

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:
سعد بشاينية

رئيسا
مشرفا مقرررا
عضوا
عضوا

إعداد الطالب:
لمقابلة حمزة

لجنة المناقشة
حميد خروف
سعد بشاينية
احمد زردومي
بن بركات

الموسم الجامعي
2010 / 2009

المقدمة

مقدمة:

لقد أصبح تسيير المنظمات والمؤسسات الحديثة يشكل تحديا كبيرا لما يحمله من تعقيدات تجاوزت ذلك المفهوم البسيط الذي يجمع بين مسير أو إداري وفرد عامل داخل تنظيم معين وبينهما نشاط ومقابل مادي، فالمنظمة اليوم هي بيئة اجتماعية متكاملة تشكل امتدادا للواقع الاجتماعي الخارجي بكل ما يحمله من تحديات وتغيرات، كما أن المنظمة اليوم في حركية وديناميكية دائمة تجعل من التطوير والتغيير عناصر أساسية للاستمرارية والتنافسية.

إن هذه الأبعاد الجديدة ساهمت في إعطاء أهمية لوظائف وعمليات كانت في فترات سابقة هامشية جدا ولا أهمية لها في العملية التنظيمية، لعل أهمها إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير، فإدارة الموارد البشرية ارتقت من مجموعة أوامر يوجهها رب العمل للعمال إلى إدارة متكاملة لها مهام ووظائف معقدة وذات أهمية كبيرة في تسيير المنظمة، أما عمليات التغيير فقد كانت ترتبط بالتطور العادي للتنظيم بحيث أنها لم تثر جدلا في الفكر التنظيمي، لكنها اليوم تشكل عملية حقيقية تحمل أبعادا إستراتيجية وترتبط بأهداف بعيدة المدى.

من هذا المنطلق لا يمكن الفصل ابد بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المنظمة على أساس أنهما برزا في نفس السياق، وكانا نتيجة لتوسع وتعقد العملية التنظيمية الحديثة، لذا سيكون من المهم هنا في محاولة التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير أن نلم بكل جوانب وأطراف هذا الموضوع بشكل منفصل وموسع في محاولة لفهم مداخل العلاقة بينهما وطبيعة تكوينها وتطورها.

وعليه فقد قسمنا هذا البحث إلى خمسة فصول عالجت مختلف جوانب هذا الموضوع.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى الجانب المنهجي للدراسة من طرح للإشكالية وتحديد الفرضيات و المفاهيم، وتوضيح أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه. وفي الفصل الثاني الذي عنوانه "مدخل في الإدارة" تطرقنا إلى الإدارة بصفة عامة، باعتبارها أساس أي عملية تنظيمية، والتي سيتم في إطارها معالجة مختلف جوانب موضوع هذه الدراسة، وقد حاولنا هنا إعطاء لمحة سريعة عنها من خلال تطرقنا لأنواع الإدارة وأشكالها ومهامها.

في الفصل الثالث الذي عنوانه "إدارة الموارد البشرية" تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها احد أهم طرفي هذه العلاقة، كما أنها تشكل متغير رئيسي هنا، وقد حاولنا التطرق إلى مراحل تطورها والنظريات التي ساهمت في ذلك، إضافة إلى مختلف جوانب عملية تسيير الأفراد لما لها من أهمية في فهم الأدوار المفترضة لها في عملية التغيير على اعتبار أنها تشكل امتدادا لها، وفي الأخير تطرقنا إلى بعدين هامين في تشكيل الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير الحديثة وبالتالي في العملية التنظيمية ، وهما البعدين الاستراتيجي والتكنولوجي.

في الفصل الرابع المعنون بـ" التغيير في المنظمات" تطرقنا إلى عملية التغيير كطرف ثاني في هذه العلاقة التي تعالجها هذه الدراسة، وباعتباره مؤثرا على إدارة الموارد البشرية، لذا حاولنا فهم مختلف جوانب التغيير النظرية والتطبيقية من برامج وغيرها، وذلك من خلال تطرقنا إلى أنواع التغيير وأهدافه ومجالاته ودوافعه ومختلف النظريات التي تطرقت له في الفكر التنظيمي، ثم تطرقنا إلى التغيير كعملية أو مشروع خاص يتضمن برامج ومظاهر مقاومة ، وقد حاولنا إعطاء بعد نظري لهذا الجانب من خلال التطرق إلى مختلف النظريات التي تطرقت لهذا الجانب.

في الفصل الخامس المعنون بـ" واقع كل من إدارة الأفراد والتغيير في الجزائر " حاولنا تقديم صورة عن واقع إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في الجزائر باعتبارها تشكل الإطار العام الذي تدخل في سياقه دراستنا الميدانية، وقد تطرقنا لمراحل تطور كل منهما في الممارسات التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية وواقعهما الآن وأفاق تطورهما في ظل المتغيرات والمعطيات الجديدة، وكان هذا محاولة لإعطاء نظرة عن مختلف جوانب مجال الدراسة الميدانية.

في الفصل السادس المعنون بـ"إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير" تطرقنا للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير من الناحية النظرية، حيث تطرقنا إلى تطور هذه العلاقة وتجلياتها في الفكر التنظيمي وفي برامج التغيير المختلفة، وكان هذا في محاولة للتمهيد النظري الدراسة الميدانية.

في الفصل السابع المعنون بـ" دراسة ميدانية: "إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير في سونلغاز "حاولنا دراسة عملية تغيير في مؤسسة سونلغاز الجزائرية والتي قامت بها في فترة سابقة وذلك عبر التطرق إلى جوانب هذه العملية، ودور إدارة الموارد البشرية فيها، و واقع إدارات وممارسات تسيير الموارد البشرية فيها قبل عملية التغيير وبعدها، ومدى ارتباط التغييرات التي حدثت فيها بعملية التغيير.

الفصل الأول

المدخل المنهجي للدراسة

- ❖ طرح الإشكالية
- ❖ تحديد الفرضيات
- ❖ تحديد المفاهيم
- ❖ أسباب اختيار الموضوع
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة

1. طرح الإشكالية:

عرفت السنوات الأخيرة ذروة تطور إدارة الموارد البشرية كفلسفة للتسيير وكتطبيقات محترفة ومتكاملة لتسيير الأفراد، مما أهلها لأن تكون من أهم الفاعلين في تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة، وهذا التطور الكبير كان في الواقع نتيجة حتمية للتغير الجذري في النظرة التنظيمية للموارد البشرية بمعزل عن أي صفة إدارية أو تسييرية لها. لقد باتت اليوم إدارة الموارد البشرية تعتبر رأسمالات استراتيجية دو ميزة تنافسية قي غاية الأهمية نظرا لما تحمله من مقومات ذات قيمة عالية وطويلة المدى، ومن المهم هنا عدم الفصل بين هذا التطور الهام في إدارة وتسيير الموارد البشرية وبين التطور الكبير الذي حدث في الفكر التنظيمي بصفة عامة، وفي الواقع الاقتصادي والتكنولوجي الجديد الذي تنشط فيه المنظمات الحديثة، والذي انعكس بشكل كبير في بناء السياسات و الاستراتيجيات الجديدة التي باتت تتبعها المؤسسات.

إن هذه التغيرات والمعطيات الجديدة التي حدثت على مستوى المؤسسات ومحيطها الخارجي، ساهمت في تقسيمها نظريا على الأقل إلى نوعين: الأولى هي المنظمات التي تشكل لها هذه التطورات والتحويلات الكبرى والمستمرة فرص هامة للتوسع وتحقيق المزيد من الميزات التنافسية، وهذا اعتمادا على مرتكزاتها الإستراتيجية وحسن استغلالها لمقوماتها الإستراتيجية والتنافسية المختلفة التي من أهمها مواردها البشرية، أما المنظمات الأخرى فهي التي تخلق لها هذه المعطيات والتغيرات مصاعب وعراقيل تهدد وجودها وتنافسيتها. بيد أن الأمر الأكثر أهمية هنا هو أن كلا النوعين من المؤسسات سيتوجب عليهما القيام بعمليات تغيير مستمرة في بناءهما الداخلي لكي يتماشى مع مختلف المتغيرات الخارجية. فالمنظمات التي لم يعد يحقق وضعها القائم الأهداف المطلوبة والمرجوة ويخلق لها

العراقيل والصعوبات يكون من المنطقي أو الضروري أن تحاول تغيير واقعها هذا نحو وضع أحسن أو جديد كلياً، أما المنظمات التي تريد استغلال الفرص وتحسن وضعها التنافسي فهي لا يجب أن تكتفي بتسيير جيد وفعال لنشاطاتها بل يجب عليها أن تتعلم وتتقن كيف تتغير وتتحوّل بشكل سريع وناجح، على اعتبار أن التغيير اليوم أصبح أكثر من عملية تحديث أو حل مشاكل. إن التغيير اليوم أصبح يستوجب تحولات كبرى ثقافية وهيكلية للمنظمة، وقد زاده تعقيدا التطور الكبير في مجتمع المعلومات والتغير الكبير في المجتمعات، والذي يؤثر بشكل كبير على سلوكيات العمل في المنظمات، وهذا ما جعل من هذه العملية اليوم تفرض على المسيرين في المنظمة وبشكل غير مسبوق استغلال كل مقوماتها الإستراتيجية بشكل مكثف وبطرق مبتكرة وفعالة، كما أنها تضعهم في مواجهة الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للمنظمة بمختلف تجلياتها أكثر من أي مرحلة أخرى، ويلاحظ هنا أن كل من المقومات الإستراتيجية والأبعاد الاجتماعية والإنسانية للمنظمة، تتقاطع كلها في مميزات المورد البشري للمنظمة باعتباره رأسمالها الاستراتيجي ووعاء أساسي للمناخ الاجتماعي والإنساني الداخلي للمنظمة، وهذا قد يعني أنه أثناء عملية التغيير تصبح الموارد البشرية ذات صفتين: الأولى كعامل استراتيجي تستغله المنظمة لإنجاح مختلف جهود التغيير، والثانية كمجال أساسي لتثبيت قيم التغيير لكنه يحمل مختلف التحديات والمعوقات التي قد تؤدي إلى إفشال هذه العملية إن لم يتم التعامل معه بالطرق المناسبة.

من الواضح هنا أن تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية لا ترتبط فقط بتطور الفكر التنظيمي وبالواقع الجديد الذي تنشط فيه المنظمات، بل هي تتقاطع أيضا في جانب كبير منها مع أهم المظاهر التي أنتجت هذه التغيرات والتحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات الحديثة، وساهمت في تكريسها كحتمية إستراتيجية وهي

تتمثل في عمليات التغيير، لكن شبه التناقض الذي تخلقه مميزات المورد البشري في المنظمة أثناء تنفيذ هذه العملية بين كونه عامل هام للنجاح ومصدر فشل في نفس الوقت، قد يجعل من هذا التقاطع تحديا حقيقيا لإدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون له تأثير كبير على إعادة تشكيل مستقبلها كوظيفة أساسية سواء بصفة سلبية أو ايجابية، خاصة على مستوى إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات و توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات والتي تصبح غير واضحة في ظل انقسام مهام إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير بين تنفيذ متطلبات التسيير العادية للأفراد و ضرورة لعب دور في هذه العملية. بمعنى أن هذا الوضع يجعلها الجانب الأكثر تأثيرا بنتائج عمليات التغيير دون أن يعني ذلك أن تكون بالضرورة الأكثر تأثيرا فيه على اعتبار أن عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والهامة أثناء عملية التغيير، خاصة في ما يخص الموارد البشرية، ترتبط بشكل كبير بالأساليب والطرق التي تتبناها المنظمة في تنفيذ هذه العملية، وهو أمر قد يجعل من إدارة الموارد البشرية تتحمل تحديات كبيرة لم تساهم في تقريرها و المشاركة في تسييرها.

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية حسب هذا الطرح تشكل أثناء عملية التغيير حالة خاصة بكل المعايير، لا يمكن مقارنتها مع أي فاعل أو إدارة أخرى في المنظمة مهما كانت أهميتها، لذا فهي تتطلب منا فهما عميقا وتحديدًا دقيقًا لمختلف جوانب هذه الوضعية، وذلك عبر تطرقنا ومعالجتنا للإشكالية التي تتمحور حول طبيعة الدور الذي تلعبه أثناء التغيير و إعادة التشكل و توزيع الصلاحيات والموقع الذي تأخذه في ظل عملية التغيير في المنظمة، و يمكن التعبير عن مختلف جوانب هذه الإشكالية في التساؤل التالي:

أي دور (وظيفة ومكانة) يمنح (وتأثير) يصيب إدارة الموارد البشرية أثناء عملية تغيير مباشرها مؤسسة ما وما التأثير الذي يصيب بناءها ووظيفتها بعد عملية التغيير؟

2. فرضيات الدراسة:

يعرف الفرض على أنه "رأي يراه الباحث انه يمثل مجموعة من المتغيرات(العوامل) المؤثرة في المشكلة محل الدراسة، أي المسببة للمشكلة"¹، وانطلاقاً من معالجتنا للإشكالية وحبك مختلف جوانبها ومن ثم محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي وتحديد مختلف متغيراته يمكننا بناء الفرضية البحثية التالية:

يتعرض دور إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، لإعادة التشكل والتموقع في الهيكل التنظيمي، من خلال التأثير والتأثر (في) أو (ب) أهداف ونتائج عملية التغيير ذاتها.

- مؤشرات الفرضية: يمكن تحديد مؤشرات هذه الفرضية كالاتي:

** إن إدارة الموارد البشرية بما تملكه من رأس مال بشري تلعب دوراً حيوياً في تقرير وتنفيذ وإنجاح خيارات وتوجهات عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

** إن عملية التغيير التنظيمي تمثل تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنه يتطلب وضعيات جديدة على صعيد التنظيم الإنساني للمؤسسة.

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

¹-احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ص90

3. أهداف الدراسة:

تشخيص مجالات التأثير التي تصيب بناء ووظيفة إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغير التنظيمي في المؤسسات.
تحديد رد فعل إدارة الموارد البشرية (التأثير) للتكيف مع الرهانات والمتطلبات التي تطرحها عملية التغير التنظيمي على.
محاولة التمهيد للمزيد من البحوث والدراسات المعمقة والواسعة في هذا الموضوع.

4. أسباب اختيار الموضوع:

الأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع في حياة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة على الصعيدين النظري أو التطبيقي.
الأهمية الكبيرة التي يكتسبها طرح هذا الموضوع في معرفة سلوك المؤسسات الجزائرية عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة أثناء عمليات التغير التنظيمي التي مرت بها بالنظر إلى تزايد الانفتاح الاقتصادي للجزائر على الاقتصاد العالمي وما يحمله ذلك من منافسة وتحديات كبيرة.
النقص الكبير والواضح في المواضيع والبحوث الأكاديمية التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغير في المنظمة بصفة مباشرة.

ميلنا إلى مواضيع التغير والرغبة في التوسع فيها أكاديميا.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب ومن أهمها:

ربطها بين إدارة الموارد البشرية بما تحمله من أهمية وبين عملية التغيير في المنظمة التي تعد خيارا استراتيجيا ومصيريا لها. تضمنها إشارة لأهم التصورات والمعالجات الحديثة التي تطرقت إلى هذا الموضوع خاصة فيما يخص عمليات التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية. تمثل هذه الدراسة نوعا من التقديم للمزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع الهام والواسع جدا.

6. تحديد المفاهيم :

1.6. الإدارة :

يعرف "هارسي وكينث بلانكارد" الإدارة بأنها "عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الإدارة والجماعات والموارد والآخرين لانجاز الأهداف التنظيمية"¹ وهذا التعريف كما نلاحظ يبتعد نوعا ما عن التطرق إلى جوهر الإدارة ككيان مستقل له هدف واضح كما أشار إلى ذلك "فان فليت" في تعريفه للإدارة بأنها "مجموعة من الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد

¹-محمد بهجت الإدارة في المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1982، ص35

المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف"¹ وفي هذا السياق أيضا يمكن أن ندرج التعريف التالي للإدارة بأنها " الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة"² وهذين التعريفين يركزان على جانب الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة بشكل كبير وهذا ما يوحي بأن الإدارة هي مجرد عملية إشراف وتوجيه، لكن "دونالد كلو" في تعريفه للإدارة يعطي بعد آخر للإدارة حيث يعرفها بأنها" فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك"³ ويعرفها "صلاح الدين جوهر" بأنها: " عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن "وكل من هذين التعريفين يؤكد على جانب القيادة واتخاذ القرارات و التي بقدر ما توحي بأن الإدارة هي قمة البناء الهيكلي للمنظمة فهي تثير لدينا التساؤل التقليدي عن طبيعة الإدارة هل هي علم أم فن؟ دون أن نلتزم بالإجابة طبعاً.

وفي تعريف أخير يتضمن نوعاً من التفصيل والشمولية يعرف "أولين جونز" الإدارة بأنها "عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود للسير بالمؤسسات نحو تحقيق الموضوعية"⁴.

إن كل هذه التعريفات كما يبدو تشترك في الإشارة إلى أن الإدارة تسعى إلى ضمان تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام رغم الاختلاف الواضح حول تحديد الطرق والسبل التي تعتمدها الإدارة لتحقيق ذلك، هل يكون على أساس التعاون

¹ - احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات لرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص4-8

² -أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، سلسلة كتاب المعرفة، الكويت، 1982، ص 20

³ -علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص9

⁴ - جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص9

وتنسيق الجهود وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو عن طريق القيادة والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة، وفي هذه الدراسة سيعبر مصطلح الإدارة عن بعدين أولاً عن الجهة التي تتولى تنفيذ مهمة محددة في المنظمة كما هو الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تشكل جزءاً من التنظيم مكلف بمهام محددة، ثانياً تلك العملية المنظمة والمخططة التي تتم في إطار تنظيم معين ولأهداف محددة كما هو الحال في عملية التغيير التي لا تشكل جزءاً من التنظيم لكنها تنفذ فيه.

2.6. الموارد البشرية:

الموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية وذلك ليتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية¹ والمورد البشري تدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل او خارجها²، وفي هذه الدراسة نقصد بالموارد البشرية كل الأفراد المتواجدين في إطار تنظيم معين مثل مؤسسة اقتصادية أو حكومية، بحيث يقدمون قوة عملهم مقابل اجر معين وذلك وفق اتفاق مسبق.

3.6. إدارة الموارد البشرية:

¹- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص ص 14-15
²- نفس المرجع، ص 30

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية تركز في بناءها على منطلقات ومبادئ مختلفة، وسنتطرق هنا لمجموعة منها تغطي مختلف الجوانب والتصورات التي قد تشكل مجال اختلاف بينها. يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع وهي تطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف"¹ إن هذا التعريف لم يتطرق إلى طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية واقتصر على تحديد طبيعتها كجزء من الإدارة العامة يهتم بشؤون الأفراد وليس كإدارة مستقلة، ومن جهتها حاول كل من "شارمن وشرودر" أن يوضحا في تعريفهما طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية فهي حسبهما "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية"² وكما سبق وأن ذكرنا فهذا التعريف أشار إلى طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية والمسؤولين عنها بشكل يوضح أنها وحدة إدارية مستقلة تحمل نفس مقومات أية إدارة أخرى في المنظمة ولها مهامها ووظائفها الخاصة بها وهذا ما أبرزته و أشارت إليه أيضا "مارتينغ" في تعريفها لإدارة الموارد البشرية فهي ترى أنها "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي) الدار الجماعية الإسكندرية 2004، ص16

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص18

التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافآت وتعويض العاملين تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"¹ وفي نفس هذا السياق ولكن بتفصيل أكثر يمكن أن ندرج التعريف الذي يرى أن إدارة الموارد البشرية هي "تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد" ، وفي محاولة للجمع ما بين العام والتفصيل في تحديد مهام إدارة الموارد البشرية يأتي هذا التعريف لها بأنها "في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال أما في معناه الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدرتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة"²، وانطلاقا من تحديد مهام وأدوار إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها "دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة"³ وفي تفصيل أكثر عن هذه المهام والأدوار يأتي التعريف التالي بأنها "عبارة عن جهاز متخصص يعمل في شؤون الأفراد داخل المنظمة من خلال تعيينهم أو حفزهم ورعايتهم وتخطيط

¹ - نفس المرجع، ص16

² - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبة عين شمس، 1974، ص36

³ - لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص21

وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداءهم بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم بما يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية¹.

لقد ركزت أغلب هذه التعريفات لإدارة الموارد البشرية على تحديد مهامها وطبيعة دورها داخل المنظمة سواء بشكل عام أو مفصل ، ويرجع هذا التركيز على المهام والوظائف إلى كونها محور أساسي في تمييز وفصل إدارة الموارد البشرية عن باقي الوظائف الأخرى في المنظمة، فبغض النظر عن الخلاف حول مدى تداخل و استقلالية إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات، تبقى مهامها ووظائفها هي الميزة الأساسية لها داخل المنظمة والتي تعتبر مصدر القيمة التي تضيفها إدارة الموارد البشرية للمنظمة والتي تنعكس في تزايد أهميتها الإستراتيجية.

4.6. التغيير :

لا يزال مفهوم التغيير يحيط به الكثير من الغموض الراجع بالدرجة الأولى إلى تعدد المداخل التي يمكن أن ينطلق أو يبني عليها أي تعريف له، ومن أهمها طبيعة التغيير في حد ذاته من حيث مضمونه وشكله أو مصادره، إضافة إلى علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر إضافة إلى القابلية للتغيير من حيث المرونة والتقبل²، والتغيير بصفة عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى³، ويمثل التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعوداً وأحلاماً للبعض، وندماً

¹ - جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 218-219

² - أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة، 1993، ص 15

³ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.

وآلما للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار¹، وانطلاقاً من كل هذا سنتطرق إلى مجموعة من أهم تعريفات ظاهرة التغيير في المنظمات بحيث نحاول أن نغطي مختلف الجوانب المرتبطة بها.

في تعريفه متعدد الجوانب والمنطلقات يرى "بيكارد" أن عملية التغيير هي "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"²، ويعرفها "احمد ماهر" بشكل أكثر تفصيلاً بأنها: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"³.

وفي نفس السياق يأتي تعريف كل من "فرنش" و "بال" الذي يعتبر أن التغيير هو "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي"⁴، أما "روبنسون" فيعرفه بنوع من التبسيط الإيجابي بأنه "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر

¹ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص 255.

² - Bechard R , Organization Développement Reading Mass Addison Wesley Puplicing 1980 p 28

³ - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط6 ، القاهرة ، 1997م، ص533

⁴ - French, W. Bell, Organization Développement : Behavioral Science Interventions for Organization Improvment 2nd ed Englewood Cliffs, N.J. ,Prentice Hall ,1982, p58

كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة"¹، من جهتها تعرف "روزايت موسى كانتر" عملية التغيير على أنها " عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل"².

وفي تعريفه الطويل والمفصل إلى حد ما يرى " علي السلمي" أن التغيير هو " إحداهت تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداهت تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداهت أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبعا عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"³، و يعرفه عبد الباري درة بأنه " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"⁴.

من خلال مجمل هذه التعاريف لظاهرة التغيير في المنظمات، يمكننا الاستنتاج أن التغيير هو عملية كغيرها من العمليات الإدارية، لكنها ترتبط بوضع استثنائي وخاص، وهي تقوم على جهد ونشاط وتحليل مما يعني أنها مخططة ومقصودة إلى حد ما بغض النظر عن دوافعها الرئيسية، كما أن الهدف الأساسي منها هو إما حل مشكلات تواجهها المنظمة أو تتوقع أنها ستواجهها مستقبلا، أو

¹- عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات بميك ، القاهرة ، 2001 ، ص20

²- احمد ماهر السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص533-534

³- علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دت، ص 256.

⁴- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 49.

تحسين وتطوير أداء المنظمة من أجل قدرتها على مواجهة مشكلات مستقبلية، وهذا يعني أن جل الأهداف تتمحور حول مواجهة المشكلات باعتبارها الأكثر تأثيراً على نشاط المنظمة، دون أن نهمل الأهداف الأخرى كالتجديد والتطوير، إضافة إلى الهدف الجديد والاستراتيجي وهو تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال كل هذه التعاريف ومنطلقاتها ومداخلها، يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً لعملية التغيير في المنظمة يعكس ما نعنيه بإدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة وهو: "التغيير عملية إدارية كاملة وطارئة على المنظمة، تنطلق من قمة الهيكل التنظيمي لتشمل كل المستويات الأخرى في إطار تشاركي وتعاوني، وهي تهدف إلى مواجهة المشكلات القائمة أو المحتملة ورفع الكفاءة لمواجهتها إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية وإستراتيجية".

5.6. إدارة التغيير :

من الصعب الفصل بين تعريفات التغيير في حد ذاتها وبين تعريف إدارة عملية التغيير، لأن هناك تداخل كبير بينهما، فمن الممكن أن يكون أي تعريف لعملية التغيير هو تعريف لإدارة التغيير في نفس الوقت والعكس صحيح، على اعتبار أنها تتطرق جميعاً إلى فعل التغيير في المنظمة كعملية خاصة كما لاحظنا سابقاً، لكننا رغم ذلك سنتطرق إلى تعريفين لإدارة التغيير، الأول يعرفها بأنها تلك " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى" ¹ أما الثاني فيعرفها " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في احد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" ²

¹ -محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004، ص170

² -مصطفى أبو بكر معالي فهمي، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني المجلد 38، سبتمبر 2001، ص287

وكما نلاحظ فهناك ربط واضح لعملية التغيير مع قيادة المنظمة وفلسفة الإدارة أي تحديد الجهة التي تقوم بإدارة التغيير، وبالتالي إعطائها صفة العملية الموجهة بفعل إداري معين وهذا ما يمثل إلى درجة ما نوعا من الفصل بينها وبين تعريفات التغيير الأخرى، وفي هذه الدراسة سنستعمل مصطلح إدارة التغيير لتوضيح الفرق بينها وبين التغيير كظاهرة طبيعية في المنظمات والتي تربط بالتطور العادي لأي تنظيم دون تخطيط أو قصد، أي أن استعمالنا لمصطلح إدارة التغيير ستكون في إطار حديثنا عن عملية التغيير الموجهة والمخططة والمقصودة.

7. الدراسات السابقة :

هناك دراسات عديدة تطرقت لموضوع إدارة الموارد البشرية سواء بشكل منفصل أو من خلال ربطها بمختلف جوانب المؤسسة أو العمليات التنظيمية فيها، كما أن هناك العديد من الدراسات أيضا التي تطرقت إلى موضوع التغيير وعلاقته بمختلف جوانب ومكونات المنظمة، لكن الموضوع الذي نحن بصدده وهو "إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير" لم يكن محل دراسات مباشرة عديدة، فهناك دراسات تطرقت إلى جوانب من هذا الموضوع لكن في سياق شامل لا يسمح بفهم جيد لمختلف جوانب هذا الموضوع، لكن في المقابل هناك دراسات غربية عديدة طرحت هذا الموضوع باهتمام كبير وبنوع من التفصيل يدل على مدى الاهتمام به، لدى سنتطرق لبعض هذه الدراسات لنعطي فكرة عن أهم الإضافات التي ستتضمنها هذه الدراسة.

