. الخضير محسن أحمد، الإدارة في دول النور الآسيوية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
45. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة 2، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
46. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
47. الدوري مطلق زكريا، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال للألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009.
48. دافيد س. ويلسيون، ترجمة تحية السيد عمارة، " إستراتيجية التغيير"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
49. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

50. راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
51. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
52. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011.
53. رايوند مكليود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
54. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
55. زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
56. سرامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.
57. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دار قنديل، عمان، 2008.
58. السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
59. سكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
60. سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
61. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2003.
62. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
63. سيد علي شيتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.
64. سريد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار (غ م) للنشر، القاهرة، 2006.
65. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث مقدمة مطبعة العشري، مصر، 2005.
66. سيزلاقي أندرودي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
67. الشبلي هيثم و النسور مروان، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2009.
68. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
69. صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
70. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، مكتبتنا العربية، الأردن، 2008.
71. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005.
72. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
73. الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
74. طاهر منصور الغالي، صالح محسن العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2008.
75. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
76. عامر إبراهيم قنديلجي؛ إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

77. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005 .
78. عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
79. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
80. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، 2007.
81. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية" لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
82. عبد المنهم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر، سوريا، 2010.
83. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
84. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
85. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .
86. علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
87. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1988.
88. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر.
89. علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 .
90. علي السلمي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1992
91. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، 1994.
92. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
93. علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2004 .
94. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب، مصر، 2005.
95. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، دار غريب للنشر، القاهرة، 2008 .
96. علي محمد عبد الوهاب، فرسان الإدارة، دار شعاع، القاهرة، 1995.
97. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2011.
98. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
99. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
100. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
101. عيدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار النشر " غ م"، القاهرة، 2003 .
102. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر، مصر، 2000.
103. فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات " :أساسيات الإدارة الحديثة " ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1997 .
104. فؤاد الشيخ سالم و آخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، الأردن، 1995.

105. فوزي عبد الرحمن أصيل، طرق اختيار وتقييم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
106. فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1983.
107. قيس المؤمن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
108. الكبيسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، العالم الحديث، مصر، 2004.
109. كامل برب، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008.
110. كلودس جورج، ترجمة أحمد حمودة، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة الوعي العربي، 1980.
111. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
112. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
113. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2006.
114. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
115. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
116. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008.
117. معد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
118. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
119. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل، الأردن، 2003.
120. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، 2006.
121. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
122. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
123. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
124. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 1999.
125. محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986.
126. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
127. محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
128. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2003.
129. محمود أحمد الخطيب، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998.
130. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: "إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.
131. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

132. محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013.
133. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، جامعة المنوفية، 2002 .
134. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
135. المهدي الطاهر غنية : مبادئ الإدارة والأعمال . المفاهيم والأسس والوظائف، الطبعة 11، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 2003 .
136. مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية و الدول النامية ، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1993.
137. مهدي زويلف، علي العضاليلية : إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 .
138. مهدي حسن زويلف، ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.
139. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
140. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض، 1995 .
141. النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008
142. نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
143. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، الأردن، 2005.
144. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.
145. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار زهران ، عمان، 2002
146. نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، عمان، 2008.
147. الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 2000 .
148. هوبكنز برايان، جيمس ماركهام ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
149. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
150. الوادي محمود حسين ، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012.
151. وليم ج أوشي ، النموذج الياباني في الإدارة النظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985.
152. يوسف القرضاوي: من أجل صحوة راشدة، الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة، 2001 .

ثانيا : المجلات

153. ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، الجامعة الأردنية، الأردن.

154. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، جامعة الزيتونة، الأردن.

155. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 العدد 1، 2012.

156. الحشالي، شاكر جاد الله، (2003) "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد (2).

157. خان أحلام، (2012) هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة الجزائر.

158. ربحي الحسن، "التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 27.

159. الصمادي، نسيم، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 220، 2002.

160. عرفة، رشا، إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، مجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 15، 2010.

161. فؤاد القاضي، نطاق وأفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، يناير 1992.

162. الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، 1997.

163. محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 01، العدد 02، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.

164. محمود حسن جمعة، (2015)، أنماط القيادة و دورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية (دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى)، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 26، العراق، ص 137.

165. مصدق الحبيب، (مارس 1980)، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، دار الطليعة، العدد 4، بيروت.

166. الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، 2001.

ثالثا : الملتقيات الوطنية والدولية

167. بديسي فهيمة وآخرون، (2011)، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة.

168. رسلان نبيل إسماعيل، (2010)، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام/الواقع والتطلعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، القاهرة.

169. محمود أحمد الخطيب، (2005)، إمكانيات تطبيق تفكير العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر.

170. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008/2007.