1.7. الدراسة الأولى:

من الدراسات التي تطرقت إلى جوانب من موضوع بحثنا هذا هناك دراسة بعنوان "ثقافة المؤسسة والتغيير" للطالبة سليمة سلام، وهي رسالة ماجستير قدمت في جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير في "2003-2004".

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية تضمنت مجموعة من التساؤلات حول ماهية و أوجه فائدة الثقافة للمؤسسة و للإدارة؟ وما هي خصائص و مكونات الثقافة الإيجابية؟ و ما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية و متطورة؟ وما هي المميزات و الشروط الواجب توافرها في قائد التغيير الناجح؟ و ما هي الأوجه و الأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بديناميكية و فعالية؟ و هذه التساؤلات تشير إلى تعدد محاور هذا الموضوع .

و على ضوء هذه التساؤلات وضعت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي:

تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد و للمؤسسة ككل.

إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد و

المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة و الفرد معا.

تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

إن نجاح التغيير و بالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن

بمدى تلاءم ثقافة المؤسسة و ثقافة العامل الجزائري.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي و هذا في

الفصل الأول و الثاني حين تعرضت لجانب التغيير و ربطه بالجانب

الثقافي، كما اعتمدت المنهج الإستنباطي و هذا في الفصل الرابع في

استنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وللمؤسسة الجزائرية،

مع الإشارة الى غياب عمل ميداني كان سيقدم دعم كبير لهذا

الموضوع.

و في اطار معالجتها لهذا الموضوع قسمت بحثها الى اربعة فصول بالاضافة الى مقدمة عامة تضمنت طرحا للاشكالية وتحديدًا للفرضيات، اضافة الى اطار البحث ودوافع واسباب اختيار الموضوع واهدافه والمنهج المستخدم فيه وخطة البحث.

في الفصل الاول المعنون ب"ثقافة المؤسسة" وضعت الباحثة اربعة مباحث ، في الاول كان هناك تركيز على ثقافة المؤسسة ومفهومها وتطورها ومختلف الجوانب المرتبطة بها، وفي المبحث الثاني عالجت فيه علاقة الثقافة بالادارة ،وفي المبحث الثالث تطرقت الى الثقافة ووظائف المؤسسة و هنا كان هناك اشارت الى وظيفة تسيير الافراد وعلاقتها بثقافة المؤسسة كتمهيد لربطها بالتغيير، اما في المبحث الرابع فقد تطرقت الى الثقافة ودور الادارة.

الفصل الثاني الذي عنوانه "التغيير الثقافي في المؤسسة" تضمن اربعة مباحث، خصص الاول لدراسة التغيير بصفة عامة من مختلف جوانبه، وفي المبحث الثاني للحديث عن التغيير الثقافي من مختلف جوانبه باعتباره احد انواع التغيير، اما المبحث الثالث فهو دراسة لاشكال الثقافة المشجعة على تطور المؤسسة وبالتالي على احداث التغيير، وفي المبحث الرابع تطرقت الباحثة لادارة التغيير الثقافي في المؤسسة.

الفصل الثالث الذي عنوانه "الاجه التطبيقية لثقافة المؤسسة" قسمته الباحثة الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول موضوع التسيير بالقيم كجانب من ثقافة المنظمة، وفي المبحث الثاني مشروع

المؤسسة، في المبحث الثالث الجودة الشاملة، اما في المبحث الرابع فتطرق للثقافة والتسيير العالمي.

الفصل الرابع الذي عنوانه "الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية" قسمته الباحثة الى اربع مباحث، تطرق المبحث الاول للثقافة الجزائرية والتسيير، و في المبحث الثاني الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، اما

في المبحث الثالث فهو عن تسيير الموارد البشرية وهنا يكمن جانب اخر للتقاطع مع موضوعنا مع فارق بين تسيير وادارة، فالاولى تشكل اساليب وطرق والثانية تمثل عملية متكاملة وجزء من التنظيم العام. واخير المبحث الرابع الذي تطرق للتغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية.

ومن خلال هذه الدراسة خلصت الباحثة الى النتائج التالية:

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبط فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها.

تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة و قيادة أي تغيير بنجاح و استمرارية من جهة أخرى و هذا ما أثبتته دراسات و تجارب عدة لعدة بلدان كاليابان ن ألمانيا..

لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة و لا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير و هم من يحدثون التغيير، و هو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد و المنتج.

إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني و الثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

إن الكفاءة العالية للمؤسسات الناجحة في العالم (IBM, MC DONALD...) تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني و الاجتماعي للفرد، كما تهتم به بتلبية حاجياته و توفير مناخ عمل يبعث على الراحة و الشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم و يقضي على الشعور بالاغتراب في العمل، فهي ترسم استراتيجياتها بناء على الفرد.

وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، و هي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها التقدير، الاحترام، التواضع، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع و تقييم الكفاءات...

ان هذه الدراسة ذات اهمية محدودة بالنسبة للدراسات التي تهتم بعملية التغيير وعلاقتها بادارة الموارد البشرية في المؤسسات على اعتبار انها اقتصرت على ربط التغيير بثقافة المؤسسة، ورغم اهمية هذه الاخيرة في المؤسسات الحديثة الا التغيير اليوم يتجاوز هذه المعطيات بشكل كبير لصالح المزايا التنافسية ومتطلبات السوق، ونلاحظ ذلك في اعادة الهيكلة في مختلف المؤسسات والتي تقوم على اعادة بناء كلي للمؤسسة بما في ذلك التخلي عن ما يعرف بثقافة المؤسسة الذي قد يكون احيانا عائقا اما نجاح التغيير، ورغم ذلك فثقافة المؤسسة تلعب دورا هاما اثناء الاستقرار في المؤسسة.

ان هذه الدراسة لا تتقاطع في مجملها مع موضوع بحثنا الا انها-كما لاحظنا- تعالج في جانب مهم منها موضع التغيير في المنظمة، اضافة

الى علاقة تسيير الموارد البشرية بالتغيير الثقافي والذي يعتبر من اهم انواع التغيير واكثرها تأثيرا على خلفيات الموارد البشرية، وهذا من خلال تحديد الباحثة لاهم جوانب ارتباط الموارد البشرية بثقافة المؤسسة، وباعتبار هذه الاخيرة لها دور كبير في تطوير المؤسسة كما وضحته الباحثة فان الموارد البشرية كفعل اساسي في تشكيل ثقافة المؤسسة تلعب دورا هاما في احداث التغيير داخل المنظمة.

2.7. الدراسة الثانية

دراسة أخرى بعنوان مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة" وهي رسالة ماجستير قدمت في جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في السنة الدراسية 2003-2004 من طرف "موزاوي سامية".

وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية تتعلق بماهية إدارة الجودة وعلاقتها بمعايير الايزو ، وقد لخصت الباحثة مختلف جوانب هذه الإشكالية في التساؤل التالي "ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة وما هي معايير الايزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته.

وللاجابة عن هذه التساؤلات وضعت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي:

يعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو أسلوبين لإدارة الجودة يتسمان بمجموعة من الخصائص أو المبادئ التي تميّزهما عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى.

تتعامل معايير الايزو مع وظيفة تسيير الموارد البشرية مثلها مثل باقي الوظائف.

تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تسيير الموارد البشرية وعلى العنصر البشري بحد ذاته لأنها تؤمن بأنه الأساس في المنظمة وباستطاعته دفع المنظمة إلى النجاح والنمو والتفوق والتميز، كما أنه بإمكانه القضاء على آمالها وأهدافها. فإيا يخص المنهج المعتمد في هذه الدراسة لم تحدد الباحثة المنهج الذي اعتمدت عليه لكن من خلال اطلاعنا على الدراسة فقد اعتمدت المنهج التحليلي، أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة وباستعمال الملاحظة ودراسة الوثائق فقط.

وفي إطار معالجتها لموضوعها قسمت الباحثة بحثها إلى أربعة فصول بالإضافة طبعا إلى مقدمة عامة تضمنت طرحا للإشكالية وتحديدًا لفرضيات البحث وأهدافه وأهميته ومخططه.

في الفصل الأول المعنون ب"التغيير ضرورة لاستمرار المنظمات المعاصرة" كان هناك تركيز على ثلاث محاور أساسية ترتبط بعملية التغيير وهي مدخل لظاهرة التغيير في المنظمة، والقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير المنظمي، وإدارة التغيير، وهذا يشكل احد نقاط التقاطع مع موضوع بحثنا.

في الفصل الثاني المعنون ب"الايزو وإدارة الجودة الشاملة" ركزت الباحثة على ثلاث محاور أساسية ترتبط بمعايير "الايزو" وعلاقتها بإدارة الجودة وهي: معايير الايزو، وإدارة الجودة الشاملة، ومميزات إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث المعنون ب"تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة" فقد اشتمل على ثلاث محاور أساسية ترتبط بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو وهي: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو، تسيير

الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة، وهي نقطة تقاطع أخرى مع موضوعنا.

أما الفصل الرابع المعنون ب "دراسة حالة الشركة الجزائرية للأثاث المعدني للتنظيم " فهو دراسة ميدانية "تضمنت ثلاث محاور أساسية وهي تقديم عام للشركة، نظام إدارة الجودة الشاملة بالشركة، تسيير الموارد البشرية في الشركة، وقد حاولت الباحثة فيه توضيح مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير المؤسسة الجزائري ومواردها البشرية.

وقد خلصت الباحثة في الأخير من خلال عملها هذا إلى النتائج التالية:
يكمن سرّ نجاح معايير الإيزو وانتشار تطبيقها في المنظمات في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن، كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات إلا أنه في الحقيقة ذلك لا يعني أن هذه المنتجات تلبّي رغبة الزبون واحتياجاته، لأن رغبات وأذواق الزبائن تختلف من زبون لآخر، بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المنظمات. لكن إدارة الجودة الشاملة تقوم بإشباع رغبات واحتياجات الزبائن من خلال اتصالها المباشر بهم واعتبارهم عملاء وشركاء يساهمون في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها.

- باعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها إلا أن ليس جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ومثال ذلك نجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضها بها ضمن معايير الإيزو.

إن هذه الدراسة لم تتطرق إلى عمليات التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بل كان ذلك في إطار ربطها بإدارة الجودة الشاملة ومعايير

الايزو ورغم أنها تطرقت إلى عملية التغيير كمحور منفصل إلا أنها لم تتطرق إلى علاقة إدارة الموارد البشرية في التغيير أو في تطبيق الجودة الشاملة التي تعتبر من أهم برامج التغيير.

وهذه الدراسة كما لاحظنا تتقاطع مع موضوعنا في عدة نقاط أهمها تطرقها إلى عملية التغيير في المنظمة، وتركيزها على إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من برامج التغيير المهمة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة وبالتالي بعملية التغيير و الباحثة رغم أنها حاولت الربط بينهما إلا أنها لم توضح ذلك بطريقة مباشرة.

الفصل الثاني

مدخل في الإدارة

- مهام الإدارة
- وظائف الإدارة
- انواع الإدارة

I. تمهيد:

تعتبر الإدارة اليوم من أهم مظاهر ومقومات المنظمات الحديثة بمختلف أشكالها ونشاطاتها ، فكل النشاطات والعمليات التنظيمية تقوم في جانب كبير منها عليها أو على أحد مظاهرها على اعتبار أن هيكل كل منظمة يتكون من مجموعة إدارات عامة أو فرعية مترابطة ومتكاملة وهذا بغض النظر عن ماهية النشاط الذي تمارسه، لدى فمن الضروري أن نتطرق إلى ماهية الإدارة قبل التطرق إلى أي موضوع يرتبط بأحد النشاطات أو العمليات التنظيمية الأخرى في المنظمة كإدارة الموارد البشرية أو إدارة عملية التغيير، والتي سنتطرق إليها في بحثنا هذا، وعليه ففهم مختلف جوانب الإدارة باعتبارها محورا أساسيا في العملية التنظيمية سيساعدنا طبعا على فهم مختلف جوانبها وعملياتها.

II. مهام الإدارة¹:

يمكن تحديد مهام الإدارة انطلاقا من تعريفاتها المختلفة التي تطرقت بصفة عامة لمهام الإدارة .

باعتبار الإدارة قيادة وتوجيه واتخاذ قرارات فمن مهامها تحديد الأهداف العامة للمنظمة ورسم سياسة التنظيم وتحفيز أعضائه إلى أداء المهام والواجبات الرسمية،

وباعتبار الإدارة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فمن مهامها العمل من أجل توفير نسق منظم للحوافز يستطيع أن يحفز الأفراد إلى انجاز الأهداف التنظيمية،

وباعتبارها تعاون بين مختلف المكونات التنظيمية فمن مهامها تنسيق الأنشطة الاجتماعية والبشرية من خلال تخطيط متطور لبرنامج العمل.

¹ - محمد علي محمد، مجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص129،

III. وظائف الإدارة:

بالرغم من تنوع مهام الإدارة في المنظمة فالوظائف التي تؤديها من أجل تنفيذ هذه المهام وتحقيق أهداف المنظمة الكبرى المشتركة والثابتة، بحيث تشكل قالب أو نموذج عام لمختلف الإدارات رغم الاختلاف في طرق التطبيق والممارسة التي ترتبط بعوامل أخرى كحجم وطبيعة نشاط المنظمة، وعل كل فوظائف الإدارة الرئيسية هي:

1. التخطيط:

التخطيط كوظيفة إدارية رئيسية هو الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية وهي: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نذهب؟ وكيف سنصل إلى هناك؟¹

2. التنظيم:

التنظيم كوظيفة إدارية هو تحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف وتجميع الأعمال المتشابهة في صورة أنشطة أو وظائف وتحديد الأفراد المطلوبين لهذه الوظائف وتحديد العلاقات بين الوظائف والسلطات والمسؤوليات، وظيفة التنظيم تهتم أساسا بتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.²

3. القيادة:

يقصد بها "فايول" الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.³

4. التنسيق:

¹ - جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص97

² - نفس المرجع، ص44

³ - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ج2006، ص61

ينظر إليه "فايول" على أنه تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها¹، ويرى "جوليك" أن التنسيق يعني ربط أجزاء العمل المختلفة ببعضها البعض².

5. التوجيه:

التوجيه كوظيفة إدارية يقوم على توجيه الأفراد في المنظمة وتحفيزهم لأداء الأعمال التي تم تحديدها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنه يعني العمل المستمر الخاص باتخاذ القرارات وصياغتها في صورة أوامر وتعليمات³.

6. تدبير الموارد:

تدبير الموارد كوظيفة إدارية تهدف إلى ضمان توفير الموارد المادية والبشرية المختلفة، والتي توجه إلى دعم جهود المنظمة لتحقيق أهدافها المختلفة.

7. الرقابة:

وهي عملية تقوم بها الإدارة للتأكد من أن كل شيء قد تم انجازه وفقا للخطة الموضوعة والأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجددين وفرض العقوبات عند ارتكاب الأخطاء.

8. تقييم الأداء:

كوظيفة إدارية يقوم تقييم الأداء على تحديد إلى أي مدى وكيف يتم تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من أجل القدرة على إجراء التعديلات والتغييرات المناسبة في الوقت المناسب.

¹ - لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 62

² - نفس المرجع، ص 65

³ - نفس المرجع، ص 65

إن مجموع هذه الوظائف يشكل النموذج الإداري الأمثل، على اعتبار أنها وظائف متكاملة ومتراصة فيما بينها، لكن هناك دون شك وظائف أخرى ترتبط بخصوصيات كل إدارة وبنشاطها الخاص كإدارة الموارد البشرية التي ترتبط مهامها بالأفراد بشكل خاص وهذا ما يجعلها تقوم بوظائف خاصة بها، أما في العمليات الإستراتيجية مثل عمليات التغيير التي تتطلب وجود إدارة فالوظائف لا تتغير بل تأخذ أبعاداً أخرى تتماشى مع طبيعة هذه العملية الاستثنائية في المنظمة، وعليه يمكن القول أن هذه الوظائف رغم تعددها تشكل روح الإدارة بغض النظر عن قالب أو الشكل الذي تأخذه أو العملية التنظيمية التي تتشكل في إطارها.

IV. أنواع الإدارة:

هناك عدة أنواع للإدارة، وهذا التنوع لا يرتبط بالمفهوم العام للإدارة أو بطبيعة الوظائف التي تمارسها، لكنه يرتبط بالنشاط أو المجال التي تمارس فيه نشاطات الإدارة، بحيث يتغير الهدف والمهام، لكن الشكل والإطار العام للإدارة يبقى ثابتاً ويصنع القاسم المشترك بين مختلف هذه الأنواع، وهناك عدة منطلقات تساعد في تحديد أنواع الإدارة كالأهداف ومجال وطبيعة النشاط الذي تستغل فيه هذه الإدارة كعملية تنظيمية أساسية ويمكن لنا أن نذكر هنا أهم أنواع الإدارة:

1. الإدارة العامة:

وهي الإدارة التي تكون تابعة أو جزء من الحكومة أو الدولة لذا فهي تهدف إلى تحقيق مفهوم الخدمة العمومية أو العامة التي هي من أهداف الحكومة الأساسية،

2. إدارة الأعمال:

وهي الإدارة التي ترتبط بالنشاط الاقتصادي الخاص أو التابع للأفراد عكس الإدارة العامة، وهي لذلك تهدف إلى تحقيق أرباح مادية بشكل أساسي،

3. إدارة القطاع العام:

وهي ترتبط بالنشاط الاقتصادي العام أي التابع للحكومة أو الدولة وعلية فهي أيضا تهدف إلى تحقيق الربح المادي لكن وفق ضوابط محددة وتسيير مختلف ومقيد بشكل كبير لا يسمح أحيانا بتحقيق نجاحات كبيرة كالتالي تحققها إدارة الأعمال،

4. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وهي التي تعنى بتقديم أشكال محددة من الخدمات لمستوى محدود من الأفراد،

5. الإدارة الدولية:

وهي ترتبط بالمنظمات ذات الطابع الدولي وغير التابعة لدولة محددة أو تلك التي تنشأ فيها، وأهدافها يمكن أن تكون تقديم خدمات خاصة أو عامة أو تحقيق أهداف ربحية مادية، ويشار هنا إلى أن الإدارة الدولية هي الأكثر تعقيدا في مهامها.

الخلاصة

هناك العديد من التوجهات الإدارية الجديدة التي ترتبط بمختلف العمليات والمظاهر التنظيمية الحديثة، والتي لا يمكن تصنيفها بسهولة على غرار إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وإدارة التغيير ، فهي تحمل مقومات ومواصفات الإدارة لكنها تركز على أسس مختلفة وغير تقليدية، وهي تعبر عن معطيات وتغيرات جديدة على مستوى تسيير المنظمة ومختلف العمليات المرتبطة بها، كما أنها تكشف إلى أي مدى يمكن للفكر الإداري أن يستوعب مختلف التطورات والتغيرات الواسعة في بعض المجالات كإدارة الموارد البشرية، التي تطورت من وظيفة يمارسها فرد واحد إلى إدارة متكاملة، إضافة إلى مختلف النماذج والبدائل الجديدة لتسيير المنظمات و العمليات المرتبطة بها كإدارة التغيير.

يمكن القول أن الإدارة الحديثة تشكل محورا أساسيا للعملية التنظيمية بكل تجلياتها، فمن غير الممكن دراسة الظواهر التنظيمية بمعزل عن الصفة الإدارية التي تطبع المؤسسات ، وسنلاحظ ذلك بكل وضوح عند تطرقنا في دراستنا هاته إلى إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسات.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

- ❖ مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية
- ❖ نظريات إدارة الموارد البشرية
- ❖ أهم نماذج تسيير الموارد البشرية
- ❖ ادوار إدارة الموارد البشرية
- ❖ مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
- ❖ إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا

I. تمهيد:

لم يعد من المنطقي في ظل التغيرات الكبيرة التي حدثت في السنوات الأخيرة على مستوى التفكير والممارسة التنظيمية، الحديث عن مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات الحديثة أو التساؤل عن موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي من القضايا البديهية وغير الجدلية التي لا ننكر رغم ذلك أهميتها الأكاديمية الكبيرة، إلا أن إدارة الموارد البشرية اليوم تعرف تحولات جديدة و كبيرة في دورها الاستراتيجي و طبيعة مهامها ووظائفها داخل المنظمات، يمكن تسميتها بفترة إعادة تشكل جديدة تتماشى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تفرض مراجعة شاملة ومستمرة لكل التصورات والممارسات التنظيمية و التسييرية، وهذا ما يخلق من جهة فرص تطوير جديدة و واعدة أمام إدارة الموارد البشرية ومن جهة أخرى يضع تحديات كبرى أمامها على كل المستويات.

ونظرا لكل هذه المعطيات الجديدة سنحاول التركيز في تناولنا لإدارة الموارد البشرية على مختلف هذه التطورات والتحويلات التي شهدتها وستشهدها هذه الوظيفة خاصة في مهامها وأدورها التي تجاوزت مظهرها التقليدي بشكل كبير، إضافة إلى إبرازنا لمختلف التحديات التي توجهها إدارة الموارد البشرية وما هو مستقبلها في ظل التغيرات التي سبق وأن ذكرناها، و كل هذا سيسمح لنا دون شك من خلق نظرة واقعية عن التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمختلف العمليات والمظاهر التنظيمية الإستراتيجية، والأهم من ذلك معرفة مدى قابليتها للتطبيق في منظماتنا ومؤسساتنا التي تفتقر أصلا لإستراتيجية فعالة وحديثة في إدارة وتسيير الموارد البشرية .

II . مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية:

إن مصطلح إدارة وتسيير الموارد البشرية ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان يستعمل كمرادف لإدارة الأفراد، وقد استعمل أول مرة سنة 1817 من طرف الاقتصادي "سبرينجر" للتعبير عن تكلفة استعمال الأفراد وذلك في إطار المحاسبة طبعا، وبداية من سنة 1980 بدأ مصطلح الموارد البشرية يأخذ المعنى الذي يحمله الآن.

هذا التطور والتغير في التسميات والمعاني التي تحمله وظيفة إدارة وتسيير الأفراد أو الموارد البشرية يكشف في الحقيقة عن مراحل من التطور والتغيير في تركيبية وطبيعة هذه الوظيفة في حد ذاتها، و الذي ارتكز على نظريات مختلفة ساهمت في خلق أو الدفع نحو ذلك التغير الكبير الذي حدث وما يزال يحدث إلى حد الآن في هذه الوظيفة خاصة على مستوى موقعها في المنظمة و طبيعة مهامها وأدوارها، والأهم من كل ذلك إعادة تشكيل وتحسين النظرة التنظيمية للأفراد أو الموارد البشرية التي تشكل وستشكل أهم محور من محاور هذا التطور .

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بأربعة مراحل كبرى في تطورها ترتبط بتغيرات مختلفة على مستوى تطور المنظمات ونظم وفلسفات تسييرها وبتطور محيطها الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي، وهذه المراحل يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كبرى وهي:¹

1. مرحلة التنظيم العلمي للعمل "OST":*

والتي شهدت أول ممارسة منفصلة لتسيير الأفراد وذلك طبعا بشكل بسيط جدا لم يقم على أساس وظيفة خاصة، فقد كان الإشراف فيه يمارس من طرف

¹ - Michel Audet et autre, La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux, Rapport de recherche, CEFRIQ, Québec, Canada, 2004, p 22.23

* - Organisation scientifique du travail

رب العمل مباشرة الذي يركز على الحث والدفع نحو المزيد من العمل والإنتاج في إطاره الضيق، و هذا في ظل غياب أي استعمال لمظهر تكنولوجي في الإنتاج أو التسيير والاقتصار على استعمال آلات إنتاجية تقليدية بسيطة.

2. مرحلة إدارة الأفراد "GP":*

والتي كانت في بدايات القرن 20، و عرفت أول ظهور لوظيفة مستقلة لتسيير الأفراد، و التي كانت تشتمل على مجموعة من النشاطات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى امتلاك وتطوير والمحافظة على العاملين، ورغم التأثير الواضح للمرحلة السابقة خاصة في الجانب التقني، فقد كان هناك اعتماد على العلوم السلوكية وتجلّى ذلك في دخول علماء نفس ومحامين كفاعلين أساسيين داخل المنظمة إلى جانب المهندسين طبعاً، أما من ناحية استعمال التكنولوجيا في الإنتاج وفي تسيير الأفراد فقد اقتصر ذلك على الجانب الإنتاجي فقط وهذا مع دخول آلات متخصصة اعتبرت أهم من الأفراد الذين اعتبروا تكلفة مضافة في الإنتاج¹.

3. مرحلة التسيير النسقي للموارد البشرية:

وقد كانت بداية من 1960، وعرفت بداية تشكل وظهور وظيفة تسيير أفراد مشابهة نوعاً ما لشكلها الذي هو قائم الآن، بحيث بدأت في التموّج إلى جانب باقي الوظائف الرئيسية في المنظمة، وبت يؤخذ في عين الاعتبار أثناء وضع برامج تسيير الموارد البشرية كل من المحيط الداخلي للمنظمة (البناء الهيكلي، الثقافة) والمحيط الخارجي (سوق العمل، الاقتصاد القانون)، وفي هذه المرحلة أيضاً برزت نشاطات جديدة لإدارة الموارد البشرية كالتخطيط وتنظيم العمل وهذا ما زاد من أهميتها وبت ينظر إليها كاستثمار وليس كتكلفة، أما من ناحية

** - Gestion du Personnel

¹ - Michel Audet et autre, op.cit. p23

استعمال التكنولوجيا فقد زاد استعمالها في الجانب الإنتاجي والأهم من ذلك هو استغلالها لأول مرة في تطبيقات تسيير الأفراد.

4. مرحلة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية "GSRH":**

والتي بدأت انطلاقا من 1980 حيث أصبح ينظر للموارد البشرية كعنصر استراتيجي وميزة تنافسية خاصة، ولم يعد ينظر إليها كمزيج من الموارد القابلة للتغيير على المستوى العملي للمنظمة، كما أنها اعتبرت شريك استراتيجي في المنظمة، أما الجانب الأهم فهو على مستوى استعمال التكنولوجيا، فالمنظمة أصبحت تستعمل وسائل جد متطورة في الإنتاج وفي تطبيقات تسيير الموارد البشرية والتي شهدت استعمالا واسعا لوسائل الإعلام الآلي والبرمجيات ونظم الإعلام الخاصة بها مثل SIRH** وكذلك الاستعمال الواسع للانترنت وظهور ما يعرف الآن بـ e-RH*** والتي تشكل صورة مصغرة لمستقبل إدارة وتسيير الموارد البشرية¹.

إن هذه المراحل الرئيسية أو الكبرى تعبر في الحقيقة عن أبرز وأهم التحولات التي أثرت بشكل كبير ومحسوس في تشكيل إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهذا يعني أن هناك تحولات وتغيرات أخرى أقل تأثيرا لكنها كانت النواة الأولى لتشكيل هذه المراحل الرئيسية، ومن المفيد هنا الإشارة إلى أن هذه المراحل كانت نتاج لواقع اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي معين ميز كل فترة وكان له أثره الطبيعي والمنطقي على الفكر والممارسة التنظيميين وبالتالي على أشكال المنظمات والمؤسسات وطرق تسييرها، وبصفة عامة يمكن توضيح أهم محاور الاختلاف والتداخل و مختلف جوانب التطور في إدارة

*-Gestion Stratégique des RH

**-Systèmes d'Information en RH

*** - La GRH électronique

¹ - Michel Audet et autre, op cit , p23

الموارد البشرية في الجدول التالي*:

أهم الفاعلين في تسيير الأفراد	النظرة إلى قوة العمل	التكنولوجيا المستعملة	المقترَب	التسمية
*مهندسين	*الغزارة	*غير موجودة	*وظيفة الأفراد من اختصاص المسييرين	*تنظيم العلمي للعمل OST
*مهندسين ومحامين وعلماء نفس	*تكلفة	*غير موجودة	*ظهور متخصصين في تسيير الأفراد	*تسيير الأفراد GP
*مختصين في إدارة الموارد البشرية	*نشاط	*قليلا	*وحدة إدارية متخصصة	*التسيير النسقي للموارد البشرية
*فاعلين متعددين	*شريك	*استعمال برامج خاصة SIRH شبكة انترنت e-RH	*تحول في الوظيفة ودور إدارتها	*التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية GSRH

جدول (1): مختلف جوانب تطور إدارة الموارد البشرية

المصدر: Michel AUDET et autre, OP CIT, p24.

يوضح هذا الجدول مختلف الجوانب التي ميزت مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، و يسمح لنا بملاحظة ذلك الترابط بين مختلف هذه الجوانب من حيث التأثير المتبادل، فالنظرة لقوة العمل التي تميز كل فترة تعكس نظرة أهم الفاعلين في المنظمة للأفراد عبر كل مرحلة من مهندسين إلى مختصين في الموارد البشرية، كما أن تطور التكنولوجيا واستعمالها في تسيير الأفراد او في الإنتاج عامل أساسي في تطوير هذه الوظيفة وهذا ما يؤكد التوجه الحديث للاعتماد أكثر عليها في تسيير الأفراد فهي ستشكل حتما جزء من مستقبل هذه الوظيفة.

III. نظريات إدارة الموارد البشرية:

إن أغلب نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية هي في الحقيقة جزء من نظريات التنظيم بصفة عامة خاصة عند المنظرين الأوائل الذين لم يفصلوا بين نظرتهم الشاملة للمنظمة وبين تصوراته لطرق تسيير الأفراد أو اليد العاملة التي كانت جزء منها، ولم يتم الفصل النظري على الأقل بينهما إلا مع تزايد أهمية الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة واستقلالها كوحدة إدارية كاملة، كما يجب الإشارة هنا إلى أن أغلب نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية تعكس رؤية للواقع الذي تطورت فيه أفكار تنظيمية محددة على اعتبار أن مبادئها في التسيير هي استجابة لمتطلبات تلك الفترة، وهذا ما سنلاحظه بشكل واضح خلال تطرقنا إلى نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية، والذي سيكون عبر ربطنا لهذه النظريات بمختلف مراحل تطور هذه الوظيفة في المنظمات، لدى سنتطرق فقط إلى تلك التي تعكس فعلا جانبا من جوانب التغير والتطور فيها .

1. التصور الكلاسيكي:

ارتبط هذا التصور بصفة كبيرة بنظرية تايلور التنظيمية، لكن هناك بعض النظريات انطلقت من نفس مبادئه وتشكل إضافة هامة، وهي تركز على العمل و الهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، و ما يترتب على ذلك من تحديد السلطة و توزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف و الرقابة¹.

1.1. الإدارة العلمية(تايلور):

ينطلق تايلور من انتقاده لنمط العمل الذي كان سائدا آنذاك، والذي يعطي للفرد استقلالية في أدائه وطريقة انجازه للعمل، ويقول تايلور عن ذلك أن "الفلسفة الأساسية لكل الأنظمة القديمة ترى أن كل عامل لديه مسؤولية انجاز

¹ - علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 16

عمله كما يفهمه هو دون أن يتلقى نصائح أو إرشادات من أي فرد¹، وحسب تايلور فإن هذه الفلسفة تجعل من العاملين يبدون كالمسيرين الفعليين للورشات، والمحددات الأساسيين لكميات وأوقات تنفيذ الإنتاج، وهو أمر غير مقبول يجب أن يضبط عبر قواعد علمية للعمل تضمن التحكم التام في العامل وطرق أدائه للعمل، وبالتالي في كميات وأوقات تنفيذ الإنتاج، وهو يؤكد أن هناك دائما طريقة واحدة و أداة واحدة التي تكون أكثر سرعة وأحسن من تلك التي عند الآخرين².

لقد أراد تايلور أن يضع مسافة فاصلة بين واقع الورشة كمكان للعمل وبين الأفراد وواقعهم الإنساني والاجتماعي، فهو يرى أن "كل العاملين يجب أن يتذكروا أن الورشات هي أولا ودائما موجودة لهدف خلق أرباح وعوائد لمالكيها³، وهذا يعني أنه لا مجال فيها لاكتساب خبرة أو معارف بل هي فضاء لبيع قوة العمل، أما على المستوى التسييري فهو ينحصر في عمليات استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة والسهر على احترام تطبيق القانون والرقابة المباشرة⁴ والذي هو أيضا غير مهم وهامشي في نظر تايلور فهو يقول "في التنظيم العلمي للعمل نظام الأجور المتبع ما هو إلا عنصر هامشي"⁵.

من الواضح جدا هنا التركيز الشديد والكلي على العملية الإنتاجية على حساب جوانب أخرى، وانعدام النظرة المستقبلية أو ما يعرف الآن بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، على اعتبار أنه لم تكن هناك قابلية واقعية لبناء نظرة إستراتيجية لتسيير الأفراد في تلك الفترة على الأقل، فهذا التصور هو انعكاس للواقع الذي تبلور فيه،

¹ - Pierre ROLLE, : Introduction à la Sociologie du Travail, Librairie Larousse, 1971 ,paris, p34

²-I BID, p47

³ - Pierre ROLLE, op cit, p36

⁴ - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004 جامعة ورقلة، 56-79، ص56

⁵ - Pierre ROLLE, Op.Cit , p43

خاصة بدايات الصناعة والتصنيع المنظم وظهور الشركات الكبرى واتساع الأسواق، وعليه فمن المنطقي أن يكون هناك تركيز على الإنتاج الكبير على حساب الأفراد، كما أنه لا يعقل أن يكون هناك حديث عن نظرة مثالية لليد العاملة في ظل غياب قوانين عمل حقيقية وفعالة أو عمل نقابي ويضاف إلى كل هذا أن أهم رواد هذا التصور التنظيمي الذي كرس هذه النظرة لليد العاملة هم مهندسون أمثال "تاييلور" و " هنري فايول"، وكل هذا جعل الكثيرين ينزعون عن هذا التوجه صفة "العلمي" ومنهم "جورج فريدمان" الذي يقول " من الخطأ أن نطلق صفة علم على ما هو إلا نظام لتحسين الإمكانيات من أجل زيادة العائد السريع للوسائل واليد العاملة¹.

وبصفة عامة فإن هذا التصور يحمل في مبادئه الخلفية النظرية لمرحلة التنظيم العلمي OST، التي تمثل المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية التي سبق وان اشرنا إليها ، ويظهر هذا في التوجه الكلي تقريبا للاهتمام بالكفاية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية، إضافة إلى غياب الإشارة إلى وظيفة خاصة ومستقلة، أو حتى متخصصين في تسيير الأفراد واقتصارها على المسيرين وأرباب العمل والمهندسين مما جعل منه تسيير بسيط للأفراد اقتصر لدى أعرق المؤسسات الاقتصادية في تلك الفترة على عمليات استقطاب العمالة والسهر على احترام القوانين التنظيمية والرقابة المباشرة على الأفراد.

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

في سنة 1918 عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة وقد تكرر انعقاد هذا المؤتمر من حينها، وقد كان "وايتنغ وليمز" في كتابه "ماذا يدور في ذهن العامل" الذي نشره في عام 1920 من أوائل الذين عبروا نظريا عن هذا التوجه التنظيمي².

¹ - Pierre ROLLE, op cit; p44

² - محمد قاسم القيرواني، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص81

ومع ظهور أعمال "التون مايو" المرتكزة على دراساته في مصانع "هاوثورن" عرف هذا التوجه انطلاقة قوية فقد توصلت فيما يخص الوضعية الصناعية إلى عدد من النظريات منها أن العمل ما هو إلا فرصة لالتقاء الجماعات، والظواهر البسيكوسوسيولوجية التي يمكن أن نلاحظها في الجماعات التي تشكل المؤسسة تشابه في طبيعتها تلك التي تقابلنا في أي تجمعات أخرى¹، وقد اهتم "التون مايو" بالمتغيرات السلوكية للأفراد داخل التنظيم فهو يقول "إننا نحاول ببساطة أن نرسم حدودا تصويرية حول التنظيم لكي نتناول ضروب السلوك الواقعية التي تظهر داخله"²، وبهذا يمكن القول أن المؤسسة اعتبرت لأول مرة كنظام اجتماعي³.

إن "التون مايو" وفي سياق معارضته لمجمل التوجه العلمي لتنظيم العمل لا يرجع إلى تايلور إلا عبر جملة صغيرة والتي أوضح فيها الاستحالة التجريبية لاكتشاف الطريقة الوحيدة المناسبة للعمل "الاكتشاف البسيط، الحل البسيط، الطريقة الوحيدة المناسبة لم تتحقق"⁴، لدى فهو يدعو للاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي لأفراد خلال بناء التصورات والخطط الإنتاجية و التسييرية للتنظيم وذلك من خلال تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير قيادة ديمقراطية وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبين هذه الجماعات في حد ذاتها⁵.

إن هذه النظرية خلقت بعدا جديدا تماما في بناء النظرة التسييرية للأفراد داخل التنظيم، وفي ضوء الإطار التحليلي والأدوات التصويرية التي صاغتها، حاول الكثير من الدارسين استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية، الروح

¹ -Pierre ROLLE, op.cit. p57

² - محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003ص156

⁴ - Pierre ROLLE, Op Cit,p47

⁵ - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص111

المعنوية، تماسك الجماعة وعلاقة كل هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها¹، وقد ظهرت نظريات عديدة تعبر عن هذا التوجه أهمها نظريات التحليل النفسي التي وضعها علماء نفس بالدرجة الأولى، عبر نظريات تحليل بسلوكي للأفراد داخل التنظيم تركز على تقدير ماهية المحفزات المعنوية الأكثر تأثيراً على الأفراد، وفي هذا السياق تبرز أعمال "ماسلو" التي تقوم على اعتبار أن الحاجات الضرورية في حياة الفرد لها أصل نفسي وبالتالي يمكن أن تكون مصدر تحفيز، وقد عبر "ماسلو" عن نظريته هذه عبر هرم الحاجات الشهير الذي يرتب حاجات الفرد الرئيسية حسب تأثيرها وأهميتها.

وفي جانب آخر طرح "دوغلاس ماغريغوري" عبر نظرية "اكس و واي" نوعاً جديداً من إدارة الأفراد تركز على نظرة بسلوكية تقسم الأفراد بين المحب للعمل وذلك المجر عليه، وتكون طبيعة الإدارة المتبعة متماشية مع هذه النظرية. أما نظرية العاملين لـ "هارزبورغ" فهي تركز أيضاً على عوامل الإشباع والتحفيز المعنوية والنفسية لدى الأفراد، والتي يمكن أن تدفع الأفراد إلى تقديم مجهودات أكثر في العمل.

من جهته يطرح "فيكتور فروم" نظريته التي تقول بأن الرغبة القوية في العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع لدى الفرد بأن ذلك العمل سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في حد ذاته في الوصول إلى تلك النتائج. وبصفة عامة يشكل مقترح مدرسة العلاقات الإنسانية تطوراً هاماً في تكوين ما يمكن وصفه بشبه نظرة إنسانية للفرد داخل التنظيم، لكن هذا كان على حساب جوانب أخرى من البناء التنظيمي كانت تعتبر من الأولويات، وهذا ما أشار إليه "بينس" عند تطرقه لأعمال "التون مايو" حيث يرى أنها "تتركز على الناس بدلاً من

¹ - محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 158

التنظيم"¹ ، فهي اتجهت نحو حل المشكلات التنظيمية الكبرى من خلال الاهتمام بمستوى الفرد والجماعة دون أن تلتفت إلى التنظيم²، ويضاف إلى هذا أيضا تجاهل واقعية و حتمية الصراع بين العمال والإدارة³، وكذلك عدم الانتباه إلى الوظيفة الفعالة التي تؤديها النقابة باعتبارها بؤرة ولاء العامل.

إن هذه النظريات وبصفة خاصة مقترح مدرسة العلاقات الإنسانية تشكل بما تحمله من مبادئ وتصورات الخلفية النظرية للمرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فهي تعبر عن تحول حقيقي في النظرة للأفراد داخل التنظيم، بالانتقال من مفهوم اليد العاملة إلى مفهوم القوة العاملة بكل ما تحمله من معاني انعكست في طبيعة التعامل مع الأفراد داخل التنظيم، ودخول علماء نفس كأطراف فاعلين في المنظمة أمثال "التون مايو"، و كل هذا انعكس واقعيًا في ظهور أول وظيفة مباشرة ومستقلة لتسيير الأفراد ولو بشكل محدود .

2. التصور النيوكلاسيكي و السوسيولوجي:

1.2. التصور النيوكلاسيكي:

لقد جاء هذا المقترح في ظل تحديات جديدة كليًا تمثلت في بروز الشركات الكبرى للخدمات والشركات المتعددة الجنسيات والشركات المتحدة، والتوجه إلى توظيف عاملين ذوو كفاءات عالية، وهذا التصور هو في الحقيقة توليف بين مقترح التنظيم العلمي للعمل ومقترح العلاقات الإنسانية.

وهو يقوم على اعتبار أن كل منظمة هي حالة خاصة والتنظيم والتسيير فيها يرتبط بالمحيط الخارجي والإستراتيجية المتبعة، ومن أهم رواده "رايموند شاندر" و"بيتر دريكر" و"هنري منتزبورغ" والذي طرح في كتابه المرجعي

¹ - محمد على محمد، مجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1985، ص278

² - نفس المرجع، ص 193

³ - محمد على محمد ، مرجع سبق ذكره ص 193

"بناء وحركات المنظمات" مقرب شامل للمنظمة و التي حلها من خلال العلاقة بين خمسة من مكوناتها وأهمية كل منها في البناء التنظيمي وهي : المركز العملياتي من إنتاج وتوزيع ، القمة الإستراتيجية المتمثلة في الإداريين، الرابط الهيرارشي الذي يربط القمة الإستراتيجية مع المركز العملياتي إضافة إلى الوحدة التي تخطط وتنظم العمل والدعم اللوجيستي ، وبالنسبة إلى "منتزبورغ" فإن تسيير البناء الهيكلي الذي يشمل تسيير الأفراد يعود إلى تقدير الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمان الربط بين حركة المحيط الخارجي والإستراتيجية وأساليب إدارة الأفراد والأهداف¹.

2.2. المقرب السوسيولوجي:

إن المقرب السوسيولوجي في التنظير التنظيمي يقوم على اعتبار التنظيم كمكان لتجمع الأفراد مما يخلق عدة ظواهر سوسيولوجية كالصراع والتحالف في سياق الدفاع عن المصالح، وهذا ما يجعل الفرد داخل التنظيم يعمل في واقع اجتماعي يناقض الطرح الذي يقول بالفرد الاقتصادي داخل التنظيم. ومن أهم المنظرين في هذا المقرب نذكر "جون وادورد" و"لورنس بيتر" و"ألان توران" و"كرويزر" الذي أسس في 1960 مركز علم اجتماع المنظمات، وقد درس كرويزر ظاهرة السلطة والقوة داخل المنظمات في كتابه "ظاهرة البيروقراطية" وأوضح أن علاقات القوة لا تقتصر فقط في العلاقات الهيرارشية بل تتعداها إلى الأفراد، على اعتبار أن كل فرد يسعى إلى ممارسة تأثيره وتطوير إستراتيجيته الخاصة²، فالعامل لا يتعامل بسلبية مع محيطه داخل التنظيم بل هو يتصرف كفاعل استراتيجي، لذا يجب مراعاة ذلك في بناء

¹ - Sans auteur, Management : Théorie des Organisations. Imprimé en compte d'auteur ,Algérie2005, P59

² -SANS AUTEUR ,MANAGEMENT ,op cit, P64

تصورات تسيير الأفراد في المنظمة بحيث تضمن عدم تناقض الإستراتيجية العامة للمنظمة مع أهداف الأفراد واستراتيجياتهم الخاصة. ونظريات هذا المقرب تعتبر قاعدة أساسية في تكوين إدارة الموارد البشرية الحديثة، من خلال مزاجتها بين عدة عوامل، وخلقت توازن بين المتطلبات الإنتاجية والمتطلبات الإنسانية والاجتماعية للأفراد، كما أنها فصلت لأول مرة بين الفرد العامل وبين المعادلة الإنتاجية المغلقة والمجردة وفتحت المجال لأعمال أخرى تركز على التحليل البسيكوسوسيولوجي في دراسة التنظيم وعلى الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد عند تكوين النظرة التنظيمية لهم.

بصفة عامة تعتبر نظريات كل من التصور السوسيولوجي و النيوكلاسيكية، خلفية نظرية للمرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فقد عبرت عن بداية ظهور إدارة للموارد البشرية بشكلها الحديث وتجلت ذلك في بروز وحدة إدارية متخصصة في هذه الوظيفة وربطها بالمتغيرات والأنساق الخارجية والداخلية المختلفة، إضافة إلى أنها شكلت نهاية للنموذج الكلاسيكي في التنظير التنظيمي بصفة عامة وأعطت دفعة قوية لمبادئ العلاقات الإنسانية خاصة في جانب النظرة للأفراد.

3. المقاربة الإستراتيجية:

بدأ تشكل هذا المقرب مع بداية بروز اليابان كقوة اقتصادية وظهور الفكر التنظيمي الياباني في السبعينات من القرن الماضي، حيث أوليت أهمية كبيرة للعنصر البشري، الذي كان الأساس في بناء عدة أنظمة لتسيير الإنتاج، مثل نظام الوقت المحدد و"الكايزن" وأنظمة الجودة التي من أهم مبادئها تعدد المهارات ومرونة قوة العمل ولا مركزية التنظيم، ومع نجاح الفكر التنظيمي الياباني بصفة عامة، بدأت الأساليب الأمريكية للتيسير في التغيير، سواء في نظم الإنتاج أو تسيير الموارد البشرية، وتم تبني مبدأ التفويض المهم للعنصر البشري والاختيار الجيد للأفراد

وتكوينهم وتحفيزهم وفتح المجال الواسع أمامهم للتصرف¹، وفي بداية الثمانينيات ظهرت مدرسة جديدة تدعو إلى تطوير فلسفة جديدة في تسيير الموارد البشرية وذلك بإعطائها بعدا استراتيجيا، وقد تعزز هذا الاتجاه بظهور نظرية الموارد الداخلية ل"برهالاذا وهامل" والتي تربط نجاح المؤسسة بكفاءاتها البشرية ونمط تسييرها، على اعتبارهما عنصران أساسيان في إستراتيجية المؤسسة التي تميزها عن منافسيها.

وقد ظهر اتجاهان اتفقا على أهمية العلاقة الارتباطية والمنهجية التأثيرية بين كل من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية فيها، وهذا ما تؤكد المبادئ التي يركز عليها كل اتجاه.

فالالاتجاه الأول يقوم على مقتربين وهما²:

- مقرب الارتجاعية والذي يحصر وظيفة إدارة الموارد البشرية في رسم السياسات المرتبطة بها فقط والمساعدة في وضع الإستراتيجية العامة.
- مقرب سابقة التأثير والتي توصي بإقحام إدارة الموارد البشرية منذ أول خطوات وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أما الاتجاه الثاني فيقوم على أهمية معرفة التناسبات وهو ما يعرف بالربط بين أنساق الاستراتيجيات وأنساق سياسات إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن الاستراتيجيات هي المسار الذي يتم اختياره لتحقيق هدف معين، أما السياسة يقصد بها مجموع المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع برامج وإجراءات تسيير الموارد البشرية وعليه فهناك

¹ - يحيوي مفيدة وآخر، تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة " 09-10 مارس 2004، ص175

² - عبد اللطيف بلغرسة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 10 - 09 مارس 2004 ص124

ضرورة لإيجاد العلاقة التناغمية بين سياسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة ومنه تنسق حركة وسلوك الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الموضوعية للمؤسسة وأي

تغيير في هذه الأخيرة يجب أن يصاحبه تغيير في دهنيات وسلوكيات الكفاءات البشرية فيما يعرف بالإستراتيجية الخاصة¹.

إن المقرب الاستراتيجي تجاوز كثيرا الحديث عن مدى أهمية الموارد البشرية في المنظمة وركز على الدور الاستراتيجي في التنظيم وهذا كحصيلة منطقية لتراكم نظريات وتجارب ومراحل مختلفة ، وهو يمثل الخلفية النظرية للمرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فقد عبر عن تغير جذري في النظرة للموارد البشرية باعتبارهم شركاء داخل التنظيم ورأسمال استراتيجي، وقد انعكس هذا في توسيع وتدعيم أدوار ومهام إدارة المورد البشرية حيث أصبحت تحمل أبعادا إستراتيجية جعل الفاعلين الرئيسيين فيها لا يقتصرون على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية فقط بل امتدت إلى المسيرين والإداريين في المستويات العليا للمنظمة والنقابات العمالية، إضافة إلى التوجه الكبير نحو استعمال تكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية الحديثة التي ستلعب دورا هاما في تشكيل مستقبل هذه الوظيفة.

إن هذا العرض لمختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية و النظريات التي أسست لها، يكشف لنا عن توجهين مختلفين في النظرة إلى هذه الوظيفة، الأولى تقوم على اعتبارها وظيفة غير مستقلة وتابعة لمختلف الإدارات والنشاطات داخل المنظمة وهذا ما ينعكس في أساليب التسيير، أما التوجه الثاني فهو ينظر لها انطلاقا من أنها إدارة مستقلة لها مهامها ونشاطاتها الخاصة التي تعكس نظرة إستراتيجية للمورد

¹- عبد اللطيف بلغرسة، مرجع سبق ذكره، ص 125

البشري. ويوضح هذا الاختلاف مدى ارتباط تطور التنظيمي لوظيفة تسيير الأفراد وشكلها وبناءها بالنظرة العامة للأفراد داخل التنظيم، وهذه الأخيرة ترتبط بفاعلين آخرين على مستوى المنظمة، فأبرز جوانب ومحاور التطور في إدارة الموارد البشرية كانت على مستوى الفاعلين والمهيمنين على مهام ونشاطات التسيير فيها، وذلك على اعتبار أنهم يمثلون أساس تشكيل وبناء النظرة التنظيمية للعاملين وكيفية استغلال قوة عملهم، وأحيانا طرح النظريات العلمية التي ترتبط بذلك كما هو الحال في المراحل الأولى من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية مع مهندسين أمثال "تايلور" و"فايول" أو علماء النفس أمثال "التون مايو" وغيره، و الذين طبقوا نظرياتهم التنظيمية التسييرية التي تشمل مبادئ تسيير الأفراد، بشكل شامل ومتداخل انعكس سلبا على النظرة التنظيمية للأفراد، لكن مع بروز المختصين في إدارة وتسيير الأفراد كاستجابة مباشرة لعدة تغيرات خارجية وداخلية في التنظيم، واستقلال نشاط تسيير الأفراد كوحدة إدارية مختصة؛ تطورت مهام ونشاطات هذه الوظيفة بشكل كبير وكان من المنطقي أن ترتقي في الأخير إلى شريك استراتيجي ورأس مال بشري كانعكاس لتعدد الفاعلين في إدارة وتسيير الموارد البشرية من مختصين رئيسيين وإدارة عامة ومسيري مختلف النشاطات الفرعية والنقابات.

وفي الأخير يمكن تلخيص مجمل مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في هذا الطرح الذي يفصل بين نظرتين أو اتجاهين رئيسيين يلخصان مجمل مراحل ونظريات ومحاور تطور إدارة الموارد البشرية، وهما النظرة التقليدية والنظرة الحديثة، والجدول التالي يوضح مختلف أوجه التطور والاختلاف بينهما¹:

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
*تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.	*اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.
*تهتم لمحتوى العمل و البحث كما يشدذ القدرات الذهنية للفرد و لذاتهم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .	*ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البنية المادية للعمل.
*التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان ، و تنمية العمل الجماعي و شدذ روح الفريق.	*اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

جدول(2): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة
المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص45

بالرغم من الواقعية الكبيرة لهذا التقسيم الذي يظهر مدى التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية عبر مرحلتين أساسيتين فقط، إلا أنه لا يعبر عن عدة مراحل هامة من مراحل تطورها، مع أنها تساعد في فهم والإحاطة بمختلف التدرجات والنماذج التي مرت بها هذه الإدارة حتى أخذت الشكل الحديث التي هي عليه الآن، إضافة إلى معرفة مختلف تغيرات الواقع الاقتصادي والاجتماعي التي تزامنت وأثرت على هذا التطور.

IV. أهم نماذج تسيير الموارد البشرية:

هناك عدة توجهات مختلفة تطرقت إلى الأساليب التي يمكن أن تمارس بها إدارة الموارد البشرية مهامها في تسيير الأفراد داخل المنظمة، بحيث حاولت أن تربط بين كل من التوجهين النظري والتطبيقي في المجال، لكننا سنتطرق هنا إلى أهم توجهين

أو مدرستين فقط، وذلك نظرا لارتباطهما الكبير والواضح بأهم نظريات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من التوجه التايلوري "التنظيم العلمي للعمل" و "مدرسة العلاقات الإنسانية"، إضافة إلى تأثيرهما الواسع على تشكيل وخلق نماذج تسيير وإدارة الموارد البشرية الحديثة، لكن هذا لا ينفي أن هناك نماذج أخرى كثيرة قابلة للتطبيق لكنها أقل انتشارا وتأثيرا، و هي تهتم بجوانب محددة فقط من تسيير الأفراد، وترتكز على تصورات خاصة جدا على عكس أهم توجهين الذين سنتطرق إليهما بشكل موسع.