2. المراجع الأجنبية

Les livres :

171. Alain Bernillonn & Olivier Cérutti, **Implanter et gérer la qualité totale**, Les éditions d'organisation, Paris, 1988.
172. Andre-Lalande : **Vocabulaire Technique et critique de la philosophie**, Presses universitaire de France, 13eme edition, Paris1980.
173. Bass, B., and R. Riggio, **Transformational Leadership**, 2nd ed , Mahwah, NJ: Lawrence,2006.
174. Benoit Grouard, Francis Meston, **l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement "**,3ém éd- Dunod, Paris, 1998.
175. Benoit Grouard, Francis Meston , **"L'entreprise en Mouvement"**, Dunod, Paris, 4émeéditions, 2005.
176. Carol Hamon et al m, **management de l'equipe commerciale dunod**, 2004.
177. CHARDON.H,A.SHERMAN, **A personnel management**, South western peplishing .co. USA , 1972.
178. CHEVALIER(J) « **Organisation administration de l'entreprise** », Dunod, PARIS,10EME Ed , 1961 .
179. Daniel Robey & Carol A.Sales, **Designing Organizations**, burridge, Illinois, Irwin,1982.
180. Daniel Robey and Carol A. Sales : **Designing Organizations**, Burr Ridge, Illinois, Irwin, 1991.
181. Dean Spitzer, **Super Motivation**, amacon, U.S.A , 1996.
182. Dimitri Weiss et autres, **Les ressources humaines**,3 tirage, édition d'organisation, Paris, 2001.
183. Etienne Collignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitive des entreprises**, 2 ème édition, édition Economica, Paris, 1983.
184. Fred W, Riggs, **Administration in Developing Countries**, Boston: Houghton Mifflin Co, 1964.

185. Francis J. Gouilart & James N.Kelly, « **Transforming The Organization**, Mc Graw-Hill.Inc, New York, 1995.
186. FRENCH.W, **The Personnel management process, human resource Administration** ,the edition hongton migglin CO.BOSTON,1974.
187. Gelinier (Octave), **Morale de la compétitivité** ,leçons du Japon pour la France , ed Hommes & techniques ,1982.
188. Gerhart Barry, **Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems**, University of Wisconsin ,Madison, 2007.
189. Ghoshal , S.& Bartlett, C, **Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management** , New York, Harper Collins, 1997.
190. Gogue Jean .Marie, **Traité de la qualité**, Paris, Economica, 2000.
191. Gutg Enveniste : **The Twenty First Century Organization**, Jossey Bass Inc, New York, 1994.
192. Jean Ronée Simon, **Le management d'une équipe**, édition d'organisation, paris, 1987.
193. J.E Butler, GR. Ferris and NK Napier, **Management Strategy and Humann Resource**, cincinati, South Western and Dyer,1991.
194. John.P. Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**,2end edition, British Library, London, 2004.
195. John R Schermerhorn, James G.Hunt et al, "**Comportement Humain et Organisation**", édition du renouveau pédagogique INC, Québec, 3ème édition, 2006.
196. Jones Gareth R, **Organizational Theory: Design and Change**, 5th Ed, Pearson Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2007.
197. J. PIERRE CITEA,**Gestion des Ressources humaines**, 3e édition, Ed, Dalloz, Paris, 2000.
198. Klein. A, **A Total Quality Approach to Performance Reviews**, Texas, U.S.A, 1989.
199. Kotter John , **Leading Change**, Harvard Business, USA, 1999.
200. LAFAYE (C) : **La sociologie des organisations**, Ed Nathan, Paris, 1996.
201. L.MALLET , **la gestion prévisionnelle de l'emploi** , édition liaison, 1991.
202. L. Sekhiou, **gestion du personnel**, Ed d'organisation, Paris, 1990.

203. M.FABRE et al, **Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH :mode ou révolution**, Editions d'organisation, Paris,2003.
204. Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management, a guide to action**,4 th édition, British Library cataloguing, 2008.
205. Michaels, Ed, Handfield, Helen Jones, Axelrod, Beth, **The War For Talent**, McKinsey & Company,Inc United States of America, 2001.
206. Michel Germain, **L'intanrt Economica**, Paris, 1998.
207. Micheal J. Marquardt, **Building the learning organization; A system approach to quantum improvement and global success**, NEW York, McGrawn-Hill, 1996.
208. Michel Paquin, **Gestion des technologies de l'information**, les éditions d'arc, Canada, 1990.
209. MOTTEZ (B) , **La sociologie industrielle**, PUF , Paris, 2eme Edition, 1975.
210. Neo, R. A., Hollen beck, J. R., Gerhart, B. and Wring Wt, " **Human Resources management: Gaining a coupatilive advantage** Richard D, Irwin Inc, USA, 2000.
211. Nicole Aubert : **diriger et motivé. art et pratique du management.** édition d'organisation , 2eme édition ,paris , France , 2002.
212. Northouse, Peter G, **Leadership Theory and Practice**, 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2001.
213. Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, Dunod, Paris,2001.
214. Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX , **Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales** , UQAM- EDUCATION, Canada, 2004.
215. PIGROS.P, MYRES. C, **Personnel: administration a point of view and method eighth**, edition mc.growthill book .co. new York, 1961.
216. Peter F. Drucker : **Management for the Future**, Butter, Walk, Hieinemenn, Oxford, 1992.
217. Peter Senge, **The Fifth Discipline ;The art and practice of the learning organization**,Bouleday, New York,1997.
218. Ricky W. Giffin , "**Management**, Houghton Mifflin Co, 6th Ed, New York, 1999.