1. مدرسة هارفرد¹:

هذه المدرسة تعبر عن النموذج الأكثر تأثيرا في طرق تسيير الموارد البشرية، على اعتبار أن مبادئها مستوحاة من التوجهات النظرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث أنها تعتبر الأفراد كمورد يختلف عن باقي الموارد الأخرى في المنظمة، وعليه فلا يجب أن يسير المورد البشري كغيره من الموارد الأخرى، على اعتبار أن الأفراد لديهم حاجاتهم الخاصة التي تميزهم عن باقي الفاعلين في المنظمة، وحسب هذه المدرسة فإن تحفيز الأفراد يكون عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات وعبر تطوير ثقافة تنظيمية تركز على الثقة و العمل الجماعي، وتقدم هذه المدرسة أربعة استراتيجيات عامة تتعلق بتسيير الموارد البشرية وهي:

- إستراتيجية تتعلق بتدفق الموارد البشرية والذي يكون عبر التعبئة والأداء.
- إستراتيجية تتعلق بنظام الأجور والمكافآت والتي تهدف إلى التحفيز والمحافظة على الأفراد داخل المنظمة

¹ -M. ROUSSON et autre, La gestion des ressources humaines en rupture de la gestion sociale à la gestion des ressources Séminaire « Changement et Intervention dans les Organisations », Université de Genève ، avril 2003,p4.

- إستراتيجية تتعلق بالعمل وبتحديد وتصميم مختلف الوظائف .
- إستراتيجية تتعلق بتأثر الأفراد بمراقبة المستويات العليا لهم إضافة إلى طرق اتخاذ القرارات في المنظمة.

تعتبر هذه المدرسة عملية تسيير الموارد البشرية مهمة كل المسيرين والفاعلين داخل التنظيم، وإذا كان هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة في تسيير الأفراد فلا حاجة إذا إلى مختصين في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا قد يتناقض مع التوجهات الحديثة في هذه الوظيفة وتزايد الأدوار التي تلعبها في المنظمة والتي تعزز أهمية تواجد مختصين في إدارة الموارد البشرية على مستوى عالي من الكفاءة.

2. مدرسة ميتشيغان¹:

هذه المدرسة ذات توجهات أقل إنسانية إن صح التعبير عن سابقتها وهذا ما يحيلنا مباشرة إلى التوجه التaylorي في التنظيم العلمي للعمل، فهي تقوم على تصور قاسي لطرق تسيير الموارد البشرية انطلاقاً من اعتبارها للأفراد كغيرها من الموارد الأخرى في المنظمة، بحيث يجب أن تطور وتستغل إلى أقصى درجة بما يخدم أهداف المنظمة وعليه فالاهتمام الأساسي للعاملين يجب أن يرتبط بحاجات المنظمة وأهدافها وليس العكس ، كما أن مسيري الموارد البشرية يجب وفق هذا الطرح أن تكون لهم حرية مقيدة في نشاطهم، وهذه المدرسة أيضاً تقدم استراتيجيات تتعلق بتسيير الموارد البشرية وهي:

- اختيار الأفراد الأكثر قدرة وقابلية على تحقيق حاجيات المؤسسة وأهدافها.
- الأداء، التقييم ، الأجر على الأداء، امتلاك وتطوير الكفاءات تقوم على تصور "أعلى- أسفل" أي أن القرار يكون من المستويات العليا في التنظيم.

¹ -M. ROUSSON et autre, op.cit., P4

إن كل من هاتين المدرستين لهما أكبر تأثير على تشكيل طرق تسيير الموارد البشرية بصفة عامة كما سبق وأن ذكرنا، لكن وبالرغم من ذلك فهما لم تقبلا بسهولة في ثقافات تنظيمية أخرى نظرا إلى أن منشأها في الأساس هو الولايات المتحدة الأمريكية والتي ينظر إليها الكثيرون على أنها تشكل أحيانا حالة خاصة في تسيير وتنظيم العمل داخل المنظمات والمؤسسات، لكن هناك عدة أسباب أخرى منها أن تسيير الموارد البشرية اعتبر غالبا كمرادف لتسيير الأفراد، بالإضافة إلى أن تسيير الموارد البشرية كفكرة تنظيمية يحمل نظرة بعيدة المدى وأكثر كلفة في التطبيق يناقض النظرة قصيرة المدى الأقل تكلفة والأكثر إرضاء لأرباب العمل .

V. ادوار إدارة الموارد البشرية¹:

إن أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتغير وتتأقلم مع تغير مختلف المعطيات والتوجهات في تسيير المنظمة وفي محيطها، لكن هناك أدوار ثابتة تعتبر تقليدية وأساسية، وأخرى جديدة ومستحدثة ترتبط بالمتغيرات المختلفة.

فتقليديا الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العاملين، وذلك من خلال تقديم المساعدة والدعم لمختلف الإدارات والإطارات في مختلف المستويات التنظيمية من أجل إشرافهم الجيد والفعال على موظفيهم²، ولتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة سنقسم الوظائف التقليدية لها إلى مستويين الأول يمثل الدور المختص في الإدارة والتنظيم والثاني الدور المختص في تمثيل العاملين.

الدور المختص في الإدارة والتنظيم ذو طبيعة عملياتية تنفيذية تهدف إلى إدارة وتسيير النشاطات اليومية الروتينية المرتبطة بالأفراد بطريقة فعالة واحترافية، وهي تشمل عمليات التوظيف والأجور وغيرها من الوظائف التقليدية.

¹- Michel Audet, Op Cit, p35-34

²- St-Onge, S., et autres « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin éditeur, 1998. Montréal , p 716.

أما دور تمثيل العاملين فهو يتمثل في الدفاع عن حقوق ومتطلبات العاملين عند المسيرين في المستويات العليا للمنظمة، وهذا طبعاً ليس بالشكل والتوجه النقابي بل بشكل يسمح بخلق توازن ومجال جيد لحل المشاكل بين الإدارة والأفراد عبر وسيط داخلي له نفس الأهداف والمصالح.

وقد قسم "الريش" Ulrich وفق هذا الطرح أدوار إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أدوار أساسية تتقاطع مع محاور كبرى وهي ما يعبر عنها في الشكل التالي:



شكل (1): أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة.

المصدر: Ulrich D., Human Resource Champions, Harvard Business School Publishing. Adaptation de Peretti J.M., Ressources humaines, Paris, Vuibert 1999, P.34

وعليه فأدوار إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة منها حسب نموذج "الريش" تتمثل في:

1. دور الشريك الاستراتيجي: الذي يحمل معنيين أو اعتبارين الأول كداعم للإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يشير "الريش" إلى أن المختصين في إدارة الموارد البشرية يجب أن يكونوا شريك استراتيجي من خلال مساعدة المديرين على تحويل الاستراتيجيات إلى مهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، أما المعنى الثاني فهو الميزة التنافسية للمنظمة بحيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في حماية وتطوير التقدم التنافسي للمنظمة الذي يرتبط

بالموارد البشرية والتي تعتبر من المقدرات النادرة التي يجب تطويرها للمحافظة عليها.

2. دور عامل تغيير: الذي يتمثل أولاً في مساعدة الإطارات على تفهم وتبني طرق التسيير الجديدة للموارد البشرية وذلك من أجل تغيير سلوكيات وطرق تفكير الإطارات وتأهيلهم من أجل امتلاك نظرة واقعية وإتقان الاتصال وتجميع الآراء، وعليه فهذا الدور تحسيسي وتعليمي في نفس الوقت، أما ثانياً وانطلاقاً من مبدأ أن القدرة التنظيمية تركز على أن المنظمة لا تفكر أبداً ولا تتخذ قرارات ولا تعطي أي موارد، فإن هذا الدور يعود إلى دور إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير الموارد البشرية لكي تشكل قدرات تنظيمية لتنفيذ عمليات التغيير المستقبلية.

3. دور الخبرة الإدارية: وهو الدور الذي يتطلب تجاوزاً للدور التقليدي للرقابة البوليسية للأفراد، نحو إدارة نشاطات تسيير الموارد البشرية بطريقة فعالة ومهنية، فإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون قادرة على تحديد السياسات والبرامج، وفي نظم إدارتها وتطوير سرعة رد الفعل وتخفيض التكاليف، فمديري الموارد البشرية يجب أن يطوروا القدرة على قياس نتائجهم من أجل توضيح القيمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للمنظمة، وأيضاً لزيادة مصداقيتها في نظر الجميع، ويضاف إلى كل هذا القدرة على الحل السريع للمشاكل على مستوى المنظمة.

4. دور تمثيل العاملين: وهو يتعلق بمتطلبات وانشغالات العاملين وحاجتهم إلى ضمانات فيما يخص تحفزهم من خلال حاجتهم إلى إدارة موارد بشرية تمثلهم بطريقة ما أمام الإدارة العليا، أي أنهم يحتاجون إلى جهة يثقون بها تكون من داخل المنظمة، ومن أجل أن تكون إدارة الموارد البشرية ممثلة و"بطل"

العاملين حسب تعبير "الدريش" فإنه يتوجب عليها معرفة شعور الأفراد داخل التنظيم وكيف ينظرون إلى المنظمة، ومن المهم هنا الاحتكاك المباشر مع الأفراد لجمع المعلومات وتقديمها للإدارة العليا.

من الملاحظ أن هناك أدوارا جديدة كلياً لإدارة الموارد البشرية تختلف نوعاً ما عن الأدوار التقليدية المعروفة، على اعتبار أنها ظهرت كاستجابة لتغيرات ومعطيات جديدة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذه الأدوار الجديدة ستسمح لإدارة الموارد البشرية بالاندماج بشكل كبير في مختلف النماذج و الأبعاد الجديدة للمنظمات الحديثة، سواء من حيث تسيير وإدارة الموارد البشرية أو تنفيذ مهام إستراتيجية موسعة وشاملة كما هو الحال في عمليات التغيير الحديثة، فوظيفة الموارد البشرية الآن تتحول وتتغير بالتوازي مع التحولات والتغيرات الكبيرة التي تحدث في المنظمة ومحيطها الخارجي وذلك بطريقة تسمح لها بالتأقلم والتجاوب مع مختلف العوائق والتحديات والمهام التي تواجهها.

VI. مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

إن مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية تشكل في مجملها مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية التي تتقاطع وتتكامل مع الإستراتيجية والسياسة العامة للمنظمة ومختلف استراتيجيات الوحدات الإدارية والفروع التنظيمية المختلفة، وهذا التقاطع والتداخل يجعل من الصعب تحديد نطاق تنظيمي محدد لنشاطات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

و مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية تشكل سلسلة من المراحل المتتالية والمتكاملة مع بعضها وظيفياً، بحيث لا يمكن فصل أي وظيفة عن السياق العام لباقي الوظائف، كما أن فعالية ونجاح سياسة تسيير الأفراد يتوقف على نجاح كل نشاط على حدا.

وبصفة عامة يمكن تقسيم كل وظائف إدارة الموارد البشرية وفق عدة استراتيجيات وسياسات رئيسية بحيث تشمل كل منها مجموعة من الوظائف والنشاطات، وهذه الاستراتيجيات هي على التوالي:

إستراتيجية التخطيط وهي أساس كل الاستراتيجيات الأخرى والمحددة لأهدافها العامة والفرعية.

إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية وهي تشمل كل الوظائف التي تهدف إلى تدبير حاجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة و القادرة على تحقيق أهدافها.

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وهي تشمل الوظائف التي تهدف إلى تقييم وتطوير أداء الأفراد وفق متطلبات المنظمة وأهدافها.

إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وهي تشمل الوظائف التي تهدف إلى ضمان بقاء الأفراد المؤهلين كرأس مال بشري و تنافسي للمنظمة.

ولكي نفهم جيدا بناء هذه الاستراتيجيات و مختلف الوظائف التي تشملها وأهداف كل منها والعلاقات الوظيفية التي تربط بينها سنتطرق إليها الآن بنوع من التفصيل.

1. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تشكل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية أساس بناء وتشكيل الإستراتيجية والسياسة العامة لإدارة الموارد البشرية طويلة و قصيرة المدى، على اعتبار أنها تشمل ضبط الأهداف العامة والفرعية وتحديد مختلف الحاجات والمتطلبات من الأفراد المؤهلين، إضافة إلى أنها تشكل حلقة ربط بين الإستراتيجية العامة لإدارة

الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة ومختلف فروعها وإداراتها، وهي تشمل الوظائف التالية:

1.1. عملية التخطيط:

تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة التي تكون غالباً سنة واحدة، باحتياجات المنظمة والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين وتحديد التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب وهي تعرف بأنها "عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين"¹.

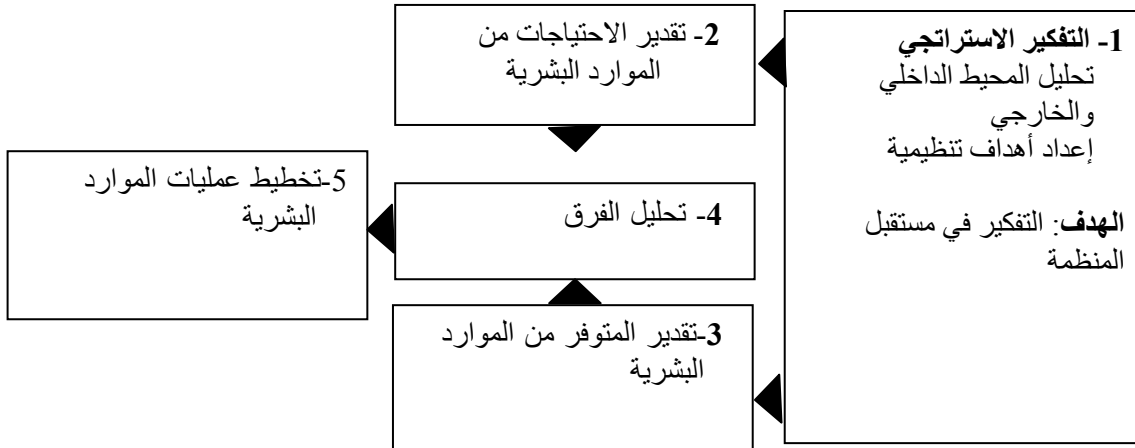
وتواجه إدارة الموارد البشرية أثناء تنفيذ إستراتيجية التخطيط تحديين اثنين، فمن جهة محاولة ضبطها لتعداد الأفراد بما يتماشى مع الوضع المالي للمنظمة، ومن جهة أخرى الرغبة في الحصول على أفضل الخبرات والكفاءات.

أهميتها:

- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة
- تعظيم استغلال الموارد البشرية وضمان التطوير المستمر.
- ضمان الحصول على القدرة الإنتاجية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ربط نشاطات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.
- زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمة.
- المساعدة على تحديد مجالات تطبيق برامج التدريب ونظم الترقية.

¹ - موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999، صص 285-286

و الشكل التالي يوضح مختلف مراحل تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية:



شكل (2): مراحل تنفيذ عملية التخطيط.

المصدر : Jean-François DUMAIS et autres, Guide de Gestion des Ressources Humaines, TECHNO : Compétences, 2003, Montréal (Québec), p12

إن وضع إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية قصيرة وطويلة المدى ، يسمح لها بوضع وبدأ تنفيذ باقي استراتيجيات تسيير الموارد البشرية و التي تركز كلها على إستراتيجية التخطيط.

2. إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية:

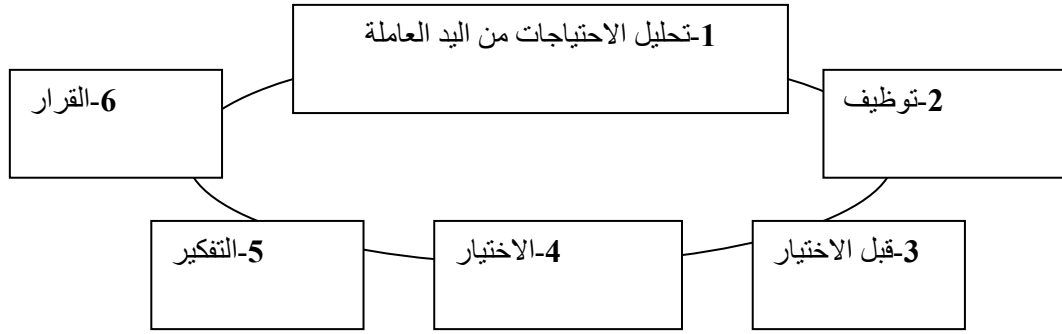
تهدف إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية في الأساس إلى ضمان تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة أو القابلة للتأهيل، وهي تقوم على عمليات ونشاطات متكاملة تضمن توافق تعداد ومواصفات الموارد البشرية التي يتم اكتسابها مع حاجات المنظمة منها.

وهذه الإستراتيجية تركز في بناءها على إستراتيجية التخطيط التي تحدد حاجات المنظمة من الموارد البشرية والمؤهلات والكفاءات المطلوبة فيها.

وإستراتيجية اكتساب الموارد البشرية ترتبط بالإستراتيجية العامة للمنظمة بحيث تحقق لها أهداف مفتاحيه وهي:

- دفع الكفاءات الخارجية إلى الترشح إلى المناصب المعروضة من المنظمة.
- توسيع الوعاء المعرفي للمنظمة من خلال إدخال موارد بشرية جديدة وشابة.
- تنويع وزيادة قدرات المنظمة التنافسية.

و الشكل التالي يوضح مراحل بناء إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية:



شكل (3): مراحل إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية

المصدر: Jean-François DUMAIS et autres, op.cit., p22.

تبدأ إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية انطلاقاً من نتائج إستراتيجية التخطيط التي تحدد الحاجات لليد العاملة والمواصفات المطلوبة والأهداف بصفة عامة، وهذا ما يتطلب إجراء تحديد تفصيلي لهذه الوظائف ولمواصفات المرشحين لها وهذا عبر إجراء دراسة تحليلية للوظائف.

1.2. عملية دراسة الوظائف:

دراسة الوظائف هي عملية توصيف وتحليل وتقييم للوظائف بهدف إعداد وصف تحليلي لها، ويقصد بتحليل العمل؛ الفحص والدراسة التفصيلية للمنظمة له بقصد تحديد الواجبات والجزئيات التي يتكون منها، وبيئة العمل المحيطة به

والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لانجازه والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءه بنجاح وكفاية¹.

أهميتها:

- توفير معطيات متكاملة من أجل إنجاز عملية الاستقطاب.
 - ضمان تسهيل وفعالية عملية اختيار الأفراد لشغل مختلف الوظائف.
 - المساعدة في تحديد مدى الحاجة إلى برامج التدريب ووضع برامجها .
 - تسهيل كل من عمليات الترقية والنقل وتصميم سياسة الأجور والحوافز.
 - دعم برامج تقييم الأداء.
- وبعد توفير المعطيات التحليلية المفصلة عن حاجات المنظمة من الموارد البشرية، وتوصيف دقيق للوظائف، تكون إدارة الموارد البشرية مستعدة لبدأ عملية الاستقطاب.

3.2. عملية الاستقطاب:

عملية الاستقطاب هي في الواقع عملية تمهيديه لعملية الاختيار دون أن يعني ذلك أنها هامشية أو أقل أهمية منها، وهي تعرف بأنها "ترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد في الاتصال بالمنظمة للتنافس على مناصب العمل الشاغرة"².

أهميتها:

- بناء وتوفير مجال اختيار واسع ومحدد يجنب المنظمة عمليات توظيف فاشلة.
- تقليل تكاليف التعيين من خلال ترغيب أفراد المنظمة في البقاء فيها³.

¹ - عادل جودة، اختيار العاملين وتوجيههم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ص9

² - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص91

³ - نفس المرجع، ص92

- إعطاء صورة جيدة عن حجم وأهم مصادر الموارد البشرية القابلة للاستغلال مستقبلاً.

تضمن عملية الاستقطاب الناجحة مجالاً واسعاً من الموارد البشرية المؤهلة الراغبة في شغل مناصب داخل المنظمة، وهو ما يتطلب عملية توفير معطيات ومعلومات كافية عن المنظمة وطبيعة الوظائف الشاغرة وغيرها من المعلومات، ويكون هذا عبر قيام إدارة الموارد البشرية بوضع وتوفير "دليل للعاملين".

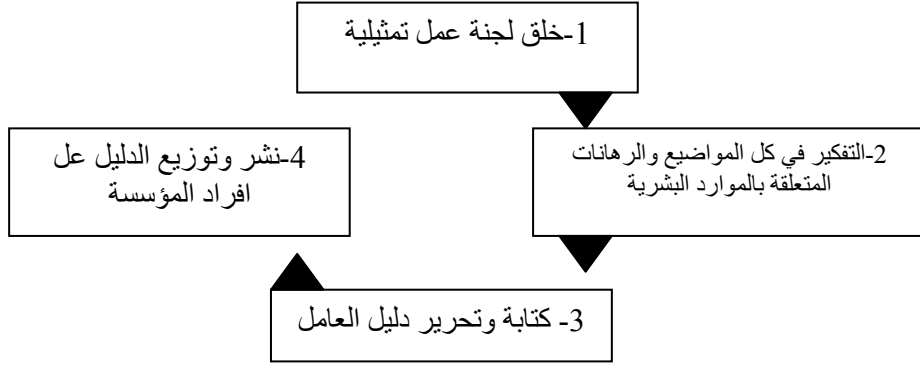
4.2. عملية وضع دليل العامل:

دليل العامل هو الوسيلة التي تسمح للعاملين أو الأفراد المرشحين للعمل داخل المنظمة بالتعرف عليها جيداً وعلى ثقافتها وأهدافها بشكل جيد، وتلعب وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت دوراً فعالاً في تدعيم وتفعيل هذا الجانب الهام جداً.

أهميتها:

- التعريف بتوجهات المنظمة وتوقعاتها من الأفراد وأهدافها المختلفة.
- إعطاء المعلومات الكافية لمختلف أفراد المنظمة.
- تحديد قواعد سير المنظمة ونظامها الداخلي.
- رسم صورة تنافسية للمنظمة لجذب الكفاءات.
- تسهيل عملية تعيين ودمج العاملين.

وفي الشكل التالي نوضح مراحل وضع وتوفير دليل العامل:



الشكل (4): مراحل وضع دليل العاملين

المصدر: Jean-François Dumais et autres, op cit,p47.

بعد تنفيذها لعملية الاستقطاب، وتوفير دليل تعريفي للمنظمة لمختلف المرشحين، تكون إدارة الموارد البشرية مستعدة لتنفيذ عملية الاختيار.

5.2 . عملية الاختيار:

تعني عملية الاختيار إجراء اختبارات بغرض اختيار الأفراد الأكثر ملائمة لمتطلبات العمل، ومن الأهمية تحديد أسس الترقية ومعايير اختيار الأفراد¹ وتعرف أيضا بأنه "اختيار أنسب فرد لعمل معين عن طريق المعرفة الدقيقة الشاملة للأعمال المختلفة والواجبات التي يقوم بها الفرد في كل منها والظروف التي يؤدي فيها هذا الواجب والشروط والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح².

وعملية الاختيار تتضمن عدة خطوات هامة لضمان نجاحها وهي تشمل: الاختيار المسبق الذي يهدف إلى وضع فاصل بين المرشحين اعتمادا على معايير محددة، ثم الاختيار، فقرار التعيين الذي يحمل عدة أبعاد مثل الكفاءة التي تشمل (التعليم، التدريب، التحضير، التطبيق، الخبرة)، مواصفات الفرد، القدرة على التأقلم.

¹ - جابر عوض سيد ابو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2004 ص185

² - عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص7

أهميتها:

- تضمن عملية الاختيار انتقاء الكفاءات المناسبة التي تتطابق مع متطلبات المنظمة.

- تضمن عملية الاختيار الفعالة تجنب المنظمة تكاليف إضافية في التكوين والتدريب.

بعد إتمام عملية اختيار الأفراد المناسبين والتي تتبعها بالضرورة عملية تعيينهم، يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن الاستفادة السريعة من جهودهم وذلك عن طريق عملية استقبال ودمج فعالة للإفراد في المنظمة.

6.2. عملية الاستقبال والدمج:

يلاحظ تزايداً واسعاً في تطبيق برامج الاستقبال والدمج في المنظمات التي تساعد الفرد الجديد على التكيف مع محيط المنظمة، والإحصائيات تشير إلى أن المنظمات التي لا تملك برامج دمج واستقبال تفقد أكبر عدد من العاملين الجدد خلال الأشهر التسعة الأولى التي تلي توظيفهم مباشرة¹.

أهميتها:

- تسهيل عملية اندماج الفرد الاجتماعي والمهني داخل المناخ الجديد للعمل.

- إظهار نية المنظمة في تقبل والاستفادة من الفرد.

- مساعدة العامل على الحصول على إجابات لتساؤلاته والوصول إلى مختلف المعلومات حول المنظمة.

- ضمان استقلالية ومبادرة الفرد في أسرع وقت ممكن.

- ضمان معرفة العامل لسياسة المنظمة وثقافتها وأهدافها.

¹ - Jean-François Dumais et autres, op cit,p55

- تساعد على تحسين صورة المنظمة داخليا بين الأفراد.

وفي الشكل التالي نوضح مراحل تطبيق عملية الدمج والاستقبال في المنظمة:



الشكل (5): مراحل تطبيق عملية الدمج والاستقبال

المصدر: Jean-François Dumais et autres., op.cit., p56

3. إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى ضمان بقاء الفرد داخل المنظمة باعتباره رأس مال وميزة تنافسية، وهي تشمل سياسة الأجور والرواتب والمكافآت ونظام الحوافز إضافة إلى نظام الترقيّة والصحة والأمن داخل المنظمة.

وهي تركز على مراعاة تطور المسار المهني للفرد داخل المنظمة الذي يمر بأربعة مراحل كبرى وهي¹:

- ما بين 21-26 سنة والتي يكون فيها الفرد غير واعي لقدراته وطموحاته بشكل جيد، وتكون خبرته بسيطة وارتباطه بزملائه كبير.

- ما بين 26-40 سنة يكون الفرد فيها أكثر استقلالية وإرادة لتحقيق أهدافه المهنية طويلة المدى.

- ما بين 40-60 سنة يعتبر الفرد أنه حقق أغلب أهدافه المهنية ويميل إلى مساعدة الآخرين، لكن بالنسبة للبعض يكون هناك شك حول مدى تحقيقهم لأهدافهم المهنية.

¹ - Jean-François Dumais et autres., op.cit., p126

- أكثر من 60 سنة يحضر الفرد لتقاعده مع تقديمه دعم استشاري للمنظمة كما أنه يستفاد من خبرته وعلاقاته.
- ومن الجوانب الهامة أيضا والأكثر تأثيرا على المنظمة في إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية تتمثل في وضع سياسة الأجور.

1.3. سياسة الأجور:

هناك عدة تعريفات للأجور يمكن أن نذكر منها "التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه أو هو التعويض المادي لعمل الإنسان الاكتسابي"¹، وتعرف أيضا بأنها "الثلث الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجماعي أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج"². والمنظمة عبر إدارة الموارد البشرية تواجه تحديا في تصميم نظام أو سياسة الأجور من حيث محاولتها الموازنة بين أهداف المنظمة وبين أهداف وتوقعات الأفراد، أي ترشيد وضبط كتلة الأجور دون أن يؤثر ذلك على قيمته الخاصة بالنسبة للأفراد.

أهميتها:

- مراقبة وتسيير التكلفة المخصصة للأجور بشكل متوازن.
- تطبيق واحترام مبدأ العدالة والمساواة الداخلية في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة التنافسية (مساواة خارجية).
- الإظهار لمجموع أفراد المنظمة أنهم يتلقون أجور عادلة.

¹- تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1961، ص61

وبالرغم من أن سياسة الأجور تبقى العامل الأساسي في كسب رضى الفرد في المنظمة، فهي لا تشكل عامل تحفيز أو دفع نحو المزيد من الجهود، على اعتبار أن الفرد يعتبر الأجر حق أساسي ومضمون بقوانين خارجية، لدى إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى عملية التحفيز.

2.3. نظام الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها "الزيادة في الأجور لمقابلة الخدمات أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجور يتحملها صاحب العمل"¹، كما يقصد به تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم اجر أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية².

أهميتها:

- زيادة وتيرة الإنتاج وسرعة إضافته إلى رفع وتحسين جودته.
- تشجيع المبادرة والابتكار داخل المنظمة.
- تحقيق رضى الأفراد وزيادة إحساسهم بالانتماء للمنظمة.

إن سياسة جيدة للأجور والحوافز لا تضمنان تحقيق رضى العامل و بقاءه داخل المنظمة، على اعتبار أن هناك جوانب معنوية أخرى يجب مراعاتها من طرف إدارة الموارد البشرية، ولعل أهمها حركات الترقية المنتظمة.

4.3. الترقيات:

تعرف الترقية في شكلها البسيط بأنها "شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق وظيفته

¹ - عبد الغفار حنفي إدارة الأفراد، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1989، ص159
² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج 2، ص108

الحالية"¹ لكنها تحمل عدة أبعاد منها التحفيز وتدوير الخبرات داخل المنظمة وغيرها.

أهميتها:

- التحفيز على العمل ودفع العاملين إلى زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية.

- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية².

- خلق شعور بالرضى عن العمل مع وجود فرص للترقية والتقدم أمام العاملين.

- ضمان بقاء العدد الكافي من المهارات والكفاءات العالية في المنظمة³.

هناك جوانب معنوية أخرى يجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية خلال تطبيق إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية أهمها الصحة والأمن داخل المنظمة وهي جوانب جد هامة وذات تأثير كبير على الأفراد.

5.3. الصحة والأمن في العمل:

أكدت دراسة أمريكية حديثة أن انعدام التناسق في أماكن العمل المختلفة هو السبب الأول لحوادث العمل التي يسبب بعضها تعطيل الفرد المصاب لفترة قد تصل إلى 35 يوماً⁴، وبالتالي تعطيل العمل، وهذا ما يوضح أهمية الصحة والأمن داخل العمل والتي تشمل السلامة المهنية و الأمن النفسي والفيزيقي للفرد والأمن الصناعي وغيرها من برامج السلامة ومنع الحوادث⁵.

¹. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مطابع سجل العرب، 1976، ص229

²- علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص72

³- جابر عوض سيد و اخر، مرجع سبق ذكره، ص184

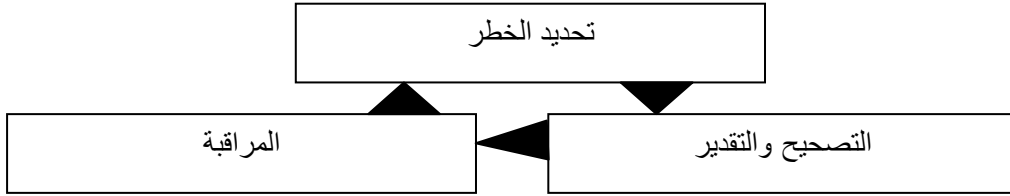
⁴- Jean-François DUMAIS et autres, op.cit. p109

⁵ علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص96

أهميتها:

- إزالة أي خطر مادي على صحة وسلامة الأفراد.
- تحسين الصورة التنافسية للمنظمة بوصفها محيط عمل مثالي .
- ضمان الأمن والاندماج الجسماني للأفراد.
- ضمان تكييف محيط العمل مع الخصائص الجسمانية والنفسية للأفراد.
- تحسيس الأفراد بإيجابيات النظافة والتنظيم في المنظمة على أمنهم وصحتهم.

وفي الشكل التالي نوضح خطوات بناء برنامج فعال للوقاية داخل المنظمة:



الشكل (6): خطوات برنامج الوقاية

المصدر: Jean-François DUMAIS et autres, Op.cit., p109

4. إستراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية:

تعتبر هذه الإستراتيجية بما تشتمل عليه من مهام وعمليات من الوظائف المفتاحية والهامة في تسيير الأفراد فهي تكتسي أهمية كبيرة، على اعتبار أنها ترتبط مباشرة بفاعلية وتنافسية المنظمة، التي تقوم على فاعلية وكفاءة أفرادها وقابليتهم للتطوير المستمر والذي يقوم بدوره على نجاح وفاعلية إستراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية.

وإدارة الموارد البشرية لها برامج تنمية وتطوير دائمة ومستمرة لكنها غالبا ترتبط بمؤشرات أهمها التغيرات في الأداء والذي يتم تحديدها عبر عملية تقييم الأداء.

1.4. عملية تقييم الأداء "المتابعة":

يعرف "بيتش" عملية تقييم الأداء بأنها "التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور"¹.

كما يعرفها "سزيرلاش" بأنها "عملية تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها"²، وعملية تقييم الأداء قد تشمل ملاحظة الفرد ومقابلته ومناقشته.

أهميتها:

تحمل عملية تقييم الأداء بعدين في أهميتها وهما:
بالنسبة للعامل:

- معرفته لواجباته نحو المنظمة

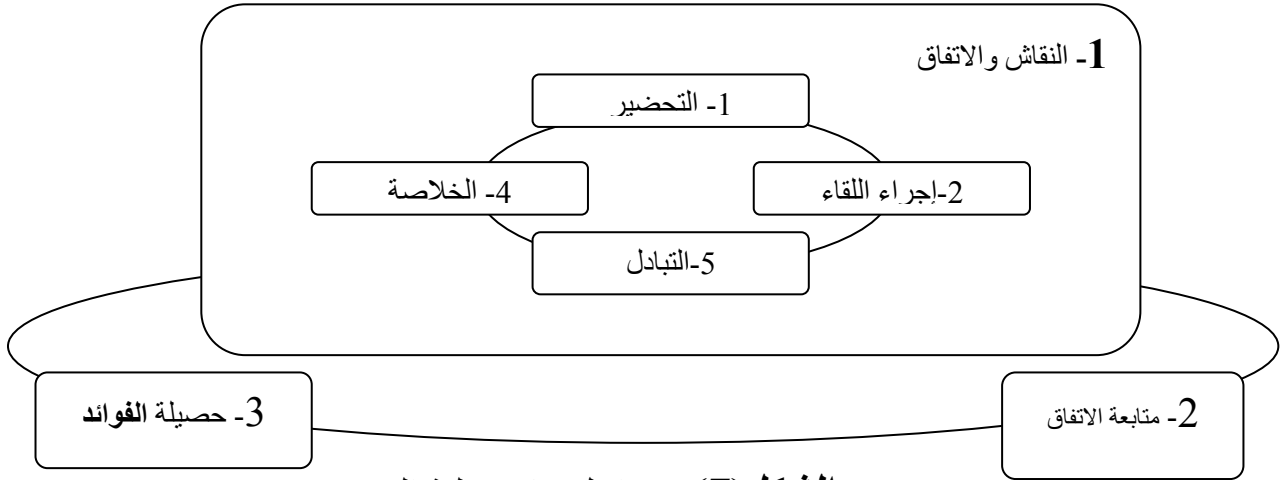
¹ - عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 102
² نفس المرجع، ص 102

- معرفته للمعايير والقيم التي يقيم أداءه على أساسها.
 - معرفته للأهداف التي يجب أن يساهم في تحقيقها في المنظمة.
 - مناقشته لإمكانيات التطوير والتقدم.
 - تحديده لسبل وطرق الاهتمام التي يحتاجها في المنظمة.
- بالنسبة للمسيرين:

- تقويم الفرد أثناء تنفيذ عمله وفي علاقاته مع باقي الأفراد في المنظمة.
- تقويم إمكانية تأقلم الأفراد مع متطلبات العمل الجديدة وعمليات التغيير التكنولوجي أو تطوير مساره المهني.
- تعريف الأفراد بمختلف تحديات المنظمة كعمليات تغيير مبرمجة أو غيرها.

- تعريف الأفراد بأهداف المراحل القادمة وإشراكهم في ضبطها.
- معرفة توقعات الأفراد من المسؤولين في المنظمة.
- تقدير الحاجة لبرامج التكوين والتطوير.
- تطوير علاقات تبادلية مع الأفراد.

وفي الشكل التالي نوضح خطوات بناء عملية تقييم أداء ناجحة وفعالة :



الشكل (7): مراحل بناء عملية التقييم.

المصدر: Jean-François Dumais et autres, Op Cit .P75.

وانطلاقاً من نتائج عملية تقييم الأداء والتي تعرف بالتغذية العكسية تظهر الجوانب السلبية والنقائص في أداء الأفراد وسلوكياته في المنظمة، وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج تدريب وتطوير تضمن معالجة هذه السلبيات وتحسين الأداء.

2.4. عملية التدريب:

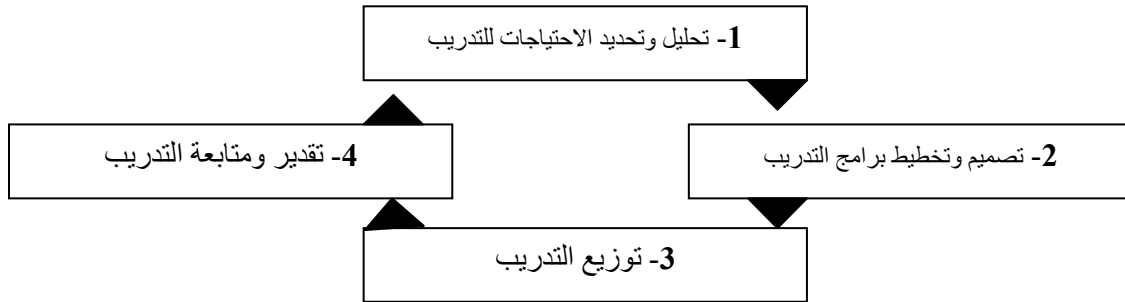
يعرف التدريب بأنه " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"¹، ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل

¹ - سهيلة محمد عباس على حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، ط1، 1999، ص19

العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل¹.

أهميتها:

- تنقل للأفراد حلول التخطيط الاستراتيجي والواقعي لمهمة المنظمة.
 - زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها الإنتاجية.
 - زيادة الوعي المعرفي للأفراد في كل المستويات التنظيمية.
 - المحافظة على استمرارية الهيكل التنظيمي.
 - تقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
 - ضمان سلامة العامل عبر تحسين طرق تنفيذ مهامه.
 - رفع معنويات العامل عبر إحساسه بأنه متمكن من عمله بشكل جيد.
- وفي الشكل التالي نوضح خطوات بناء برنامج تدريب فعال:



الشكل (8): مراحل بناء برامج

المصدر: Jean-François DUMAIS et autres Op.cit P86.

¹ ماري بروود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الطبعة الثانية، بميك مصر، 1997، ص 21.

يتم تحديد مدى نجاح برنامج التدريب عبر عملية تقييم الأداء في حد ذاتها، وهذا يعني أن التدريب هو نتيجة مباشرة لعملية تقييم الأداء ومجال لتطبيق عملية تقييم الأداء في نفس الوقت، أي أنهما يشكلان حلقة متكاملة ومستمرة.

إن هذه النظرة شبه المفصلة لمختلف استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية تؤكد لنا مدى الأهمية التي تمثلها هذه الإدارة في مختلف نشاطات المنظمات الحديثة، لكن التحدي الكبير الذي يواجه إدارة الموارد البشرية لا يكمن في هذه الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية التي لا ننكر أهميتها، لكن التحدي الآن يكمن في التوجه المتزايد لإدارة الموارد البشرية نحو الاندماج الواسع في البعد الاستراتيجي العام للمنظمة، وهذا ما أسس لظهور ما يعرف الآن بـ "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" أو إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تركز وتدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة، وهذا ما يضيف لها أدواراً جديدة قد يصنفها البعض على أنها بعيدة نوعاً ما عن طبيعة الأدوار التقليدية ومحدوديتها، والتي تنحصر و ترتبط بتسيير الموارد البشرية.

VII. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي نتيجة حتمية لمعطيات ومتطلبات جديدة على مستوى التسيير الحديث للمنظمات، ترتبط مباشرة بالتغيرات الكبيرة في المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة، لذا يمكن اعتبارها مرحلة أخرى من مراحل تطور هذه الوظيفة والتي لن تكون الأخيرة حتماً.

تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية انطلاقاً من هذا البعد الأخير أي البعد الاستراتيجي بحيث أنها "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها،

وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية¹، يمكن من خلال هذا التعريف أن نلاحظ مدى توسع نطاق الأهداف والغايات التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يتطلب بالضرورة عناصر ومهام جديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:²

أ- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

ب- دراسة و تحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لاستثمارها، ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

ج- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيه المؤسسة التنافسية.

د- وضع الخطط الوظيفية والسياسات و البرامج الخاصة بالموارد البشرية.

هـ- مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:¹

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية

للإدارة.

- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.

¹ - علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77
² - عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة 2، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1990، ص 8.

¹ د.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 81

- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.

- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

إن كل هذه الجوانب التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، هي في

الواقع تمثل الفرق بينها وبين إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية، وفي الجدول التالي

سنوضح مختلف هذه الاختلافات والفرق:

المدخل		المجالات
المدخل الكلاسيكي لتسيير الموارد البشرية	المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	
- الاهتمام بتسيير العمليات اليومية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي-
تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا للمؤسسة، إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوةً بالوظائف الأخرى، كالإنتاج، والتسويق، والمالية	السلطة والمكانة التنظيمي
- تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة تكاملاً وتنسيقاً بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	تكاملاً وتنسيقاً بدرجة مرتفعة مع بقية الوظائف الأخرى. الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج والتسويق، والمالية. -تكاملاً وتنسيقاً بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.	-التكامل والتنسيق
تقديم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها، وتشمل الخدمة	النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم. -تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية	-المتعاملون مع وظيفة الموارد البشرية
الاهتمام بالمدى القصير	الاهتمام بالمدى البعيد	المدى الزمني للتخطيط

جدول(3): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية و إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
المصدر: عايده سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص15

إن إدارة الموارد الإستراتيجية هي تعبير عن متطلبات ومعطيات جديدة تواجهها المنظمات الحديثة، ومع تزايد التغيرات على مختلف المستويات التي لها علاقة

بالمنظمة خاصة التكنولوجيا المرتبطة بالاتصال والمعلوماتية، فإن إدارة الموارد البشرية تشهد انتقالا وتغيرا واسعا بدأت ملامحه تتشكل ويجزم الكثيرون أنه سيكون جذريا وثوريا.

VII. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا:

التكنولوجيا الحديثة بمختلف مظاهرها هي الآن واقع وضرورة تنافسية لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها، وإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من المنظمات الحديثة تواكب بشكل واسع مختلف التطورات التكنولوجية خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنها تصنف من أول و أكثر الإدارات استعمالا لهذه الوسائل، لكننا اليوم ومع الاندماج المتزايد لإدارة الموارد البشرية في بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة يزداد التوجه نحو دمج وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكبر في تطبيقات تسيير الموارد البشرية، وذلك عبر ثلاث مراحل أساسية وهي:

- استعمال برامج خاصة لتسيير الموارد البشرية مثل * SAP, People soft إضافة إلى استحداث مواقع إدارة موارد بشرية على شبكة الانترنت تدعمها برامج خاصة مثل:

Peoplesoft's Version 8 " وغيرها من البرامج الحاسوبية.

- جعل المضامين عبر المواقع الخاصة بإدارة الموارد البشرية أكثر شخصية وتفاعلية بين عدة أماكن ومع مستعملين مختلفين.

- أخيرا استعمال المؤسسات لشبكة الانترنت لتنظيم العمل في إطار تحول العلاقات بين العاملين والمسيرين إلى صفة غير مباشرة عبر استعمال الانترنت ووسائل اتصال أخرى تجعل العامل يحصل باستمرار على مختلف المعلومات.

*برامج حاسوب عبارة عن أنظمة معلوماتية تستعمل في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة.

إن هذه المراحل تؤكد مدى حدة التغيرات التي تعيشها إدارة الموارد البشرية، خاصة إذا عرفنا أن التطورات التي تحدث في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باتت سريعة ومستمرة، وفرص التطوير فيها واسعة ولا متناهية، وهذا ما يجعل من الصعب التنبؤ بشكل إدارة الموارد البشرية المستقبلية على اعتبار أنه يرتبط بهذا المجال، لكن المؤكد هنا أن هناك فرص كبيرة للتطوير والتحسين يمكن أن تستغلها إدارات الموارد البشرية في تطوير أساليبها وأنشطتها عبر استغلال هذه التطورات التكنولوجية، خاصة وأن الأدوار الجديدة لها تفرض عليها مثل هذه التوجهات الإستراتيجية.

خلاصة:

إن استعراضنا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، بما في ذلك مراحل التطور وتزايد الأهمية الإستراتيجية لها، إضافة إلى التغييرات الاجتماعية والسياسة والتكنولوجية التي ساهمت في ذلك، يجعلنا ندرك أن هذه الوظيفة وباعتبارها جزء هاماً من المنظمة، ولها تصورات تنظيمية خاصة بها، ستعرف دون شك تغييرات جديدة أعمق وأوسع تشكل مرحلة جديدة من مراحل تطورها، فالأشكال والتصورات المختلفة لإدارة الموارد البشرية عبر هذه المراحل العديدة، كانت دائماً تمثل انعكاساً لتغييرات عميقة في الفكر التنظيمي و الواقع الاجتماعي والاقتصادي المحيط بالمنظمة.

ورغم كل هذا يبقى واقع إدارة وتسيير الموارد البشرية في منظماتنا ومؤسساتنا يعكس جموداً في الفكر التنظيمي، ونظرة غير إستراتيجية للموارد البشرية فيها، وهذا يعني عدم قدرتها من الاستفادة الجيدة من ميزات التنافسية رغم الجهود التي تبذلها، ولا يمكن القول هنا أن بناء كل منظمة لنظرة إستراتيجية نحو أفرادها بشكل منفصل سيسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، بل يجب أن تكون هناك ممارسات واقعية وفق نظرة شاملة تتطلب وجود سياسية عامة تتبناها الدولة لتطوير وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة، لكي تتماشى مع مختلف المتطلبات والتحديات، وهذا ما سينعكس حتماً على أداء المنظمات والمؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

الفصل الرابع

التغيير في المؤسسة

- ❖ انواع التغيير
- ❖ دوافع التغيير
- ❖ مجالات التغيير
- ❖ اهداف التغيير
- ❖ نظريات التغيير
- ❖ التغيير مشروع تنظيمي

I. تمهيد:

أعدت الأزمة المالية والاقتصادية الأخيرة ربط عمليات التغيير بالأوضاع الحرجة للمنظمات، مع أن السنوات الأخيرة شهدت وتيرة عالية وغير مسبوقه من عمليات التغيير التي تبنتها ونفذتها مختلف المنظمات التي لم تكن كلها بالضرورة تعيش وضعيات صعبة، بل إن أغلبها منظمات كبيرة وعملاقة وتحمل الصدارة في مختلف المجالات التي تنشط فيها، وكان دافعها الأول هو تحقيق أهداف إستراتيجية وتنافسية ترتبط بالمتغيرات الهائلة التي حدثت في المعطيات الاقتصادية والتكنولوجية في السنوات الأخيرة.

إن عمليات التغيير في ظل هذا الواقع المتغير باستمرار أخذت أبعادا مختلفة، فهي من جهة تعتبر ضرورة إستراتيجية لا مفر منها تلجأ لها المنظمات والمؤسسات المتعثرة والتي تواجه مشكلات معقدة تهدد وجودها من أجل تجاوزها أو التقليل من تأثيرها، وهذا يظهر جليا في الأزمات الاقتصادية وفي نهاية دورة حياة المنظمة، ومن جهة أخرى فالتغيير قد يعتبر خيارا إستراتيجيا تحاول المنظمات القوية أن تدعم من خلاله وضعياتها التنافسية أو خياراتها الرئيسية وتخلق مجالات جديدة للربح و التوسع .

إن التغيير اليوم ينظر إليه في الفكر و التطبيقات التنظيمية الغربية الرائدة في هذا المجال، كامتداد طبيعي و ضروري للعمليات التقليدية التي تمارسها الإدارة، وأحيانا يعتبر كبديل فعال واستراتيجي لها خاصة مع تزايد حدة التحديات والمصاعب، وهذا ما يعني تغيرا كبيرا في النظرة التنظيمية لعمليات التغيير ودوافعها وأساليب تطبيقها وقياس نجاحها.

ونظرا لكل هذه المعطيات سيكون تطرقنا لعمليات التغيير في المنظمات محاولة لجمع أهم التوجهات الحديثة في هذا المجال، و رصدًا لمختلف الأساليب والبرامج المتبعة في إجراء هذه العملية وذلك من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

II. أنواع التغيير:

لا يمكن حصر كل أنواع التغيير داخل المنظمة بشكل كامل، على اعتبار أن هناك أصلا اختلافا في تحديد أهم جوانب وعناصر هذه العملية، والتي تمثل بدورها منطلقا هاما في تحديد مختلف أنواع التغيير، ومن أهم هذه الجوانب يمكن أن نذكر دوافع التغيير و أساليب وبرامج التنفيذ والأهداف والمجالات المستهدفة، وانطلاقا من واقعية هذا التعدد والاختلاف سنحاول التطرق إلى أهم أنواع التغيير من حيث ارتباطها بمختلف جوانب هذه العملية.

ومن الواضح هنا أن تحديد أنواع التغيير يتقاطع في جانب كبير منه مع المبادئ الأساسية لبعض النظريات التي تطرقت إلى التغيير في المنظمات، فنجد مثلا في تصور كل من "تيشمان ورومانيلي" "Tushman et Romanelli" وآخرين، تحديدهم لأنواع التغيير في المؤسسات، معتمدين على نظرتهم العامة لهذه العملية خاصة من حيث أهدافها ونتائجها ، وقد وضعوا انطلاقا من ذلك نوعين أساسيين وهما:

التغيير الذي لا يحدث تحولات كبرى بل يقتصر فقط على إحداث تعديلات في التوجهات الإستراتيجية القائمة أصلا في المنظمة.

التغيير الجذري الذي يحدث تغييرا كليا في المنظمة ويؤدي إلى خلق وضعية جديدة تمام بما تشمله من عناصر ومقومات واستراتيجيات وغيرها¹.

¹ - Mohamed Jaouad EL QASIME et autre, l'Entreprise Marocaine Face au Changement Organisationnel, article, Ecole Supérieure de l'Informatique et l'Analyse des Systèmes, Al Irfane, Rebat, 2003 Maroc. p4

إن كل النظريات تقريبا التي تطرقت لعملية التغيير يمكن أن نستخلص منها تصورا لأنواع التغيير كما سنلاحظ في تطرقنا الموسع لهذه النظريات، لكن وبعيدا عن ذلك سنحاول هنا ان نحصر أهم أنواع التغيير.

هناك نوعين من التغيير يرتكزان على تحديد مجال التغيير في المنظمة أي ماذا تستهدف عملية التغير في المنظمة؟ وهما:

1. التغيير الاستراتيجي:

انطلاقا من تعريف الإستراتيجية يمكن تعريف التغيير الاستراتيجي على أنه تغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بتخصيص الموارد وأيضا تغيير الأهداف المسطرة ومثال ذلك "طرح منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة"¹.

وهو يستهدف بصفة عامة قضايا رئيسية في المنظمة ويمتد على فترات زمنية طويلة كالأهداف العليا للمنظمة ورسالتها الاجتماعية وفلسفتها المشتركة عن النمو والتطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين في المنظمة، وهذا ما يجعل من نتائجه عميقة وذات تأثير واسع على المنظمة لكنها غير مباشرة وغير ملحوظة من الأفراد سواء ايجابيا أو سلبيا، مما يجعل مقاومة التغيير محدودة جدا وضيقة.

2. التغيير الوظيفي:

وهو التغيير الذي تكون مجالاته قضايا فرعية في المنظمة، وتمتد على فترات زمنية قصيرة ومحدودة مما يجعل تأثيرها سطحي ومباشر على تنظيمات العمل في مختلف قطاعات المنظمة، لكن نتائجها

¹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص313

ومظاهرها تكون ملحوظة من الأفراد سواء السلبية أو الإيجابية منها، مما قد يوسع من نطاق المقاومة الطبيعية للتغيير، وهذا ما يستوجب تحضيراً كبيراً وإجراءات فعالة لضبط حدة وتأثير المقاومة على هذه العملية.

هاذين النوعين من التغيير قد يشملان مجموعة من الأنواع الأخرى الفرعية التي تتركز أيضاً على تحديد مجال التغيير في المنظمة لكن بشكل أكثر تفرعاً وتخصصاً، ويمكن أن نذكر منها:

أ. التغيير الهيكلي: وهو التغيير الذي يستهدف إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة بما يشمله من هياكل فرعية متداخلة ونظام توزيع الوظائف ومصادر اتخاذ القرارات.¹

ب. التغيير التكنولوجي: وهو التغيير الذي يستهدف تغيير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في عمليات التشغيل المختلفة ونشاطات الإنتاج والخدمات المقدمة، مثل طرق تحويل الأموال واعتماد نظام الدفع الإلكتروني والتعامل عبر الانترنت (التجارة الإلكترونية).²

¹ - Jean BRILMAN, Les Meilleurs Pratique du Management au Coure de la Performance, Edition d'Organisation , paris, 3^e tirage, 2000, p 363

² - مأمون الدرداكي و آخر، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2002، ص220

ج. التغيير الإنساني: وهو التغيير الذي يستهدف مجموع الأفراد في المنظمة وهو يأخذ شكلين هما¹:

تبديل الأفراد عن طريق التسريح والتعويض وغيرها من الإجراءات.
تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق عمليات التدريب والتكوين.
والتغيير الإنساني هو الأكثر تأثيرا على الأفراد أو لنقل الأكثر وضوحا في ذلك، فكل أنواع التغيير المنظمة لها تأثير معين على الأفراد، لكن الإنساني يرتبط كليا بالأفراد.