219. Rue, Leslie W, and Liyod L. Byars, **Management: Skills and Application**, Irwin & MC Graw-Hill, Boston, 9^e édition, 2000.
220. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, Pearson, New Jersey, USA, 9th ed, 2005.
221. Schermerhorn, hunt, Osborn, "**Organizational Behavior**", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000..
222. Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, **Le management dans le service public**, Deuxième édition, Editions d'organisation, Paris, 2004.
223. Shimon L- Dolan, & autres, **la gestion des ressources humaines :Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 3^eme édition, éditions village mondiale, Paris, 2002.
224. Shimon L. Dolan et Autre, **La Gestion des Ressource Humaine :Tondance, Enjeux, et pratique actuelles**, 4^eme édition, Pearson education, Canada, 2008.
225. Sims, Doris. **The 30-Minute Guide Of Talent And Succession Management**, Author House, 2009.
226. Stephen p. Robins, **Organization Theory :structure designs and applications**, Seventh edition, New jersey, 2006.
227. Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital**, Currency & Doubleday, USA, 1997.
228. Thomas J. Mc Copy, **Greating An Open Book Organization**, amacon, New York, 1996.
229. Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann, **The Transformational Leadership**, 2nd edition. John Wiley & Sons, Canada, 1990.
230. Tomey, A.M, **Guide to Nursing Management and Leadership**, 6th ed., USA: C.N Mosbuy Company; 2009.
231. Vecchio, Robert P, "**Organizational Behavior** ", Orlando, the Dryden Press, 1991.
232. VILLEMUS (P) : **Motivez vos équipes « Le Guide »**, Ed d'organisation, Paris, 5^eme Edition, 1999.
233. Wheelen, T. L, and Hunger, J. D, "**concepts of Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education India, 8th Ed, 2002.
234. W. R Spence, **Innovation: The Communication of Change in Ideas**, 1 ed, Chapman Hall, UK, 1994.

235. Yves LE DIASCORN, **Le Japon miracle ou mirage**, ellipses, édition marketing, paris, 1997.
236. Yves-Frédéric Livian, **Organisation Théories et pratiques Dunod**, paris, 3^e édition, 2005.

Les articles :

237. Anna YEATMAN. "The Reform of public management: An overview" ,**Australian J. of public Administration** . V.53,N.3, sept.1994.
238. Birkinshaw, J, Hamel, G, et Mol, M.J, « Management innovation», **The Academy of Management Review**,33(4), 2008
239. Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process : integrating theory and practice", **Academy of Management Review**, Vol.19, No.3.
240. David, A, « Structure et dynamique des innovations managériales », **Cahier du CGS**, n 12, Juillet 1996.
241. David A. Garwin, Building a learning organization, **Harvard Business Review**, July, August, 1993.
242. David & Alex BENNET, Exploring Key relationships in the next generation Knowledge organization, Knowledge and innovation, **Journal of the KMCI**, vol 91,NO 2, 2001, p91.
243. Didier Dubois et Emilie Pelletier, Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel, **Revue Gestion**, Vol 36, 3/2011, p 6.
244. Fawzy Soliman& Keri Spooner, Strategies for implementing knowledge management, **Journal of knowledge Management**, Vol 4, No 4, 2000, p 340.
245. Figen CAKAR and al, A business process approach to human resource management, **Business Process Management Journal**, Vol 9, Vo 2, 2003, p 196.
246. Gritchen M. Spritzer, et al," **Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain**", Journal Of Management, Vol.23, No.5, 1997, p 1445.
247. Ingi Runar Edvardsson, HRM and knowledge management, **Employee Relations**, Vol 30, No 5, 2008, p 555.