إن الفصل بين مختلف أنواع التغيير، لا يعني أن كل منها يتم تنفيذه في المنظمة بشكل منفصل عن الأنواع الأخرى، على اعتبار أن هناك ارتباطا وتكاملا كبيرا بينها يتطلب تزامنا في تطبيقها في إطار عملية واحدة، فالتغيير التكنولوجي مثلا والذي يعني إدخال واستعمال وسائل تكنولوجية حديثة يتطلب تغيير إنساني موازي على مستوى تنمية وتطوير الموارد البشرية للتعامل الجيد مع هذه الوسائل.

III. دوافع التغيير:

هناك من يرى أن دوافع أو أسباب التغيير في المنظمة تتولد من ذلك الاختلاف بين الحالة القائمة والحالة المرجوة للمنظمة، وهذا ما يخلق نوعا من القلق التنظيمي يدفع إلى تبني عملية التغيير²، لكن هناك طبعاً عوامل معينة ترتبط بالمنظمة وبمحيطها الخارجي تصنع ذلك الفرق بين الحالتين، وهي التي تشكل أهم دوافع التغيير في المنظمة، وهناك عدة تصورات نظرية حاولت تحديد أهم هذه الدوافع والأسباب التي قد تجبر أو تدفع المنظمة إلى إجراء عملية تغيير، وفي الواقع يشكل

¹ - علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت ، ص256

² - Ann-Laure BASSETTI , Gestion du Changement, Gestion de projet : Convergence – Divergence. Cas des risques en Conception et Mise en place d'une Organisation de Management de l'Environnement THÈSE PRÉSENTÉE POUR OBTENIR LE GRADE DEDOCTEUR DEL' ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARTS ET MÉTIERS Spécialité : GÉNIE INDUSTRIEL Centre de Paris 2002 ,p41

هذا الجانب أهم محاور نظريات التغيير وقد رأينا أن نتطرق لها هنا نظرا لارتباطها الكبير بدوافع التغيير، ومن أهم هذه التصورات يمكن أن نذكر:

1. التصور الحتمي: لكل من "هانان وفريمان" Hannan et Freeman ، في

نظريتهما التي تعرف ب"علم البيئة السكاني"¹والذين يرجعان فيها دوافع إجراء عملية التغيير في المنظمة إلى عوامل وأسباب خارجية عنها، وهو تصور يركز على الخصائص والعوامل الثابتة أو الجامدة التي تكون البناء الهيكلي للمنظمة، وتوجد في ثقافتها الداخلية، وهي تشكل في مجملها ما يعرف بعوامل الثبات التي تهدف إلى المحافظة على المنظمة من التوجه للتغيير²، أي أنها عناصر استمرارية في المنظمة مما يجعل من الضغوط والعوامل الخارجية مصدر أساسي ومحرك رئيسي يدفع نحو التغيير، وهذا التصور ينظر إلى المنظمات باعتبارها كيانات سلبية³ اتجاه تأثيرات محيطها الخارجي، وليس لها ميكانيزمات أو حتى ردات فعل تضمن لها التأقلم بشكل ايجابي وفعال مع محيطها دون تدخل خارجي.

2. التصور الإرادي : وهو يركز على الدور الرئيسي للاختيارات الإستراتيجية

التي يتبناها الفاعلون الرئيسيون في المنظمة، باعتبارها العامل الأهم والأساسي في الدفع إلى التغيير في المنظمة، أي أن الأفعال القصدية في المنظمة تلعب دورا مركزيا في تحديد مدى قدرة المنظمة على التأقلم مع محيطها الخارجي⁴،ومن روادها"اندرو وشيلد" الدين يركزا في نظريتهما الاختيارات الإستراتيجية" على ضرورة التدخل الإنساني ويؤكد على دوره

¹- Abdelhalim BEDRANE, Leadership et changement stratégique :le style de leader dans la démarche de transformation, Stratégies et ressources humaines. Institut international de l'audit social, Algérie 19 et 20 mai 2001, p16

²-Véronique PERRT « La Gestion du Changement Organisationnel » Article (recherche aboutie) présenté à la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, le 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille, p3

³ Abdelhalim BEDRANE, OP CIT , p16.

⁴- Véronique PERRT, Op.cit., p3

الهام في الديناميكية الإدارية، وهما يرجعا التغيير في المؤسسة إلى الأفعال والخيارات الإستراتيجية¹، من جهته يرى "هيرتزووغ" أن دوافع التغيير تكمن في العوامل الداخلية و الذاتية في المنظمة، حيث أشار في كتابه "رحلة إلى مركز المنظمة" إلى ذلك التفاعل بين مختلف الفاعلين في المنظمة، الذي يخلق الدافع إلى التغيير في مرحلة معينة، وهذا ما قد يعني أن المسيرين كأهم فاعلين في المنظمة هم المحرك الرئيسي أو الدافع الرئيسي للتغيير في المنظمة، وهذا ما يشير إليه كل من "اندرو" و"شيلد" في نظرية الاختيارات الإستراتيجية التي تتحدث عن أهمية دور الأعضاء الرئيسيين للمنظمة أي المسيرين، والذي يتمثل في مراقبة التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي أو الداخلي للمنظمة من أجل أن يتمكنوا من اختيار ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتسيير المنظمة وتطويرها، ومن العوامل الهامة التي تؤكد مدى ارتباط عملية التغيير بإرادة الفاعلين في المنظمة هي عامل التخطيط الذي يحمل عدة أبعاد هامة في هذا السياق أهمها الرغبة في التغيير والنظرة بعيدة المدى، وهذا ما تؤكد نظرية التغيير المخطط لـ"جون دوي" والتي ترى أن عملية التغيير في المنظمة هي نتيجة للتخطيط والبحث عن أفضل السبل للوصول إلى الحالة المرغوبة للمنظمة سواء أكان ذلك فرديا أو جماعيا أو تنظيميا، وعليه فهذه النظرية ترى أن عملية التغيير هي نتاج لعمليات عقلانية²، وهنا يشير "ارغريس" و"شون" إلى الدور الذي يلعبه التدريب والتمهين في تطور الأنظمة الإنسانية وتجاوز "الروتين الدفاعي"³

¹ -IBID., p16.

²-Jacques RHEAUME, ,Changement, Vocabulaire de psychosociologie ,références et positions ,Paris ,Érès , 2002 p66

³- Ramdane MOSTEFAOUI, , Les compétences Managériales Condition de Succès de Changement, Revue Internationale sur le Travail et la Société, Juin, volume5, n1,2007p4

3. هناك تصور ثالث يربط بين التصورين السابقين، وهو تصور كل من "كوين و كامرون" "Quin et Cameron" الذين انتقدا محاولة الفصل بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تدفع المنظمة لإجراء عملية تغيير، وقدما ما سميها بـ "شبكة الاستقلال" كعامل رئيسي و مشترك بينها¹، وهذا ما تطرق له التصور الحديث الذي ركز فيه الباحثون على تلك العلاقة الموجودة بين هذين التصورين والتي تقوم على التفاعل الذي ينشأ بين المحيط الخارج والضغوط التي يفرضها على المنظمة وبين الفعل الإرادي للتسيير والذي يفرضه الفاعلون الرئيسيون في المنظمة، و من جهة أخرى فكليهما حسب "اشتلي وفان دو فان" لهما دور تعاوني متبادل في الدفع إلى إحداث عملية التغيير في المنظمة، أما "هرينياك و جويس" فهما يريان أن كل من التصورين لا يحملان تناقضا فعليا بينهما، بل هما يمثلان بعدين مستقلين ويمكن أن يكون بينهما تطابق واندماج، ومن جهتهم فإن كل من "فان فان كوين وكمرون" اعتبروا أن كل من التصور الحتمي والإرادي يرتبطان بمختلف الاحتمالات والطوارئ التي يمكن أن تواجهه أو تحدث في المنظمة مثل "دورة حياة التنظيم".

وبعيدا عن هذا الجدل النظري بين كل من التصورين الإرادي والحتمي، حدد "روبنسون" من جهته أهم دوافع المنظمة لإجراء عملية تغيير وهي:²

أ. الأزمة: وهي تعتبر المؤشر الواقعي والمباشر لضرورة إحداث عملية تغيير في المنظمة.

ب. الرؤية: وهي ترتبط بالقدرة على تقدير الصورة المفترضة لمستقبل المنظمة التي يحققها إجراء عملية تغيير فيها.

¹ - Mohamed Jaouad EL QASIME, et autre , Op.Cit,p4

² - عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات بميك ، القاهرة ، 2001 ، ص21

ج. **الفرصة:** وهي ترتبط بالقدرة على تقدير إلى أي مدى يمكن أن يشكل إجراء عملية تغيير في المنظمة فرصة مواتية للتطوير نحو الأفضل.

د. **التهديد:** وهو يرتبط بالقدرة على التنبؤ بالمشاكل والعراقيل المستقبلية التي يمكن أن تواجهها المنظمة وتهدد استمراريتها، وهذا ما يسمح بإحداث عملية تغيير في الوقت المناسب للرفع من جاهزيتها.

من الملاحظ أن دوافع التغيير حسب "روبينسون" يمكن أن نقسمها إلى دوافع لتفادي مشاكل واقعية أو مفترضة (الأزمة والتهديد)، ودوافع للتحسين والتطوير (الرؤية والفرصة)، كما يلاحظ أيضا أنه اقتصر في طرحه على تحديد الدوافع الداخلية فقط مع أن الدوافع والعوامل الخارجية لا تقل أهمية وخطورة عنها كما سنلاحظ.

1. التغييرات الخارجية:

وهي تلك التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تنشط فيها المنظمة وتؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهي بصفة عامة تشمل كل من العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية والثقافية¹، ويمكن أن نذكر منها التنافس الحاد بين المنظمات والأوضاع الاقتصادية، العولمة، القوانين والتشريعات الحكومية، الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية، تغيير التركيبة

¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط 1، 1999، 1،

العملية وارتفاع المستوى التعليمي، إضافة إلى مختلف التغييرات التقنية والتغييرات

البيئية¹، بصفة عامة يمكن تقسيم أهم العوامل الخارجية إلى²:

أ- عوامل البيئة التقنية:

وهي تتمثل في التغييرات التكنولوجية الكبيرة والهائلة والمتسارعة و التي لها تأثير على بيئة العمل والنشاط الإنتاجي والبناء الهيكلي للمنظمة وحتى على سلوكيات وتوجهات الأفراد.

ب- عوامل البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية المختلفة

التي لها صلة مباشرة بنشاط المنظمة مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والأزمات الاقتصادية.

ج- عوامل البيئة الاجتماعية:

وهي تتمثل في عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم المختلفة التي تؤثر على توجهات ومواقف الأفراد نحو العمل والمنظمة، ويمكن إضافة النمو السكاني والعمالة الأجنبية والأنظمة السياسية والحكومية.

¹- مخلوفي عبد السلام وآخر، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص 497-498
²- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 547

IV. مجالات التغيير:

التغيير هو عملية تحول تمس كل المكونات الأساسية في المنظمة، والتي تتمثل في أربعة مستويات أساسية وهي الهياكل، طرق التسيير، المكونات المادية، والموارد البشرية، و عليه فهي تعتبر منطقياً المجالات المفترضة لأي عملية تغيير في المنظمة، إضافة إلى أنها تمثل الإطار العام الذي يجمع مختلف مجالات التغيير الفرعية.

وهناك عدة تقسيمات لهذه المجالات لا يمكن حصرها هنا بشكل كامل، لكننا سنحاول أن نتطرق إلى أهمها وذلك حسب المنطلقات والعناصر التي تركز عليها. يمكن تقسيم أهم مجالات عملية التغيير في المنظمة إلى ثلاث مستويات أساسية، وهي تركز على أهم مكونات التنظيم وهي:¹

1. الأفراد:

يعتبر الأفراد من أهم عناصر المنظمة وأهم الفاعلين في عملية التغيير في حد ذاتها، ويكمن التغيير هنا في فهم وإدراك الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد والعمل على تطويرها وتعديلها وفق متطلبات الوضعية الجديدة للمنظمة.

2. جماعات العمل:

تشمل جماعات العمل مختلف الإدارات والأقسام واللجان والمجالس، والتغيير هنا يكون عبر تطوير الفعالية الجماعية من حيث الاهتمام بقيمتها ومعاييرها وأهدافها وتماسكها، إضافة إلى حل المشكلات بين الجماعات وتعزيز الاتصال بينها.

3. التنظيم نفسه:

¹ - حامد احمد رمضان، إدارة المنظمات، دار النهضة، القاهرة، 1998، ص39

يشمل التنظيم كل الوحدات التنظيمية الرئيسية، والتي تتشكل من الأقسام الرئيسية كالإنتاج والتسويق أو الإدارات المختلفة، ويمس التغيير فيها هيكل الوظائف والاتصال والمعلومات والعمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، والتنظيم كـمجال للتغيير يمكن أن يشتمل بدوره على مجالات أخرى وهي¹:

أ. مجال مادي: والذي يشمل البناء الهيكلي وأطر النشاطات الداخلية

ومثال ذلك: الانتقال من بناء هرمي إلى بناء شبكي للمنظمة.

ب. مجال العمليات: والذي يشمل مختلف الوظائف الإدارية و الإنتاجية والنشاطات والعلاقات ومثال ذلك: الانتقال من نمط موحد إلى نمط مرن.

ج. مجال فكري: وهي تشمل التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، توجهات

الأفراد، الثقافة الداخلية ومجموع المعارف ومثال ذلك: الانتقال من ثقافة

ترتكز على المراقبة إلى ثقافة تتبنى الثقة.

ويبقى في الأخير أن نشير إلى بعض المجالات التي يمكن أن تكون متفرعة من المجالات التي سبق وأن ذكرناها، لكنها تكتسي أهمية كبيرة نظرا لتأثيرها الكبير في بناء نشاط المنظمة، وهذه المجالات هي:

1. الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة

لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغييرات الداخلية أو الخارجية.

2. السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

¹-Karima BEN KAHLA, « Les Analyses du Changement Organisationnel Quelques Questions Théoriques, Méthodologiques et Epistémologiques » article présenté au colloque « La Flexibilité: Condition de Survie? » Organisé par l'ISCAE, Tunis 1999, 10-11 mars, p3

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل فيها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

3. الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

4. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.

5. التكنولوجيا:

يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون تغييرات أساسية قد تشمل الإستراتيجية التكنولوجية الشاملة للمنظمة.

6. نظم العمل:

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز

وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

7. الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم¹.

V. أهداف التغيير:

ترتبط أهداف المنظمة التي تتوخاها من إجراء عملية التغيير بعدة معطيات، أهمها العوامل التي فرضت أو دفعت المنظمة لتبني هذه العملية، والتي تتحول أثناء التغيير إلى أهداف يجب تحقيقها بالإضافة إلى الأهداف المتفرعة عنها، فمثلا إذا كان الدافع نحو التغيير هو تراجع أداء الأفراد في المنظمة فالهدف هنا من إجراء عملية التغيير هو رفع الأداء، لكن مع تزايد أهمية عمليات التغيير أصبحت الأهداف ترتبط أكثر بالأبعاد الإستراتيجية والتنافسية للمنظمة.

ومن خلال مختلف تعريفات عملية التغيير في المنظمة يمكن استنتاج أهم المحاور التي تدور حولها أهم أهداف المنظمة من عملية تغيير وهي:

¹ د.علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ.

1. حل المشكلات التي تواجهها المنظمة بما فيها تحديات المنافسة.
 2. رفع الكفاءة العامة للمنظمة لمواجهة مشكلات وتحديات مستقبلية.
 3. التجديد والتطوير في مختلف جوانب المنظمة.
- وبصفة عامة فأغلب المنظمات التي أجرت عملية تغيير كان لها مجموعة من الأهداف المشتركة، و التي من أهمها¹:
- خفض التكاليف سواء كانت تكاليف إنتاجية و خدماتية أو تكاليف في التسيير.
- تطوير الجودة والتي تعتبر الآن محددًا رئيسيًا في مجال التنافسية.
- إرضاء مختلف الزبائن والعملاء.
- خفض المستويات الهيرارشية التي تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات وفعاليتها.
- الاستفادة من نظام العمل في فرق.
- التقاسم والتبادل الجيد للمعلومات في مختلف المستويات التنظيمية.
- خلق روح المسؤولية العالية لدى الأفراد في المنظمة.
- تخفيض الآجال سواء في التنفيذ والتسيير وغيرها من النشاطات المختلفة في المنظمة.
- وهناك أيضا أهداف فرعية كثيرة تشترك بين أغلب المنظمات التي تتبنى عملية تغيير ويمكن أن نذكر منها:
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات المتفرعة في المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية.

¹ " Mohamed Jaouad EL QASIME et autre, Op.Cit, p5

خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، بحيث توضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح، سواء في الجماعة الواحدة أو بين مختلف الجماعات وذلك بدل إخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

تحديد وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو مستوى تنظيمي واحد.

زيادة درجة الإحساس بالانتماء للمنظمة وأهدافها.

زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة خاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيرها السيئ.

زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، ويعتبر أيضا مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصراعها، أساليب إدارة الصراع).

زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية .

مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل الإدارة بالأزمات.

زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجه الذاتي داخل إطار

المنظمة.¹

¹- إبراهيم الغمري، التطور التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص40

إن تركز وتمحور مجموع هذه الأهداف على مختلف الجوانب التي ترتبط بالفرد والجماعة داخل المنظمة، يوضح لنا مدى أهمية الأفراد في إنجاز عملية التغيير باعتباره مجال أساسي ومحوري للتغيير يحمل أبعاد هامة، وباعتباره أيضا فاعل رئيسي ومباشر في هذه العملية من حيث التنفيذ، لذا فتحقيق الأهداف المرتبطة بالأفراد يشكل ضمانا لنجاح الأهداف الكبرى لعملية التغيير في المنظمة.

VI. نظريات التغيير:

لا يمكن لنا أن نحصر كل النظريات والتصورات التي تطرقت إلى عملية التغيير في المنظمة، على اعتبار أنها نظريات كثيرة و متعددة ولها منطلقات مختلفة ترتبط بمختلف جوانب عملية التغيير، لكننا سنحاول التطرق إلى اغلب واهم هذه النظريات والتصورات، بحيث نركز على أكثرها تأثيرا على الممارسة التنظيمية لهذه العملية .

ونظريات التغيير هي في بدايتها كانت جزءا من النظريات التنظيمية الكبرى ولم يتم التطرق لها بشكل مباشر كعملية منفصلة، بحيث لم يكن لعملية التغيير تلك الأبعاد الإستراتيجية والتأثيرات الكبيرة التي تتميز بها الآن، والتي جعلت منها ظاهرة تنظيمية ذات أهمية كبيرة، لذا فهناك نظريات تشكل جزء من توجهات تنظيمية شاملة خاصة منها الكلاسيكية وهناك نظريات تغيير مستقلة تزامن ظهورها مع تزايد أهمية التغيير، وسنتطرق الآن لمختلف هذه النظريات.

1. النظريات الكلاسيكية:

1.1. الموقف الراديكالي ل"كارل ماركس":

وقد شكله من خلال دراسته لنمط الإنتاج الرأسمالي والمجتمع الرأسمالي الغربي، الذي يكون فيه توجه وإرادة دائمة نحو زيادة الإنتاج والربحية بحيث يكافح كل رأسمالي صناعي دوما لزيادة كل من مقدار فائض القيمة الذي يخلقه عماله، ومعدل فائض القيمة الذي يعتصره منهم، وبمرور الأيام والأعوام قام الرأسمالي بهذه المهمة بطريقتين فمن ناحية مذ الرأسمالي فترة

العمل اليومي أو الأسبوعي دون زيادة في التعويض لعماله مقابل زيادة عملهم ومن ناحية أخرى فقد ضاعف الرأسمالي إنتاجية العمال لكي ينتجوا سلعا أكثر في ذات الحيز نفسه من الوقت، ولقد تم هذا برفع كفاءة العمال وشراء ماكينات تنفذ المهام ذاتها بسرعة أكبر¹، وقد عبر "ماركس وانجلز" عن هذا التوجه الرأسمالي في التغيير في البيان الشيوعي " لا يمكن للبرجوازيين (أي الرأسماليين) البقاء دون إحداث ثورة مستمرة في أدوات الإنتاج وبالتالي في علاقات الإنتاج ومعها كل العلاقة في المجتمع².

2.1. التغيير في مقرب الإدارة العلمية³:

يرتكز التغيير في هذا المقرب على تلك النظرة الميكانيكية للمنظمة التي طرحها "تايلور" ، و التي تشمل كل جوانب المنظمة وعملياتها بدون استثناء، وتفسر كل نشاطاتها وتفاعلاتها، وهي تقوم على مبدئين أساسيين لتطوير الإنتاج الذي يعتبر أهم أهداف التغيير واهم دافع له أيضا وهذين المبدئين هما:

- تقليل عمليات التصنيع المختلفة لكي تصبح سهلة الإشراف .
- تحفيز العمال على زيادة الإنتاج بسرعة أكثر.

¹-توماس س باترسون، التغيير والتنمية في القرن العشرين، ترجمة عزة الخميسي، المجلس الأعلى للثقافة، الكويت، 2005،ص62

² - نفس المرجع، ص63

³ - Nathalie, CLARET Proposition d'une Méthode d'Evaluation des Processus de Changement Pilotés par des consultants, Thèse de doctorat, Ecole Centrale Paris, 1995.Sp

وعليه فهو يقوم على نظرة عقلانية للمنظمة تهدف إلى تحقيق التطوير والزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر¹، بحيث يكون التغيير الناجح والذي يتم بصورة فعالة هو التغيير المخطط جيدا و الذي اتبعت فيه كل الإجراءات المخطط لها مسبقا.

لا يمكن القول إن تصور عملية التغيير في هذا المقرب اقتصر على جوانب تطوير الإنتاج وزيادته فقط، على اعتبار أن "فايول" احد رواد هذا المقرب و الذي اهتم بالجوانب الإدارية في التنظير التنظيمي يشير إلى أهمية وضع الصفة الجوهرية للفرد في الاعتبار أثناء اتخاذ قرارات الاختيارات الجديدة للمنظمة² والتي تتطلب بالضرورة عمليات تغيير، و"فايول" هنا طبعاً لا يقدم طرح يخالف مبادئ الإدارة العلمية المعروفة لكنه يطرح عامل هام في تحقيق تغييرات فعالة تساهم في تطوير الإنتاج.

3.1. التغيير في مقرب العلاقات الإنسانية³:

ينطلق هذا المقرب على تصور "التون مايو" للمنظمة باعتبارها نسق اجتماعي متماسك، وهو ما يستوجب إشراك الفرد في مختلف العمليات بما فيها التغيير ، فالمنظمة التي تقوم بعمليات تغيير يجب أن تراعي العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في المنظمة، و ثقافة المنظمة الاجتماعية وتأثير

¹ - Laurent MULLER et autre . Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain .1998 ,S L , p2

² -Thierry SIEBENBORN, Une approche de formalisation du processus de Changement dans l'entreprise, THÈSE, pour obtenir le diplôme de DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE,2005, p13

³ - Laurent MULLER et autre, op.cit., p3

الهيرارشية¹، والتغيير يكون ناجحا عندما يكون المسيرين قادرين على تشجيع قيم المشاركة من خلال تطوير نوعية الحياة التنظيمية والتركيز على ثقافة المنظمة كمحرك رئيسي للتغيير على اعتبار أن بناء تنظيمي جيد للمنظمة لا يكفي لتعبئة الأفراد في عمليات التغيير وهذا ما تطرقت له نظرية "التأثير الاجتماعي" لـ "هيروروس" و"اريبارن" حينما حاولا تحديد رابط بين الثقافة الاجتماعية والثقافة الداخلية للمنظمة.

والأفراد حسب هذا المقترح يرفضون التغييرات التي تقوم على أسس متخصصة مثل التكلفة والفاعلية، والتي يمكن لأي مدير أو مختص في التنظيم أن ينفذها، وهذا ما يدفع الأفراد إلى اللجوء إلى الجماعات الغير رسمية كرد فعل على ذلك.²

ويعتبر الكثيرون أن هذا المقترح هو قاعدة لـ "نظرية المقاومة" مع انه لم يتطرق مباشرة لعملية التغيير، وهذا ما يظهر جليا في مختلف نظريات التحليل السيكولوجي التي لم تكن تحمل تصور واضح للتغيير في المنظمة مثل نظرية "هرزبورغ" وهرم "ماسلو" لكنها ساهمت في تفسير لماذا يحدث التحول في إطار العمل نوع من التوتر داخل المنظمة، أو ببساطة لماذا لا تحدث هذه التعديلات في المنظمة التغيير المرغوب فيه، وهذا أيضا ينطبق على نظرية "ماك غريغوري" "اكس" و"واي" التي يقول فيها أن هناك طريقة واحدة للقيادة وبالرغم من انه لم يربطها بعملية التغيير بصفة مباشرة

¹ - ibid., p3.

² -Sans auteur, Management Théorie des Organisations, les mémos, imprimé en compte d'auteur , Algérie2005, p32

لكنها تنطبق عليها بالضرورة بحيث نفترض أنه هناك طريقة واحدة مناسبة للتغيير مادام هناك طريقة واحدة مناسبة للتسيير حسب "ماك غريغوري"¹.

4.1. المقترح البسيكوسوسيولوجي:

وهو مقترح يركز على رد فعل الأفراد في المنظمة نحو عمليات التغيير من مختلف النواحي خاصة منها البسيكولوجية أو تلك التي ترتبط بالمقاومة الطبيعية لعملية التغيير في المنظمة، فعملية التغيير الناجحة هي التي تنجح في تجاوز مقاومة الأفراد².

ونظريات هذا المقترح في مجملها ترى أن معتقدات الأفراد ومواقفهم وتصرفاتهم تؤثر على قابليتهم لتقبل التغيير المخطط في المنظمة، وهي تنطرق إلى الأبعاد الاجتماعية والتفاعلية بين الأفراد داخل التنظيم والتي لها علاقة بعملية التغيير في المنظمة خاصة منها ظاهرة الصراع والتي تطرقت لها نظرية ديناميكية التغيير وهي تعرف أيضا بنموذج "مجالات القوة"، وقد طورها رائد البسيكوسوسيولوجيا وعالم النفس الأمريكي "كورت ليفين" والتي استوحى أهم مبادئها من العلوم الطبيعية³، وهي تركز على ما نسميه الآن "البنى الإدراكية للأفراد" والتي تكون في المجال البسيكولوجي للفرد الذي يتفاعل مع باقي الأفراد في المنظمة، وهذا ما يحيلنا إلى صراع القوى المختلفة والمتنافسة في المنظمة سواء التي تدعو إلى التغيير أو التي تعطله، والتي تتواجد حول وضعية توازن غير مستقر معتادة في صراع القوى. وهذا النموذج يوضح كيف أن بسيكولوجية فرد تختلف بين منطقتين، كما توضح انه في مجموعة عمل يمكن أن يوجد مجال لتفاوض بن الدين يسيطرون والمسيطر

¹ -Mohamed BAYAD, Bernard DELOBEL, Article « GRH et Changement Organisationnel Discours et réalités », Centre Européen de Recherche En Management des Organisations (CEREMO), metz, 1999,p8

² - François CHAMPAGNE , La Capacité de Gérer le Changement dans les Organisations de Santé, Novembre 2002, Université de Montréal , p VII

³ -Jacques RHEAUME, Op.Cit, p67

عليهم في المنظمة، كما انه يسمح لنا أيضا بفهم كيفية استعمال الجماعات والأفراد ومختلف المستويات التنظيمية لعلاقات القوة من اجل الدفاع أو ربح مواقع مسيطرة في التنظيم¹،

إن "ليفين" في تصوره هذا لا يصف أو يشخص فقط كيفية نشأة عملية التغيير في المنظمة لكنه أيضا يقترح منهجية للتدخل تؤثر في مسار التغيير والتطوير بحيث يكون ذلك وفق وضعية القوى القاطرة للتغيير والقوى المعيقة له.