248. Jay A .Conger, "**Leadership: The Art Of Empowerment**", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, p .17
249. Jean marc Introvigne, « **La pratique du 360° feedback chez Alcatel : développement des compétences comportementales et leadership**, PERSPNNEL, ANDCP, n°451, juillet-aout, 2004.
250. J. Foss Nicolai, Dana B. Minbaeva, Governing Knowledge : The Strategic Human Resource Management Dimension, **Centre for Strategic Management and Globalization**, No.3/2009.
251. Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " **Conginitive Elements Of Empowerment**": An Inetrpretive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990.p.666
252. Mehrez Chaher et Mohamed Ali Dhen, La contribution des pratiques de grh au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens, **revue Management & Avenir**, Vol 14, 2017, p 72.
253. Melinda J. Moye, Alan B. Henkin, « Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers», **Journal of Management Development**, Vol 25 Iss: 2, 2006.
254. Mika Hannula and al, The fourth perspective–knowledge management in human resources context, **Business Excellence**, N. 03, 2003.
255. Peter,B , Organizational Environment and Business Strategy : Parallel Versus Conflicting Influences of Human Resource Strategy in The Pharmaceutical Industry, **Human Resource Management**, (Vol 30,NO 2,Summer 1991.
256. Péter Fehér, Combining Knowledge and Change Management at Consultancies, **Electronic Journal of Knowledge Management**, Volume 2, Issue 1, 2004.
257. Raymond I & Bergeon, « Determinants of Business Process Reengineering success in small and large Enterprise s», An Empirical study in **Canadian context Journal of small Business Management**,1998, vol,36,1.
258. Schein, E. (1984), “ Coming to a new awareness of organizational culture”, **Sloan Management Review**, Winter, p.3.
259. Wilkinson, A , (1998), « Empowerment Theory and practice », **Personnel Review**, Vol 27, No 1, pp 40/56.
260. Yiannis E, SPANOS and al, The relationship between information and communication technologies adoption and management, **Information & Management**, Vol 39,No 8, September 2002, p 659/275.

Les colloques :

- 261.** Albert. C & Jennifer.J, **The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector**, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illinois, U.S.A, April, 1992, P 11 / 15.

Les thèses :

- 262.** Nadège Gunia, **la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de Doctorat en sciences de gestion ,université Toulouse I, Paris, 2002,p70/75
- 263.** Nouiga. M, **La Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel :Essai de Modélisation Systémique et Application à L'entreprise Marocaine**, Thèse de doctorat , Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche, Paris, 2003.

الفها رس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	مقدمة عامة.....
60 - 9	الفصل الأول : التوجه نحو الفكر الإداري المعاصر
30 - 10	المبحث الأول : تاريخ التجديد الإداري
10	المطلب الأول : تطور الفكر الإداري
12	1. الفكر الإداري في المجتمعات القديمة (ما قبل الحضارة)
12	2. تطور الفكر الإداري خلال عصر الصناعة
18	3. تطور الفكر الإداري خلال عصر ما بعد الحضارة الصناعية
20	4. تطور الفكر الإداري خلال عصر المعرفة
21	المطلب الثاني : السياق الحديث للفكر الإداري
21	1. الفلسفة الإدارية اليابانية
24	2. ملامح الفكر الإداري المعاصر
28	المطلب الثالث : الممارسات الإدارية في ظل الفوارق الثقافية
28	1. خصائص المجتمعات المتطورة إدارية
29	2. الإدارة في الدول النامية
30	3. الإدارة العربية
44 - 31	المبحث الثاني : مدخل إلى التجديد الإداري
31	المطلب الأول : ماهية التجديد الإداري
31	1. مفهوم التجديد
33	2. ماهية التجديد الإداري
34	3. مقتضيات التجديد الإداري
37	المطلب الثاني : متطلبات نجاح التجديد الإداري
37	1. إعادة التشكيل
39	2. إعادة البناء
40	3. الهندسة الإدارية
41	4. إحياء المنظمة
41	5. التجديد
42	المطلب الثالث : معوقات التجديد الإداري
43	1. معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية
43	2. معوقات مرتبطة بالموارد البشرية

44	3. معوقات مرتبطة بالتشريعات والقوانين
44	4. معوقات مرتبطة بالتنظيم
44	5. معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة
59 - 45	المبحث الثالث : المراكز الأساسية للتجديد الإداري
45	المطلب الأول : التغيير التنظيمي
45	1. الخلفية النظرية للتغيير التنظيمي
47	2. حاجة المنظمات للتغيير التنظيمي
48	3. استراتيجيات التغيير التنظيمي
49	4. الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري
54	المطلب الثاني : القيادة والتجديد الإداري
54	1. مفهوم القيادة
54	2. أهمية القيادة
54	3. الاتجاهات الحديثة في القيادة
57	4. استراتيجيات القيادة للتعامل مع التجديد الإداري
58	المطلب الثالث : الثقافة التنظيمية
58	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
58	2. مصادر الثقافة التنظيمية
59	3. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
60	خلاصة الفصل
111 - 61	الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر
81 - 62	المبحث الأول : التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية
62	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
62	1. ماهية إدارة الموارد البشرية
66	2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
66	المطلب الثاني : أثر التغيرات الحديثة على إدارة الموارد البشرية
66	1. أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية
68	2. التنافسية وتأثيراتها على الموارد البشرية
69	3. تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية
70	4. العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية
71	المطلب الثالث : الواقع الجديد لإدارة الموارد البشرية
71	1. انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية
72	2. الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

74	3. الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
75	المطلب الرابع : الديناميكية المهنية الجديدة وتطور أنماط إدارة الموارد البشرية
75	1. الديناميكية المهنية الجديدة
78	2. تطور أنماط الإدارة البشرية
80	3. انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصب وتركيباتها العضوية
110 - 82	المبحث الثاني : الاتجاهات الحديثة في تنمية وإدارة الموارد البشرية
82	المطلب الأول : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
82	1. ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
84	2. تنمية الموارد البشرية
85	3. المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية
87	4. البدائل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
88	المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة
88	1. ماهية إدارة المعرفة
89	2. تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية
92	3. الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة
93	4. متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
94	المطلب الثالث : تحسين الأداء البشري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة
94	1. ماهية إدارة الجودة الشاملة
95	2. المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
96	3. إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
98	المطلب الرابع : الهندسة الإدارية للموارد البشرية
98	1. ماهية الهندسة الإدارية
100	2. هندرة وظائف وعمليات الموارد البشرية
102	3. مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية
103	4. دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة
103	المطلب الخامس : تمكين العاملين كوسيلة لتنمية الموارد البشرية
103	1. ماهية التمكين
106	2. متطلبات تمكين العاملين
106	3. نماذج سياسة التمكين
110	4. معوقات تطبيق التمكين
111	خلاصة الفصل
166-112	الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية في ظل التحديث الإداري

113-128	المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في عصر التقنيات الحديثة
113	المطلب الأول : استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية
113	1. ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
115	2. متطلبات تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على وظيفة الموارد البشرية
116	3. أثر التكنولوجيات الحديثة على إدارة الموارد البشرية
117	4. إسهامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تنمية الموارد البشرية
119	المطلب الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية
119	1. ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
120	2. دور نظام معلومات الموارد البشرية
122	3. مزايا نظام معلومات الموارد البشرية
123	المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
123	1. ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
124	2. مجالات إدارة الموارد البشرية الكترونيا
128	3. رهانات التوظيف في عصر المعرفة
129-165	المبحث الثاني : التحول الاستراتيجي في ممارسات وظيفة الموارد البشرية
130	المطلب الأول : التعلم التنظيمي والإبداع الوظيفي
130	1. ماهية التعلم التنظيمي
131	2. المنظمة المتعلمة
136	3. الخلفية النظرية للإبداع الوظيفي
137	4. أساليب تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية
139	المطلب الثاني : السياق الحديث للتحفيز والتكوين
139	1. ماهية التحفيز
144	2. الاتجاهات الحديثة لعملية التحفيز
146	3. الإطار العام للتكوين المتواصل
148	4. تجديد مناهج وأساليب التكوين
149	المطلب الثالث : إدارة المواهب وتطوير الكفاءات
149	1. الخلفية النظرية لإدارة المواهب
150	2. نماذج ناجحة في إدارة المواهب
151	3. ماهية تطوير الكفاءات
152	4. مناهج تطوير الكفاءات المهنية
156	المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية و الالتزام التنظيمي

156	1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومبادئها
157	2. استراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية
158	3. الالتزام التنظيمي
159	المطلب الخامس : الأساليب الحديثة في تقييم الأداء
161	1. ماهية تقييم الأداء
163	2. النماذج الحديثة في تقييم الأداء
167	خلاصة الفصل
168-177	الفصل الرابع : واقع التمديد الإداري وتحولاته وظيفة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
169-206	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
169	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
171	المطلب الثاني : أداة الدراسة
172	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
178-205	المبحث الثاني : نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
178	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة
179	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان
206-217	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة
206	المطلب الأول : عرض نتائج المقابلة
207	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
214	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
218	خلاصة الفصل
220	الخاتمة العامة
223	قائمة المراجع
238	فهرس المحتويات
244	فهرس الجداول
245	فهرس الأشكال
247	الملاحق
257	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم	الصفحة	العنوان	الرقم
188	مظاهر إدارة الجودة الشاملة حسب أراء العينة المدروسة	15-4	62	مفهوم إدارة الموارد البشرية	1-2
189	واقع إدارة المعرفة حسب أراء العينة المدروسة	16-4	79	الأشكال التنظيمية وأنواع المسارات المهنية حسب Miles & Snow	2-2
191	درجة تجسيد الإدارة الالكترونية حسب أراء العينة المدروسة	17-4	86	نماذج إدارة الموارد البشرية	3-2
192	مظاهر التمكين المعتمدة في المؤسسات حسب أراء العينة المدروسة	18-4	170	مؤسسات الدراسة الميدانية	1-4
194	واقع الإدارة بالأهداف حسب أراء العينة المدروسة	19-4	173	معاملات الارتباط حسب فقرات محور مجالات التجديد الإداري	2-4
195	آليات التطوير التنظيمي في المؤسسات حسب أراء العينة المدروسة	20-4	174	معاملات الارتباط حسب فقرات محور تحولات وظيفة الموارد البشرية	3-4
196	إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المعتمدة حسب أراء العينة المدروسة	21-4	176	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة	4-4
198	واقع إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات في المؤسسات المعتمدة حسب أراء العينة المدروسة	22-4	177	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ حسب المحاور	5-4
199	مظاهر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حسب أراء العينة المدروسة	23-4	178	البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة	6-4
201	واقع الالتزام التنظيمي حسب أراء العينة المدروسة	24-4	180	التوزيع التكراري والنسبي لأسباب تحول المؤسسات المعتمدة في الدراسة	7-4
202	مظاهر المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل حسب أراء العينة المدروسة	25-4	181	التوزيع التكراري والنسبي لأهم التحولات للمؤسسات المعتمدة في الدراسة	8-4
203	طرق تقييم الأداء حسب أراء العينة المدروسة	26-4	182	التوزيع التكراري والنسبي لأثر التحولات في تسيير الموارد البشرية	9-4
205	التوزيع التكراري والنسبي لمشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية	27-4	183	التوزيع التكراري والنسبي حول تحديد المشرف عن إدارة الموارد البشرية	10-4