إن الصراع حسب هذا التصور هو الذي يخلق حالة التطور والتغيير في المنظمة وذلك عبر مراحل وفترات وهي حسب "كورت ليفين" تنقسم إلى ثلاث مراحل وهي:

تفكيك البلورة: أو تفكيك الوضعية القائمة أصلا في المنظمة والتي تكون غير مرضية وتخلق حاجة للتغيير.

التحرك نحو عملية التغيير: وذلك عبر البحث عن الفرص الجديدة أو

اكتساب السلوكيات الجديدة وكل هذا يتزامن مع ظهور مقاومة ومحاولة الفاعلين إيجاد توازن جديد للقوى.

البلورة: بحيث يكون هناك تبلور للتغيير حول وضعية جديدة للتوازن

بين القوى القاطرة للتغيير والقوى المعطلة له، ويكون هناك تجدر

للسلوكيات الجديدة وظهور معايير ثقافية جديدة، ومجمل الوضعية في

المنظمة تتجه نحو الاستقرار.²

¹- Mohamed BAYAD et autre, Op.Cit p 7

² - Mohamed BAYAD et autre, p p 7-8

لقد ركز ليفين بشكل كبير على عامل الصراع الذي لا ننكر أهميته لكن هناك عوامل أخرى تكون نتيجة للاستقرار والتوازن وبعيدة عن الصراع.

بصفة عامة نلاحظ في هذه النظريات أنها لم تخرج عن سياق المبادئ والتصورات التي يحملها روادها عن المنظمة وطرق تسيير الأفراد فيها، وهذا ما جعل تصورهما لعملية التغيير في المنظمة ينحصر على جوانب ضيقة جدا ومحدودة كتطوير الإنتاج أو الجانب النفسي للفرد، وكلها امتدادات فقط للمبادئ العامة لهذه النظريات التنظيمية، وقد أهملت في مجملها التطرق إلى مختلف الجوانب الأخرى والعوامل المتعلقة بعملية التغيير، ويمكن تفسير هذا بأن التغيير في المنظمة لم يكن يمثل إشكالية تنظيمية ولم يحمل صفة العملية الإدارية المتكاملة والدليل أن اغلب هذه النظريات لم تتطرق له مباشرة.

2. النظريات الحديثة للتغيير:

مع تزايد أهمية وتأثير عمليات التغيير في المنظمات وتجاوزها للأهداف التقليدية ذات البعد الاستراتيجي الممدوم أو الضيق كحل المشكلات الراهنة ورفع الإنتاجية وغيرها من الأهداف قصيرة المدى، أصبح الحديث عن عمليات التغيير يرتبط بجوانب أكثر تأثيرا في المنظمة وبأهداف ذات أبعاد إستراتيجية حقيقية وبعيدة المدى، وهذا ما انعكس أيضا على الجانب التنظيري الذي أصبح يربط عمليات التغيير أكثر بواقع المنظمات وتحدياتها الراهنة، و فيما يلي إلى أهم النظريات الحديثة لعملية التغيير.

1.2. التطوير التنظيمي¹:

التطوير التنظيمي هم تصور ومنهجية كاملة لمواكبة عملية التغيير، و هو توجه جمع في بداية الستينات عدة باحثين من توجهات مختلفة ومن بينهم "بنيس" الذي يعتبر من المؤسسين الأوائل لهذا التوجه، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه " حل للتغيير وإستراتيجية معقدة ومصممة من اجل تغيير الأفكار والمواقف والقيم وهيكل المنظمات وذلك من اجل أن تتأقلم جيدا وبطريقة مناسبة مع التكنولوجيا والسوق والتحديات الجيدة وسرعة التغيير في حد ذاته"

أما "باكرد" فيوضح أن التطوير التنظيمي هو:
أ- عملية تغيير مخطط.

ب- تشمل وتمس النظام العام.

ت- تنفذ انطلاقا من قمة البناء الهيكلي للمنظمة.

ث- مصمم من أجل تطوير فاعلية ووضع المنظمة.

ج- يقوم على العلوم السلوكية.

إن الفكرة القوية في تصور التطوير التنظيمي والتي جمعت حولها العديد من الباحثين المتباعدين فكريا مثل "نشايين" و" ارغريس" و"ماك غريغوري" وليكرت"، هي القول بان التغيير هو عمليات مخططة تمس ثقافة المنظمة، والتغيير في المنظمة هو فعل وإجراء يستهدف المناخ التنظيمي و العقلية السائدة فيه وتعديل المواقف وسلوكيات الفاعلين المستهدفين بالتغيير.

¹ - Mohamed BAYAD et autre, opcit, P11

ومن الجوانب المهمة في هذا التوجه هو طرحه لطريقة عمل جد متنوعة تركز أساسا على طرق مختلفة، تقوم على المشاركة وعلى توسيع وتثمين مختلف المهام وتطوير الجماعات (بناء الفرق)، وعلى المفعول الرجعي للتحقيق.

إن التطوير التنظيمي كان في الأصل يهدف لتطوير البنى الهيكلية للمنظمة، لكن بدأ يظهر سريعا على أنه من الوهم التركيز على العمل في المستوى الثقافي والقيم والمعايير في المنظمة دون الأخذ في الاعتبار الأدوار الحتمية الملعبوبة من الأقسام الرسمية للعمل، وإعادة تقسيم المهام والأدوار والاختيارات التي تتم في مجال المستويات التنظيمية، ودرجة تقنين وتعقيد العمل.

2.2. مقرب الأنظمة:

انطلاقا من السبعينات بدأ التقسيم الكلاسيكي بين العرض والطلب في التغيير الجذري وبدأت المنظمات تدرك النهاية الحتمية لمظاهر الإنتاج الكبير، كما أنها بدأت تواجه مشاكل تنظيمية جديدة كليا مرتبطة بضرورة تسيير التعقيد وإعادة بناء المنظمة حول منتجات جديدة حسب الطلب، إضافة إلى تسيير التداخل بين مختلف الخدمات، وهذا ما جعل من نظرية "الأنظمة" تلقى رواجاً كبيراً على اعتبار أنها تنظر للمنظمة كنظام معقد يتكون من ثلاث أنظمة فرعية وهي: القيادة، المعلومات، القرارات، وعملية التغيير في المنظمة وفق هذه المعطيات تكون عبر إعادة تحديد الوسائل بحيث تكون العمليات الكبرى للمنظمة مترابطة ومتعاونة¹، بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير في المنظمة.

3.2. مقرب التسيير الاستراتيجي:

¹ - Thierry SIEBENBORN, Op.Cit,p15

لقد كانت النظريات السابقة تشترك في تصورها للتغيير في المنظمة باعتباره عملية فرعية وتطويرية أو عملية تأقلم تدريجية، لكن بداية من الثمانينيات بدأ الباحثون في التشكيك في هذا الطرح والتصور الضيق للتغيير في المنظمات، وبدو في النظر لعملية التغيير باعتبارها غير مستمرة، وأنها تشكل قطعة، وحسب هذا المقترح فإن نجاح عملية التغيير في المنظمة يرتبط بنجاح الإداريين الاستراتيجيين فيها على تحويل وبصفة جذرية ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبناءها الهيكلي وذلك في سياق مواجهتها لحالة أزمة أو اضطراب داخلها¹.

4.2. مقترح العمليات:

لقد عرف هذا المقترح نجاحا كبيرا مع ظهور معايير الايزو 9000 نسخة 2000، وعملية التغيير وفق هذا المقترح تقوم على مبدأ الدمج بين مختلف النشاطات في المنظمة مثل المهام الإدارية، ومن أهم نظريات هذا المقترح نظرية "النماذج" لـ"فارنادات" والتي تطرح فيها أربعة أشكال لعمليات المنظمة الرئيسية وهي : النشاطات، التنظيم، الموارد، الإعلام²، وهذه العمليات وفق هذا المقترح يستوجب دمجها وخلق مجال تعاون بينها أثناء تبني عمليات التغيير في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

إن النظريات الحديثة لعملية التغيير في المنظمة، هي تعبير عن الواقع الجديد الذي بات يحيط بالمنظمات الحديثة والتحديات الكبيرة التي تواجهها، والتي جعلت من التغيير عملية ذات أبعاد إستراتيجية لا يمكن أن تعبر عنها مبادئ النظريات الكلاسيكية، وقد انعكس هذا التحول الكبير على أشكال البرامج والأساليب المعقدة

¹ - François Champagne ,Op.cit. ,p VII

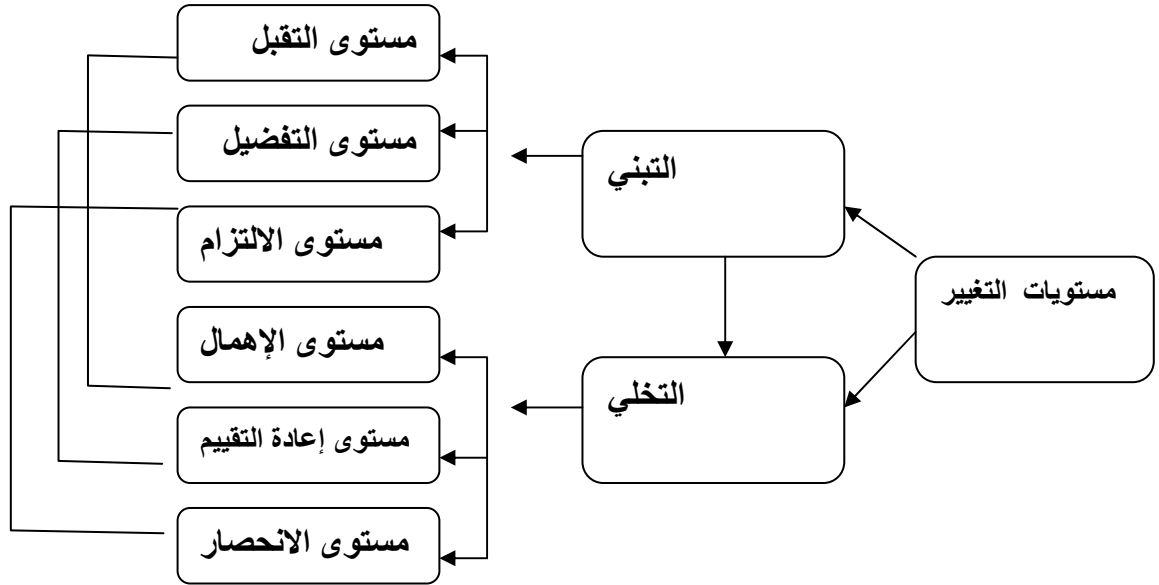
²-.Thierry SIEBENBORN, Op.Cit, p15

التي تتبناها المنظمات الحديثة لانجاز عمليات التغيير، كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، وهي في الواقع تجسيد لمبادئ النظريات الحديثة التي سبق ذكرها خاصة منها التطوير التنظيمي والتسيير الاستراتيجي للتغيير

VII. التغيير مشروع تنظيمي:

لقد تطرقنا سابقا لمختلف وأهم جوانب التغيير من الناحية النظرية، وهذا ما سمح لنا بتوضيح عدة نقاط أساسية مرتبط بها، لعل أهمها هو أن التغيير كعملية إدارية لا تختلف كثيرا عن العمليات الإدارية الأخرى، و أهم ما يميزها عنها هو أنها استثنائية وتمتد على فترة زمنية محدودة من اجل تحقيق هدف محدد، وهذا يعني أنها إلى حد ما تحمل مواصفات "المشروع" والذي يكون أيضا محدد بفترة زمنية معينة ومضبوط بأهداف قصيرة المدى تحدد فشله أو نجاحه، ومن الهام هنا إذا أن نحاول فهم مختلف جوانب عملية التغيير انطلاقا من أنها "مشروع"، له فترة تنفيذ محددة و أهداف قصيرة المدى ومراحل وخطوات وبرامج تنفيذ خاصة و تأثيرات جانبية مختلفة، إضافة إلى ان معايير التقييم فيه تكون على أساس النجاح أو الفشل.

في تعريفنا لإدارة التغيير كان هناك تركيز على توجيهين أساسيين في إدارة هذه العملية وهما التبني والتخلي، والذين يشملان مختلف المعطيات والعناصر في المنظمة، ومن الضروري هنا التأكيد على أن أي عملية تغيير مهما كان نوعها أو مستواها، فهي تتضمن بالضرورة عمليتي تبني وتخلي وإلا فانه لن يكون هناك تغيير إذا تم المحافظة على كل المعطيات والعناصر القائمة في المنظمة قبل التغيير، أو لم يتم تبني معطيات وعناصر جديدة و بديلة عنها، وفي النموذج التالي سنوضح هذين الجانبين من عملية التغيير:



شكل (9) مستويات التغيير في المنظمة

المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 53-61، ص54

أ - **مستوى التبني:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها.

ب- **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي عن قيمة من قيم التنظيم.¹
 إن كل من هذين المستويين لا يشكلان فعليا مرحلة أو خطوة من خطوات التغيير، لكنهما يمثلان ميزة وصفة عامة لعملية التغيير ولمختلف إجراءاتها وبرامجها، أي أنه يمكن أن نعتبر التغيير بأنه عملية تبني وتخلي، كما أن أي مرحلة أو إجراء في التغيير يمكن اعتباره بأنه عملية تبني أو تخلي.

¹ - قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، ص54،

1. مقتربات تطبيق التغيير:

لقد سبق لنا وان تطرقنا إلى مختلف نظريات التغيير، والتي تطرقت بدورها إلى عدة جوانب من هذه العملية، منها طبعاً ما يتعلق بتصورات أو مبادئ تطبيق التغيير في المنظمة، والتي يطغى عليها التوجه النظري بشكل كبير و الذي لا يسمح بخلق تصور تطبيقي فعال لها، إضافة إلى أنها تنتمي إلى مراحل زمانية مختلفة قد لا تراعي المعطيات الجديدة التي تحيط بالمنظمات الحديثة، لدى سنحاول هنا أن نتطرق إلى مقتربات محددة تسمح لنا بربطها وإسقاطها على برامج تغيير معينة سنتطرق لها لاحقاً.

هناك مقتربين أساسيين وهما التغيير عبر إحداث القطيعة والتغيير عبر التطوير المستمر، ويبدو من الوهلة الأولى أن هناك تناقض كلي بينهما لكننا سنبين في المقرب الثالث أهم جوانب التقارب والتكامل بينهما.

1.1. التغيير عبر إحداث القطيعة¹:

ينطلق هذا المقرب من رابط منطقي يعتبر انه إذا كان هناك تغيير جذري في قواعد المنافسة والتكنولوجيا وغيرها من المعطيات، وإذا كانت المؤسسة تعيش وضعية أزمة أو تريد أن تستبق أزمة محتملة، فالتغيير الذي يحدث قفزة كمية في تطوير الأداء والسلوكيات هو فقط الذي يسمح للمنظمة بإعادة التموقع، كما انه يلاحظ أن كل عمليات التغيير تحدث غالباً أثناء فترات الأزمات.

إن أهم ايجابيات هذا التوجه في إحداث عمليات التغيير ترتبط بإعادة بناء المنظمة انطلاقاً من أسس جديدة، وهذا يسمح بتطوير سريع للأداء، كما أن

¹ -Ann-Laure BASSETTI, Op .Cit,p49

هذا التوجه يمكن أن يكون فعالا جدا في حالات الأزمات الكبرى أو في نهاية حياة المنظمة .

لكن هذا التوجه يحدث أيضا مظاهر سلبية واسعة أهمها: القلق التنظيمي، التكيف الصعب للفرد مع الجماعة، الطلب الكبير على الموارد، محو كلي لثقافة المنظمة و تاريخها.

و من أهم أمثلة التغيير عبر القطيعة "إعادة الهيكلة"، الذي يعتبر من أهم برامج التغيير والذي سنتطرق إليه لاحقا بشكل أكثر تفصيلا.

2.1. التغيير عبر التطوير المستمر:

يرتكز هذا التوجه على قدرة المنظمة على التأهيل والتكوين المستمر والتدريجي، وهذا التطور المستمر يسمح بتجنب التصدعات والأزمات الداخلية والتي "يمكن أن تثير التغيير لكن بأثر اجتماعي وأنساني سلبي"، كما أنه يرى أن اغلب التغييرات في المنظمات لم تكن نتيجة لعمليات أو جهود غير عادية لكن كانت نتيجة لعمليات روتينية مستقرة نسبيا تربط المنظمة بمحيطها الخارجي.

من أهم الأمثلة على هذا التوجه في إحداث عمليات التغيير "الكايزن" والتي تعني "التطوير المستمر وهي أيضا من أهم برامج التغيير، والتي تقوم على عملية تطوير تشرك أكبر قدر ممكن من الأفراد من أجل تكاليف تكون نسبيا ضعيفة، وهو يعتبر أن التغيير يرتبط بالنشاطات اليومية للأفراد.

من أهم سلبيات التطوير المستمر في إحداث التغيير هي أن نتائجه تكون بطيئة، مما قد يخلق نتائج عكسية.

3.1. التوجه التقاربي:

إن التوجهين السابقين يمكن أن يكونا متناقضين في بعض الجوانب، لكن من الواضح أن هناك نقاط مشتركة كثيرة تجمع بينهما. فالتغيير عبر القطيعة يرتبط بالجانب الاستراتيجي وبعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، في حين أن التغيير عبر التطوير المستمر يرتبط بالمستوى التنفيذي في المنظمة، وهذا يوضح مدى التكامل الوظيفي بينهما. وإذا كانت القطيعة هي أهم محدث للتغيير في المنظمة، فإن التطوير المستمر هو الذي يسمح بالذهاب إلى ما وراء الأهداف الأولية المحددة من المسيرين، وهو الضامن الوحيد على الاستمرار الطويل المدى للتغييرات، والمؤشر على مدى تقبل التغيير في المنظمة.

2. أهم برامج التغيير في المنظمة:

كيف تقوم المنظمة بإجراء عملية تغيير في المنظمة؟ سؤال هام ومحوري، لكن في الواقع ليس هناك إجابة محددة وقطعية له بحيث تضمن طرح طريقة واحدة تكون مثالية ونموذجية وقابلة للتطبيق في أي منظمة مهما كانت، على اعتبار أن هذه العملية ترتبط بعوامل ومحددات مختلفة وغير ثابتة أو مشتركة في كل المنظمات، خاصة منها المعطيات المرتبطة بطبيعة المنظمات في حد ذاتها كالحجم وطبيعة النشاط وطبيعة الإدارة وأنماط التسيير المتبعة فيها، إضافة إلى العوامل المرتبطة بعملية التغيير مثل الدوافع والأهداف والمجالات المستهدفة من هذه العملية. لكن هناك مجموعة من النماذج أو البرامج التي عرفت نجاحا كبيرا في تطبيقها عبر مختلف المنظمات، والأهم من ذلك إمكانية إعادة تطبيقها في منظمات أخرى نظرا لمرونتها وارتباطها بمبادئ عامة وشاملة، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نذكر

مجموعة منها، وهي تقسم إلى ثلاث مجموعات كبرى حسب أسلوب التسيير المتبع فيها وهي¹:

طرق "أعلى- أسفل"-TOP-DOWN: وهي تشمل البرامج التي يكون تسيير عملية التغيير فيها من رأس الهرم التنظيمي إلى أسفله، وهي تشمل إعادة الهيكلة أو الهندسة Reengineering، المعاييرة Benchmarking، الإدارة بالعوائق Benchlearning.

طرق "أسفل- اعلي"-Bottom-up: وهي النماذج التي يكون تسيير التغيير فيها من الفاعلين المعنيين من التغيير أي المستويات السفلى للمنظمة، وهي تشمل: "الكايزن Kaizen ، نظام "تويتا الإنتاجي" TOYOTA .

التغيير عبر الفرق المتخصصة: وهي النماذج التي يكون التغيير فيها مسير من فرق تغيير متخصصة و موجهة لهذه العملية بشكل خاص وهي تشمل "إدارة الجودة الشاملة" TQM، و "الإدارة بلا أخطاء" six Sigma.

رغم أهمية كل هذه البرامج ومختلف الأساليب التي تتضمنها، فإننا سنتطرق فقط إلى أهمها وأكثرها انتشارا ونجاحا في تطبيقها وإعادة تطبيقها عبر مختلف المنظمات، وهما إعادة الهيكلة أو الهندسة، و إدارة الجودة الشاملة، وهما النموذجان اللذان تشكل فيهما عملية التغيير محورا أساسيا للتسيير بشكل كبير على عكس النماذج الأخرى التي يكون التغيير فيها جزء ثانوي فقط.

¹ - Thierry SIEBENBORN, Op.Cit ,p20

1.2. إعادة الهيكلة أو الهندسة:

وهي من البرامج التي تنتمي إلى طرق "أعلى -أسفل" أي إن اتخاذ قرارات التغيير وطرق التنفيذ فيها يكون من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله ، ويعرف كل من "مايكل هامر" و"جيمس شامي" إعادة الهندسة أو الهيكلة الإدارية على أنها "إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، الوقت، سعيا لتحقيق رغبات المستهلك وذلك خلال فترة زمنية قصيرة"¹، وقد راج تطبيقها خلال التسعينيات من القرن الماضي ومن مرتكزاتها²:

التفكير بطرق جديدة.

إعادة تصميم العمليات.

الابتكار والتجديد.

اعتماد تكنولوجيا وطرق تنظيم متقدمين.

التركيز على تكنولوجيا المعلومات.

ومن نقاط ضعفها:

صعوبة الجمع بين توفر كاريزما في المسئول عن عملية التغيير من اجل طرحه وتطبيقه كتغيير جذري، وبين قدرة فريق إعادة الهيكلة على طرح طرق عمل جديدة ودمجها وهي غالبا ما تكون مختلفة جذريا عن تلك الموجودة أصلا³.

2.2. إدارة الجودة الشاملة:

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 266-267

² - سعيد يس عامر وأخر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998 ، ص551

³ - Thierry SIEBENBORN, Op.cit. , p25

إن أول من استعمل مصطلح "مراقبة الجودة الشاملة هو" Feigenbaum والذي قدم الجودة الشاملة كنظام متكامل لتحسين الجودة، وهي تعرف بأنها " من أشكال تسيير المنظمة المرتكزة على الجودة ، والتي تعتمد على المشاركة، وتهدف إلى تحقيق تميز على المدى الطويل، بطريقة تضمن تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروف¹، وإدارة الجودة الشاملة من برامج التغيير التي تنتمي إلى طرق التسيير عبر فرق متخصصة لذا فهي تعرف تسييرا خاصا واستثنائيا نوعا ما، وإجراء عمليات التغيير يكون عبر التسيير بالعمليات، بحيث تكون على مدى زمني طويل وتعتمد على تطورات صغيرة منتظمة ومستمرة في المنظمة وليس على تغيرات عميقة والتي قد تكون ذات تأثير سلبي²، وهي تطبق على مراحل وهي: المرحلة التحضيرية، مرحلة التخطيط، مرحلة التقويم والتقدير، مرحلة التطبيق، مرحلة تبادل وتسيير الخبرات³. ومن أهم عيوب إدارة الجودة الشاملة كبرنامج للتغيير ارتباطها بالظروف التي ساهمت في ظهورها وهي وضعية ما بعد الحرب التي مرت بها الشركات اليابانية و فرضت عليها إتباع هذا الأسلوب في التسيير⁴.

من المؤكد انه ومع تزايد أهمية عمليات التغيير خاصة في فترات الأزمات الاقتصادية والمالية، ستظهر برامج تغيير أكثر فاعلية ومرونة تراعي مختلف المستجدات والمعطيات إضافة إلى أخذها في الاعتبار بشكل أكبر للجوانب

¹- Claude JAMBART : l'assurance qualité – les normes ISO 9000 -,ECONOMICA, 2èm, édition, Paris, p27.

²-Thierry SIEBENBORN, Op.Cit, p45

³- قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص57

⁴- Thierry SIEBENBORN, Op .Cit, p49-48

الاجتماعية والإنسانية للمنظمات المرتبطة بالموارد البشرية، والتي تعتبر الأكثر تأثراً بعمليات التغيير بالرغم من أنها غالباً ما تكون أهم عوامل التغيير الإستراتيجية.

3. شرعية التغيير في المنظمة:

إن المسؤولين عن عملية التغيير في المنظمة يستطيعون دون شك أن يقرروا إجراء عملية تغيير في المنظمة و من ثم تنفيذها بالطريقة التي يريدونها، لكنهم لا يستطيعون أن يفرضوا الملائمة أو الشرعية المطلوبة لهذا التغيير، والتي تعتبر المحدد الرئيسي أو المعيار الأساسي لقياس مدى نجاحه أو فشله، وهو يرتبط مباشرة بالأفراد داخل المنظمة، ومدى تقبلهم للتغيير وللأوضاع الجديدة التي يخلقها داخل المنظمة، لدى فبدون تبنى إستراتيجية مناسبة اتجاه الأفراد الذين يمنحون الملائمة والشرعية للتغيير في المنظمة وللأطر التنظيمية الجديدة ويشكلون الوعاء الذي يحمل القيم الجديدة، فلا يمكن أن تحقق المنظمة تغييراً فعالاً، رغم انه يمكن أن يكون ناجحاً في تنفيذه من الناحية التقنية، وهناك ثلاث معايير يمكن أن تستعمل للحكم على مدى ملائمة وشرعية عملية التغيير في المنظمة بالنسبة للفاعلين وهي:¹

- المعرفة الواضحة للتحديات.

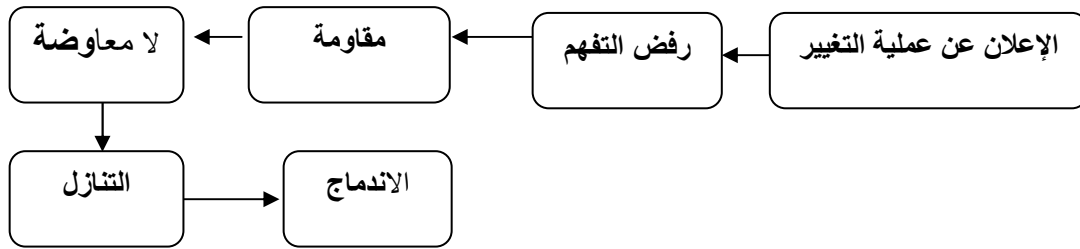
- العلاقة بين التغيير والتطبيقات الواقعية.