207	عرض نتائج المقابلة	28-4	184	التوزيع التكراري والنسبي حول درجة مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	11-4
208	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التجديد الإداري و التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة	29-4	185	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة	12-4
210	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الإداري في تحقيق التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة	30-4	186	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية	13-4
			187	واقع التصميم التنظيمي حسب آراء العينة المدروسة	14-4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	الصفحة	العنوان	الرقم
109	التمكين كعملية إدراكية	5-2	11	التطور الحضاري للمجتمعات وما صاحبه من تطورات في الفكر الإداري	1-1
134	مراحل العملية التعليمية	1-3	16	هرم الحاجات لماسلو	2-1
142	الرغبات الإنسانية المختلفة ووسائل التحفيز الملائمة لإشباعها	2-3	19	نظام المنظمة وعلاقته بالبيئة الخارجية	3-1
143	التوازن بين احتياجات المنظمة والأفراد	3-3	39	إنشاء مقاييس وأهداف عليا	4-1
164	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	4-3	50	نموذج تنظيم المشروع	5-1
180	التوزيع التكراري والنسبي لأسباب تحول المؤسسات المعتمدة في الدراسة	1-4	51	نموذج تصميم المصفوفة	6-1
181	التوزيع التكراري والنسبي لأهم التحولات للمؤسسات المعتمدة في الدراسة	2-4	53	نموذج التصميم التنظيمي القطاعية	7-1
182	التوزيع التكراري والنسبي لأثر التحولات في تسيير الموارد البشرية	3-4	53	المبكل التنظيمي الشبكي	8-1
183	التوزيع التكراري والنسبي حول تحديد المشرف	4-4	58	مصادر الثقافة التنظيمية	9-1

	عن إدارة الموارد البشرية				
184	التوزيع التكراري والنسبي حول درجة مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	5-4	65	هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	1-2
185	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة	6-4	76	عوامل القابلية للاستخدام	2-2
186	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية	7-4	83	إستراتيجية الموارد البشرية	3-2
206	التوزيع التكراري والنسبي حول مشاريع تطوير وظيفة الموارد البشرية	8-4	107	النموذج المعرفي للتمكين	4-2

الملاحق



الاستبيان



جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر



مشروع إعداد رسالة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأفراد والمنظمات

تحت عنوان : التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إشراف الأستاذ الدكتور : ثابت الحبيب

إعداد الطالبة : مخلوفي كتنزة

لي كامل الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تعد جزءا من بحث علمي، نقوم بإعداده ، وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الدراسة الموسوم موضوعها بعنوان ﴿ التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ﴾ ، فإننا نأمل تعاونكم وتعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وإعادةها إلينا في أقرب فرصة ممكنة، مؤكداً لكم أنّ استخدام البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول : البيانات الشخصية (ضع علامة (X) في المربع الذي تراه مناسباً)

1/ العمر : 30 سنة فأقل 31-40 سنة 41 - 50 سنة 51 - 60 سنة أكثر من 60 سنة

2/ الجنس : ذكر أنثى

3/ المؤهل العلمي : مستوى ثانوي فما دون ليسانس تقني أو تقني سامي مهندس ماجستير

4/ المستوى التدريجي : إطار متحلم منفذ

5/ عدد سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 16 - 20 سنة أكثر من 20

6 / نوع المؤسسة : صناعية تجارية خدماتية أخرى

القسم الثاني : محاور الدراسة

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية ، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابات الخمس المتاحة أمام كل عبارة، مع التأكيد على أنّ كل إجابة لا تقبل إلا خيار واحد فقط.، لذا ندعوك إلى التركيز الشديد لأنّ ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

المحور الأول : تحول المؤسسات

1 / هل شهدت المؤسسة تحولات (هيكلية، تنظيمية، إدارية...) في السنوات الأخيرة؟

نعم لا

2 / إذا هناك تحول، ما هي أسباب هذا التحول؟

المنافسة التطور التكنولوجي التموقع في سوق جديد التزام قانوني أو تنظيمي نقص الكفاءات

3 / ما هي التحولات الكبرى للمؤسسة في السنوات الأخيرة؟

تطور الشبكة الاجتماعية انتشار التكنولوجيا إدراج أساليب الرفاهية في العمل تغير الأجيال تغير النموذج العملي تطور الحياة المهنية

4 / ما هي مجالات انعكاس هذه التحولات فيما يخص تسيير الموارد البشرية؟

إعادة التنظيم الداخلي وتعديل أساليب العمل توظيف عمال جدد تطوير الكفاءات تغيير أنماط التأجير حوسبة عمليات الموارد البشرية تخريج الأنشطة لا مركزية وظيفة الموارد البشرية

المحور الثاني: وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

1 / من يشرف على إدارة الموارد البشرية؟

وظيفة الموارد البشرية الإدارة العامة مشتركة

2 / مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

مشاركة فورية المشاركة كممثل دائم لا تشارك

3 / تطور نشاطات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة:

في تحسن في تحسن كبير في تراجع بدون تغيير ولكن ايجابية بدون تغيير لكن سلبية

المحور الثالث: إدماج التكنولوجيا الحديثة في وظيفة الموارد البشرية

إدماج كلي	إدماج مع تحسين منتظر	إدماج طور الانجاز	غير مدمج
			نظام الأجور
			تسيير الغيابات
			الإجراءات الإدارية

				التوظيف
				التكوين
				عملية التقييم
				تسيير الكفاءات
				لوحة قيادة الموارد البشرية

المحور الرابع : مجالات التجديد الإداري

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1/ التصميم التنظيمي						
1	تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن (قابل للتغيير)					
2	تقوم المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة					
3	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية					
4	توزع المهام في المؤسسة وفقا للتخصص والكفاءة اللازمة					
5	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير أداء الموظفين					
6	تعمل المؤسسة وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية					
2 / إدارة الجودة الشاملة						
7	يؤدي الموظفون المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
8	تقوم المؤسسة بتنظيم حلقات الجودة (ورشات عمل) من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة					
9	تعمل المؤسسة على تحليل احتياجات الزبائن					
10	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر					
11	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين					
12	تشجع المؤسسة عملية الابتكار والتجديد عن طريق إنشاء فرق عمل مستقلة					
3 / إدارة المعرفة						
13	تسعى المؤسسة إلى تجسيد المعرفة ودمجها في النشاطات اليومية للعاملين					
14	تمنح المؤسسة فرصة لموظفيها مواصلة دراستهم لتوسيع معارفهم					
15	المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها					

					16	تملك المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات
					17	تملك المؤسسة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المستجدات المعرفية في العمل
					18	تساعد المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة
4 / الإدارة الإلكترونية						
					19	تملك المؤسسة البنية التقنية (أجهزة وشبكات) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
					20	تملك المؤسسة شبكة معلوماتية داخلية
					21	تسعى المؤسسة إلى نشر الثقافة الإلكترونية بين موظفيها
					22	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت
					23	توفر المؤسسة أنظمة أمان في التعاملات الإلكترونية
					24	تسعى المؤسسة إلى تحديث تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل مستمر
5 / التمكين						
					25	تحدد المؤسسة مهام ومسئوليات كل عامل بدقة ووضوح
					26	تمنح المؤسسة الاستقلالية الكاملة للعامل لابتكار الأسلوب المناسب لعمله
					27	نظام الاتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعارف بين العمال.
					28	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
					29	توفر المؤسسة جداول عمل مرنة
					30	تدرك المؤسسة متطلبات جيل العمل الجديد
6 / الإدارة بالأهداف						
					31	توضح المؤسسة أهدافها لجميع الموظفين فيها
					32	تعتمد المؤسسة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف
					33	تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في عملية تحديد الأهداف
					34	يسعى الموظفون إلى تحقيق أهداف المنظمة
					35	ترتبط خطط المؤسسة بالأهداف الموضوعية
					36	تستخدم المؤسسة برامج رقابية فعالة لمراقبة مدى تحقيق الأهداف

المحور الخامس : تحولات وظيفة الموارد البشرية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
1 / التطوير التنظيمي						
					تقوم المؤسسة بتطبيق نظام جديد مطور لتصنيف الوظائف	1
					قامت المؤسسة بإقرار نظام جديد للتعويضات (الأجرور والمكافآت)	2
					هناك اهتمام كبير من إدارة الموارد البشرية بالتدريب وتطوير أداء العاملين.	3
					تسعى المؤسسة دائما إلى تجديد نظام إدارة الوثائق (الأرشيف)	4
					يتم مراجعة التوصيف (الفهرس/المدونة المرجعية للوظائف) الوظيفي بشكل دوري	5
					يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرولة (القدرة على التغيير).	6
2 / إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية						
					تقوم المؤسسة بتصميم الوظائف وتحليلها وفقا لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها.	7
					تحرص المؤسسة على تصميم البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة	8
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية	9
					يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى تحليل البيئة التنافسية	10
					تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير	11
					يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	12
3 / إدارة الوظائف و تطوير الكفاءات						
					تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية	13
					تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.	14
					تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	15
					تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم	16
					تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير الكفاءات.	17

					18	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير كفاءاتها بشكل منتظم
4 / الإدارة الالكترونية للموارد البشرية						
					19	تعتمد المؤسسة على التوظيف الالكتروني
					20	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية تدريب الموظفين
					21	تتم إدارة الأجور الكترونيا
					22	توفر المؤسسة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الالكترونية
					23	نظام الحضور والمغادرة مرتبط الكترونيا بنظام الأجور
					24	يتم إدارة المسار الوظيفي الكترونيا
5 / الالتزام التنظيمي						
					25	إن المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.
					26	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.
					27	أهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها
					28	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤساءه
					29	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					30	أشعر بالفخر و الاعتراز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة
6 / المناخ الاجتماعي و علاقات العمل						
					31	تسعى المؤسسة إلى تخفيض الأخطار المتعلقة بعدم احترام وتطبيق قواعد العمل .
					32	تحاول المؤسسة التحكم في المشاكل الاجتماعية للعمال
					33	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملية انسياب المعلومات وطرق الاتصال
					34	توفر المؤسسة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين
					35	تحرص المؤسسة على حماية المرأة العاملة من المضايقات في العمل
					36	هناك تمييز بين العاملين في مجال (الترقية أو المكافأة أو التعيين).
7 / تقييم الأداء						
					37	تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية ومنتظمة سنويا
					38	تستخدم المؤسسة نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأداء الموظف
					39	تعتمد المؤسسة على طرق حديثة (المقابلة السنوية، 360°...) في

المخلص



يراد من هذه الدراسة الكشف عن العلاقة والتأثير المتبادل بين التجديد الإداري من خلال أبعاده: ﴿ التصميم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، التمكين، الإدارة بالأهداف ﴾ في تطوير وظيفة الموارد البشرية من حيث: ﴿ التطوير التنظيمي، إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية، إدارة الوظائف وتطوير الكفاءات، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، تقييم الأداء ﴾، وحددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات، تم على إثرها صياغة نموذج فرضي، من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسة التي خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من صحتها، وقد اعتمدنا على الاستبانة والمقابلة كوسيلتين لجمع البيانات، كما استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي لمعالجتها، وطبق البحث عينة عشوائية في اختيار (403) فرد ممثلين ب: ﴿ رؤساء الأقسام والمصالح، مسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، إدارات ﴾، وعليه فقد تم التحليل الإحصائي للبيانات باستعمال برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

ولوضع الدراسة محل التطبيق قمنا بإسقاطها على الواقع العملي للمسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في: ﴿ مؤسسة برونو BRAND، مؤسسة سانياك Saniak، مؤسسة بوليمما Polyma، مؤسسة ألعاب الأطفال Shan touxin Xin Toys factory ﴾، وقد توصلنا من خلالها إلى أنّ المسؤولين والمرؤوسين واعون بدور الأساليب الإدارية الحديثة في تغيير ممارسات وظيفة الموارد البشرية، ومدركون لأهمية التطور التكنولوجي ويملكون الرغبة لمواكبته لكنهم يفتقرون إلى المنهج العلمي الذي يساعدهم على تحقيق ذلك، والمطلوب منهم هو العمل على تطوير مهاراتهم الإدارية والإشرافية عن طريق التنمية والتدريب على متطلبات وآليات تجسيد الفكر الإداري المعاصر على أرض الواقع في بيئة تختلف عن نظيرتها .

الكلمات المفتاحية: التجديد الإداري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الاقتصادية

Abstract : The objective of this study is to identify the relationship and the mutual influence between administrative innovation through its dimensions ﴿organizational design, total quality management, knowledge management, e-management, empowerment, management by objectives ﴾, in developing human resources function in terms of: ﴿Human, Job Management and Competency Development, E-Management Human Resources, Organizational Commitment, Social Climate and Labor Relations, Performance Assessment ﴾ , The problem of the study was determined in several questions, in which a hypothesis was modeled in order to verify the validity of the main hypothesis that was tested to verify of the hypothesis. We relied on the questionnaire and the interview as two ways to collect the data. We used the descriptive and analytical method to address it. In the selection of 403 individual representatives: ﴿ heads of departments and departments, responsible for human resources management, tires ﴾ . Therefore, statistical analysis of the data was carried out using the SPSS.

In order to put the study into practice, we have brought down the practical situation of those responsible for the function of human resources in some of the Algerian economic institutions, namely: ﴿BRAND , Saniak, Polyma, Shan touxin Xin Toys factory ﴾, We found that officials and subordinates are aware of the role of modern administrative methods in changing the practices of human resources function, And they have the desire to follow it, but they lack the scientific approach that helps them to achieve this, and what is required is to work on developing their managerial and supervisory skills through development and training on the requirements and mechanisms of the embodiment of contemporary administrative thought on the ground The environment is different from its counterpart

Key words : Renewal Managerial, Recent trends in human resources management, Economic institutions