- الإمكانية والقدرة التي لدى الفاعلين في التبادل على التغيير.

من الملاحظ أن هذه المعايير تركز على منطلقات كالضرورة والأهمية والمنافع، وهي ترتبط مباشرة بسلم القيم والتصورات التي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وعليه فالتغيير يتقبل ويصبح شرعي بالنسبة للأفراد ومختلف الفاعلين إذا كان ضروري وذو فائدة وأهمية.

¹ - Ann-Laure BASSETTI , opcit, p42

ولكي تأخذ عملية التغيير وضعية الملائمة والشرعية في المنظمة، تمر بعدة مراحل ليست حتمية بالضرورة لكنها تعبر عن وضعيات وردات فعل الأفراد المختلفة اتجاه عملية التغيير، وهذا ما يوضحه النموذج التالي:



الشكل (10) مختلف مراحل ملائمة وشرعية التغيير

المصدر: Ann-Laure BASSETTI ,opcit, p46.

في هذا النموذج نرى مختلف المراحل التي يتدرج عبرها موقف الأفراد من عملية التغيير في المنظمة، انطلاقاً من موقف الرفض الكلي و الذي يمثل الذروة، ثم المقاومة والتي سنتطرق لها لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً ليس لأنها الأكثر تأثيراً فقط لكن لأنها الأكثر تجلياً في مظاهرها أثناء عملية التغيير على اعتبار أنها تأتي في فترات حاسمة في عملية التغيير، أما باقي المراحل فهي تمثل بداية التدرج نحو التنازل والاندماج في جهود التغيير وبالتالي تقبل التغيير في المنظمة سواء كأمور واقع مفروض أو لأنه يحمل إيجابيات للأفراد، وهذا ما يشكل شرعية التغيير المطلوبة.

4. مقاومة التغيير في المنظمة:

إن أول من طرح نظرية تعبر عن مقاومة التغيير في المنظمة هو "لاورنس" الذي أكد أن الأفراد في المنظمة لا يقامون التغيير التقني بل يقاومون التغيير في العلاقات وفي الوضع الاجتماعي للمنظمة، وتعتبر نظريات العلاقات الإنسانية و

التحليل السيكولوجي الأساس لما يمكن أن نسميه "نظرية المقاومة" بالرغم من أنها لم تتطرق مباشرة لعملية التغيير في المنظمة.

ومن جهته يقول "كارنال" انه أثناء إجراء عمليات التغيير تنطلق معها مجموعة من العمليات الجانبية، تعبر عن تشكل المقاومة لدى الأفراد، وذلك يكون عبر خمس مراحل وهي¹:

أ- إنكار الأهمية والنفعية من عملية التغيير.

ب- محاولة الفرد الدفاع عن مصالحه.

ت- إبعاد النظرة السابقة عن التغيير والبدأ في النظر للتغيير

على انه حتمي وضروري.

ث- محاولة التأقلم مع التغيير.

إننا نلاحظ حسب تصور كل من "لاورنس" و "كارنال" أن مقاومة التغيير هي في الواقع ردة فعل غير مخطط لها من الأفراد، تركز على التخوف من المجهول ومحاولة الحفاظ على ما يمكن أن يعتبره الفرد مصالحه الخاصة في المنظمة، لكن من دون شك لا يمكن أن نحصر كل أسباب ودوافع مقاومة عملية التغيير في هذا التصور فقط، فهناك عدة أسباب تدفع الفرد داخل المنظمة أو مجموعة أفراد إلى تبني موقف أو ردة فعل "مقاومة للتغيير" بغض النظر عن مدى ارتباط هذا التوجه مع نظرة واقعية ومطلعة أو عقلانية نحو هذه العملية، وسنتطرق هنا إلى مجموعة من الأسباب الأخرى التي قد تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير²:

¹ -Karima BEN KAHLA, Op .Cit,15-16

² - بلكبير بومدين، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ص287

- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.
- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.
- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة ، أي أنهم يطمئنون لها وليس لديهم ميل لتغييرها .
- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير ، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.
- بالنسبة لبعض الأفراد، قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفا.
- بعض الأفراد أو الجماعات ، قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.
- قد يتكون شعور لدى أفراد المؤسسة بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة ترجى منه وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.
- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق شعور المقارنة لدى الأفراد لأنهم لا يعرفون كيفية التغيير
- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- يبدو التغيير بالنسبة للبعض في مظهره جيدا ولكنهم يخشون أن يأتي بنتائج غير متوقعة وسيئة.

- بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها ويريدون الحصول على نتائج فورية ، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك لا يثقون به.
- بعض الجماعات تتبنى موقف سلبي من التغيير لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير ، وأن الأفراد يتغيرون والجماعات تبقى.
- يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر ولكن ليس بالضرورة أن ينجح عندنا لان لدينا قيما متعارضة مع التغيير.
- مقاومة التغيير قد تظهر من منطلق عدم التشكيك في الوضع أو المسار الحالي للمؤسسة.

- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الحالي للمؤسسة في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الامتيازات الحالية ، أو أنه يجعلها أقل.
- بعض الأشخاص يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها ، أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم.

بالإضافة إلى كل هذه الأسباب يمكن لنا أن نشير بنوع من الاختصار إلى مجموعة من أهم الدوافع التي تخلق المقاومة للتغيير وهي:

- الخوف من المجهول ، الحاجة للأمن و الاستقرار، عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير ، تهديد مصالح و مزايا مكتسبة، تفسيرات متباينة، توقيت سيئ، الافتقار للموارد ، المفاجأة و الخوف من المجهول، توفر عدم الثقة، الخوف من الفشل، فقدان المركز أو الأمن الوظيفي ، الضغط من الزملاء، تأثير

التقاليد الثقافية و العلاقات الاجتماعية، تضارب الشخصيات ،افتقاد الحكمة و التوقيت غير المناسب¹.

يمكن أن نلاحظ بكل وضوح أن جل هذه الأسباب التي تخلق مقاومة للتغيير ترتبط بنظرة الأفراد الشخصية أو الجماعية نحو عملية التغيير في المنظمة، والتي غالبا ما تكون سلبية وغير متفهمة للجوانب الحقيقية لهذه العملية، وهذا ما يعززه غياب أو نقص نظام فعال للاتصال داخل المنظمة أثناء عملية التغيير، لكن ورغم ذلك لا يمكن أن نتجاهل التأثير الكبير للأسباب التي تخلقها عوامل أخرى أكثر عقلانية في خلق مقاومة التغيير في المنظمة.

ومع أن مقاومة التغيير توصف بالطبيعية إلا أنها تعيق السير الحسن لجهود

التغيير، وقد تسبب فشل التغيير إذا كانت على أسس عقلانية، لدى فهناك عدة طرق لإجراء عملية تغيير بأقل قدر من المقاومة الطبيعية وهي:

أ- **التدخل:** وهو مفتاح لتبرير الحاجة إلى التغيير ومراقبة العملية وتحديد

الانجاز المقبول وعرض كيفية إجراء التطويرات.

ب- **الاشتراك:** وهي إشراك العاملين في صنع القرارات حول مجالات

متنوعة من العملية.

ت- **الإقناع:** وهي محاولة القادة أو الخبراء بيع التغييرات التي توصلوا

لها إلى الآخرين.

¹ - مخلوفي عبد السلام، وآخر، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمى، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص 498

ث- **المرسوم:** أي أنه على القيادة العليا إصدار الأوامر للآخرين من

أجل التنفيذ¹.

من الممكن القول أن هذه الإجراءات يمكن أن تقلل من حدة المقاومة الطبيعية لعملية التغيير، لكن التساؤل هنا يكمن في إمكانية إجراء عمليات تغيير دون آثار سلبية على الأفراد، وهذا لن يتحقق إلا عبر تطوير إدارة موارد بشرية خاصة بعمليات التغيير توازي في استقلاليتها وأساليبها وتصوراتها النظرية إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الخلاصة:

لقد أصبحت عملية التغيير في السنوات الأخيرة من المظاهر الثابتة في العملية التنظيمية على مدار دورة حياة المؤسسة، ويظهر هذا جليا في الفكر والممارسة التنظيمية الغربية، التي عرفت كيف تتأقلم وتستغل مميزات هذه العملية الهامة، والتي كانت ترتبط في ممارستها بمراحل ضعف وتقهقر وانهيار المنظمات والمؤسسات، وبالآزمات الاقتصادية والمالية الكبرى، لكنها باتت الآن تعبر عن استراتيجيات وتوجهات وبرامج مخططة ودقيقة لتدعيم التقدم التنافسي للمنظمات والمحافظة عليه، وقد تطور هذا إلى ما يعرف الآن بثقافة التغيير، والتي تعني أن التغيير أصبح جزء من إستراتيجية التسيير، كما أنها تعكس الأهمية الكبيرة لهذه العملية في تطوير المنظمات الحديث، ومدى اندماجها في الممارسة التنظيمية العادية.

وبالقياس على واقع مؤسساتنا التي تفتقر إلى تصورات وتوجهات تنظيمية خاصة بها أصلا، لأن كلها مصدره غربي تقريبا، إضافة إلى قصر مدة ممارستها للعملية التنظيمية، وانتقالها من تصورات اقتصادية معينة إلى أخرى في فترة وجيزة وبطرق غير مدروسة ومتسرعة، يمكن أن نعي أن ثقافة التغيير الحديثة التي تطرقنا

¹ - رائد عبد الخالق، عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 81-87، ص 81-75

إليها، لا تعني منظماتنا ومؤسساتنا الآن على الأقل، وان عملية التغيير فيها مازالت ترتبط و تمارس لمواجهة تحديات أو مشاكل داخل المنظمة أو في محيطها الخارجي، وهذا يعني أنها لن تتمكن من الاستفادة من المميزات الإستراتيجية التي يخلقها اكتساب ثقافة تغيير تنظيمي حديثة، تسمح لها بالتأقلم مع كل المتغيرات والتحديات، خاصة مع انفتاح اقتصادنا على العالم الخارجي بكل ما يحمله من فرص وصعوبات، وقد يعني هذا أيضا انه بات من الضروري علينا اكتساب أو خلق ثقافة تغيير في مجتمعاتنا ومنظماتنا ومؤسساتنا وذلك من أجل وضع إطار عام وشامل للتنمية والتطوير على أسس حديثة.

الفصل الخامس

واقع إدارة الأفراد والتغيير في المؤسسة الجزائرية

- ❖ تطور التسيير في المؤسسة الجزائرية
- ❖ تطور إدارة الأفراد في المؤسسة الجزائرية
- ❖ تطور عمليات التغيير في المؤسسة الجزائرية

I. تمهيد:

لا يمكن الحديث عن مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات الجزائرية وواقعها الآن دون الحديث عن التوجهات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وقد يعني هذا أيضا الحديث عن أهم التحولات والتغيرات التي واكبت الانتقال من توجه أو سياسة اقتصادية لأخرى وبالطبع تلك التي دفعت إلى ذلك، وتأثيرها على التوجهات التسييرية في المنظمات والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والتي شهدت مراحل مختلفة لعل أهمها المرحلة الانتقالية الطويلة التي تمازجت فيها مظاهر التسيير العمومي القديم خاصة في المؤسسات العمومية الكبرى، مع مظاهر الخصخصة وظهور الشركات الخاصة بما تحمله من توجهات تسيير مختلفة مبنية على أسس حديثة نسبيا، وهذا ما خلف مجالا واسعا للمقارنة بين هذين النمطين من التسيير ونتائجهما.

إن هذا الواقع يجعل الحديث عن مظاهر تسيير الموارد البشرية وإدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات الجزائرية، من الأمور المعقدة التي تتطلب دراسات موسعة، لدى سنتطرق لها بصفة عامة عبر الحديث عن مراحل التطور المختلفة على صعيد المؤسسة الجزائرية بصفة عامة لفهم الإطار العام الذي تطورت فيه وظيفة تسيير الأفراد بالإضافة إلى مختلف أشكال عمليات التغيير في المؤسسة الجزائرية، وسيكون ذلك عبر ربطها بالخلفيات الاقتصادية والاجتماعية للجزائر في مختلف المراحل، إضافة إلى الحديث عن واقع إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير الآن في المؤسسات الجزائرية.

II. تطور التسيير في المؤسسة الجزائرية:

هناك مرحلتين أساسيتين مرت بهما المؤسسة الجزائرية، الأولى هي مرحلة الاقتصاد الكلي¹ والتي شملت تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات مباشرة بعد الاستقلال، ثم تأسيس الشركات الوطنية، وتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وأخيرا المؤسسات العمومية الاقتصادية²، أما المرحلة الثانية فهي الاقتصاد الجزئي³، والتي عرفت بداية تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية، ثم التوجه نحو اقتصاد السوق، ولا يمكن هنا طبعاً أن نجري مقارنة بين كل من المرحلتين، على اعتبار أن مرحلة الاقتصاد الجزئي لا تزال في بدايتها والاقتصاد الجزائري في مرحلة انتقالية بطيئة، لكن من الضروري الإشارة ان هذه المرحلة تعرف خليطاً بين العديد من المؤسسات الجزائرية الخاصة سواء المملوكة للجزائريين أو التي تدخل في إطار الاستثمارات الأجنبية خاصة في مجال الطاقة والاتصالات، وبين المؤسسات العمومية الكبرى المملوكة للدولة والتي تنشط في مجالات إستراتيجية مثل "سونغاز"، "سوناطراك"، "اتصالات الجزائر" وغيرها، وعليه فالمؤسسات الجزائرية موزعة بين كل من القطاعين العام الخاص بنسب متفاوتة، وهذا يعني أن هناك نمطين من التسيير في المؤسسات الجزائرية.

إن هذا الوضع هو نتيجة مباشرة لبرنامج الخصخصة الذي تبنته الجزائر لمعالجة واقع اقتصادي متردي، وقد كان خبراء اقتصاديون قد نبهوا مبكراً إلى مساوئ برامج الخصخصة التي لم تبلغ مستوى النضوج الكافي قبل العمل على تنفيذها، حتى أن بعضهم يرى أن تدخل الدولة حالياً قد جاء متأخراً نسبياً بعد إتمام خصخصة 550 مؤسسة عمومية.

¹- بومدين حوالم رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة 21 و 22 ماي 2002، ص12

²- نفس المرجع، ص ص6.4

³- نفس المرجع، ص 14

وحدد الخبراء الاقتصاديون اعتراضهم بجملة نقاط كان أهمها:

عدم وضوح الرؤية

انتشار الرشوة والفساد في المؤسسات الساهرة على الخصخصة.

ضعف القوانين المنظمة لعمليات الخصخصة والاستثمار الأجنبي.

فشل المصارف والبنوك في مسايرة نظام الخصخصة.

تراجع القطاع الصناعي.

ضعف إمكانيات القطاع الخاص في شراء المصانع والشركات الحكومية.

قيام المستثمرين بتسريح العمال .

غياب إستراتيجية تحدد المؤسسات العمومية التي يجب الحفاظ عليها.

عدم امتلاك الدولة لمؤسسات ذات خبرة في تقييم أملاكها¹ .

من خلال هذا يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية تواجه مشاكل كبيرة تعيق

تطورها واستمراريتها، ومن مظاهر فشل المؤسسات الجزائرية أن جل

المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها تحوز عتادا قديما ولا تشتغل

في فروع الاقتصاد الثمانية إلا بـ % 64 في مواد البناء و % 65 في

الصناعات الغذائية وبين % 24 إلى % 47 في الفروع الستة المتبقية،

وتعاني هذه المؤسسات من مشاكل جمة سواء على صعيد التمويل أو

التمويل أو الإنتاج أو التسويق، وهو ما تجسد في ارتفاع تكاليف الإنتاج وفي

رداءة المنتجات وارتفاع أسعارها وفقدانها لأية قدرة تنافسية سواء في

السوق المحلي أو الدولي، ويعزى هذا الوضع إضافة إلى اشتغالها في محيط

غير ملائم (محيط سياسي، تشريعي، اقتصادي، تكنولوجي، بيروقراطية

¹ -برامج الخصخصة تكشف عن عيوبها، الخبر الأسبوعي العدد 527، 1-7 افريل 2009.

الإدارات الحكومية، سلم قيم يقف على رأسه وليس على قدميه) إلى سوء التسيير وتبذير الثروات¹.

لكن وبصفة عامة فإن التوجهات والسياسيات الاقتصادية الجديدة التي تبنتها الجزائر (الانفتاح الاقتصادي) خلقت مناخا جديدا للمؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة منها، فانتهاج الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس للانتقال إلى اقتصاد السوق، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة، مما يعني سواد المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص، وعلى مستوى السوق المحلية والدولية على حد سواء²، وهذا الوضع بقدر ما يخلق تحديات فهو يخلق فرص أمام هذه المؤسسات لتوسيع مجالات نشاطها، ودافع لتطوير أساليبها الإنتاجية والتسييرية.

إن تفعيل هذا التوجه الجديد أفرز عملية انفتاح السوق الوطني على المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أثر على مختلف سياسات المؤسسة الجزائرية، وبالخصوص على مزيجها التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع) نظرا لأن أغلب المؤسسات (عمومية أو خاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي الوقت نفسه هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث؛ ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض، دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل، مهمة بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون³.

¹- زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - 09 10 مارس، 2004، ص ص 216، 217
²- نفس المرجع، ص، ص 216، 217

³- زعباط عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 217-

وفي ظل سواد ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى انخفاض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات، نتيجة لشدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم امتلاك القدرة التنافسية، مما أدى إلى حرمان المؤسسة الجزائرية من الحصول مزايا تنافسية، لتجد معظم المؤسسات في النهاية نفسها أنها تنتج منتجات ليست ذات جودة، وأسعارها مرتفعة نسبياً؛ وللاشارة استطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد، وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها، مما جعلها تتمكن من تدنية تكاليفها¹.

والملاحظ هنا أيضاً أن المؤسسات العمومية الكبرى والتي تنشط في مجالات إستراتيجية كانت تحتكرها سابقاً مثل سونلغاز واتصالات الجزائر تواجه كلها منافسة حقيقية بعد فتح مختلف المجالات للمؤسسات الخاصة، وهذا ما يطرح إشكالية أنماط التسيير السائد فيها ومدى قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة والتطوير، فاعلمها الآن تواجه مشاكل على عدة مستويات، على عكس المؤسسات الخاصة التي تنافسها فهي شركات عالمية تتحكم في التكنولوجيا الحديثة كما أن نمط التسيير فيها حديث.

فالملاحظ لمزايا النموذج المطبق حالياً في المؤسسات الجزائرية هو النموذج التaylorي الذي لم يعد يؤدي إلى النتائج المطلوبة والتي تظهر من خلال الضعف

¹ - نفس المرجع، ص ص 216_217

في التأطير ، رداءة في التسيير ، نقص في الإنتاج ، إفلاس بعض المؤسسات... الخ¹.

ولمواجهة هذا الوضع تبنت الجزائر مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل البيئة التنافسية الجديدة، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية، وتلخصت هذه الإجراءات في بعدين، الأول يتعلق بميدان الاستثمار، وهو يتمثل في برنامج تأهيل المؤسسة تحت إشراف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبمشاركة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني يمس الموارد البشرية، ويتعلق ببرنامج نظام التكوين تحت وصاية وزارة التكوين المهني.

1. برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية².

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الجودة، وتبني الأدوات الحديثة في التسيير الإستراتيجي، مثل التشخيص الإستراتيجي لجوانب القوة والضعف في المؤسسة؛ ويركز هذا البرنامج على دعم وتكثيف الاستثمارات المادية وغير المادية (مثل التكوين، المعرفة، نظام المعلومات...) من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها.

إذا في إطار هذا البرنامج المؤسسة مطالبة بحيازة القدرة على التنافس الصناعي، والتي تعني قدرة المؤسسة على المنافسة من حيث الجودة، الكفاءة، والفعالية، حتى تؤمن شروط البقاء والاستمرار في السوق. وتتمثل أهم مراحل تنفيذ هذا البرنامج في³:

¹ - يحيواوي مفيدة وأخر، تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج للاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004، ص183

² - الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 10 - 09 مارس 2004، ص 268

³ - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 268

أ- المرحلة الأولى، التجزئة الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة؛ وتحتوي هذه التجزئة على جمع المعلومات الأساسية عن المؤسسة، وإعداد نمط التجزئة الإستراتيجية الملائم من خلال دراسة وضعية المؤسسة في السوق، بالاعتماد على وضعيتها التنافسية والإستراتيجية ووضعيتها موارد البشرية... ؛ بعد ذلك تبني وتطبيق إستراتيجية لتطوير المؤسسة من خلال تحديد تشكيلة المنتجات والأسواق الأكثر مردودية، وسيناريوهات المواجهة.

ب- المرحلة الثانية، تتمثل في دعم تنفيذ برنامج التأهيل، من خلال عدة خطوات تتلخص في : تقديم المؤسسة لملف يتضمن طلب مساعدة مالية في إطار “ صندوق تطوير التنافسية الصناعية“ ، ثم معالجة الملف من طرف المصالح التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI) ، بعدها يقدم الملف إذا قبل حسب المعايير المحددة إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ليقبل نهائيا أو يرفض.

2. إصلاح منظومة التكوين والتمهين.

نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها الاستثمارات غير المادية في برنامج التأهيل، أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها في المؤسسة؛ فتكييف نظام التعليم وفقا لاحتياجات السوق، واعتماد المعرفة، يعتبر من الدعائم الرئيسة لتطوير القدرة التنافسية وتهيئة المؤسسة للمنافسة؛ وتتلخص إستراتيجية إصلاح منظومة التكوين والتمهين في الجزائر في الجوانب التالية:

-تشخيص وضعية نظام التكوين والتمهين بغية الوقوف على نقاط الضعف.

-وضع مخطط إستراتيجي لتحسين وتأهيل منظومة التكوين.

-تمويل التكوين والتمهين المتواصل¹

¹ - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 268

بالرغم من كل هذه الجهود لدعم وتطوير تنافسية المؤسسة الجزائرية إلا أن هذا التوجه أي الاعتماد على برامج إصلاح أو سياسات حكومية على غرار:
-البرامج التأهيلية الكبرى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمخصصات المالية لها.

-البرامج الكبرى لدعم البحث العلمي الأكاديمي مثل المخطط الوطني للبحث العلمي.

-برامج استيراد التكنولوجيات الجديدة.

-برامج استيراد الكتاب العلمي الأكاديمي المتخصص.

-سياسة التكوين من أدنى مستوياته إلى أعلاها.¹

هذه السياسات والبرامج رغم أهميتها خاصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تخلق تبعية و اتكالية لدى المؤسسات الجزائرية على الدولة وعلى برامجها التي قد تصطدم في مرحلة ما بوضع اقتصادي صعب لا يؤهلها للقيام بمثل هذه البرامج والسياسات، لذا من الواجب أن يكون هناك دعم حكومي للمؤسسات لكن في جوانب محددة كتوفير الموارد البشرية المؤهلة عبر تحسين برامج التكوين والتعليم في مختلف جامعات ومعاهد الدولة، خاصة وان التوجهات الحديثة اليوم في مجال التسيير تعتمد على الجانب البشري بشكل كبير باعتباره رأسمال استراتيجي وقيمة تنافسية.

¹ - كمال رزيق وآخر ، إدارة المعرفة و تطوير الكفاءات أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 10-مارس 2004 ص 221

III. تطور وظيفة الأفراد في المؤسسة الجزائرية:

إن تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة منها هو في الحقيقة انعكاس لعدة معطيات أهمها طبيعة النظام الاقتصادي السائد والواقع الاجتماعي في الجزائر ، وطبيعة تشريعات العمل المعتمدة من طرف الدولة والممارسات النقابية و المطالبية ، إضافة إلى أنماط التسيير المعتمدة في المؤسسة الجزائرية وطبيعة المنافسة أو انعدامها كليا، وهذا طبعا عبر مختلف المراحل التي مرت بها هذه الوظيفة.

ومن خلال هذه الحقيقة يمكن أن نقسم مراحل تطور وظيفة تسيير الأفراد في الجزائر إلى مرحلتين أساسيتين:

1. مرحلة التسيير العمومي للمؤسسات:

وهي تشمل كل أشكال تسيير الدولة للمؤسسات العمومية بمختلف مسمياتها، ولا يمكن هنا أن نعطي تقييما لهذه المرحلة، لكن من حيث واقع تسيير الأفراد فيها يمكن القول انه لم يكن هناك اهتمام بتطوير سياسات إستراتيجية وحديثة لهذه الوظيفة، على اعتبار أنه كان هناك تركيز كبير على تطوير وزيادة الإنتاج وخلق نسيج صناعي واسع، وذلك وفق سياسات و مخططات الحكومة وليس وفق متطلبات ومعطيات المؤسسات المختلفة، فالشركات لا تستطيع حصر أهدافها الخاصة، لأن هناك أهداف أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها قلة الإطارات ونقص الخبرة، تلبية المطالب الاجتماعية خلق شروط الاستقرار السياسي.

لدى فسياسة تسيير الأفراد فيها هي نتاج لسياسة دولة وليس لإستراتيجية كل مؤسسة على حدا، أي أن تحديد الأجور والحوافز ووضع السياسات الاجتماعية وتطوير بيئة العمل وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد يتم تقريرها بشكل

مركزي من طرف الدولة، وهذا يكون على أسس اجتماعية وسياسية قد تتناقض مع المتطلبات الاقتصادية والمعطيات الخاصة بكل مؤسسة، و يمكن أن نعطي هنا مثالا عن طبيعة التسيير المركزي للأفراد، فقد جاء في القانون الأساسي العام للعامل(قانون رقم78-12 مؤرخ في أول رمضان عام1398 الموافق5غشت سنة 1978) في المادة211 باب أحكام مختلفة انه "تنشأ لجنة وطنية للأجور تتألف من أشخاص مؤهلين يمثلون الحزب والمنظمات الجماهيرية، والإدارات المختصة والمؤسسات الاشتراكية"¹ وهذا يشير إلى الطابع المركزي لعملية تحديد الأجور، وهي تهدف إلى خلق وضع اجتماعي يتماشى مع سياسات الدولة، وهذا يؤثر على إمكانية كل مؤسسة على زيادة فاعلية مواردها البشرية من خلال التحفيز ورفع الأجور.

من جهة أخرى شكل غياب ممارسة حقيقية للعمل النقابي، والذي ساهم في الكثير من دول العالم على خلق سياسات حديثة لتسيير الأفراد داخل المؤسسات، شكل عائقا أمام ظهور سياسات تسيير أفراد متوازنة في المؤسسات العمومية الجزائرية في هذه المرحلة، ورغم وجود نقابة فمطالبها كانت شاملة تتميز بالطابع الاجتماعي، وتفاوضها على مطالبها كان يتم مباشرة مع الحكومة، ولم تسعى إلى خلق تأثير على مستوى المؤسسات بشكل منفصل.

2. مرحلة انفتاح الاقتصادي:

والتي شهدت بداية استقلالية المؤسسات العمومية و خصخصة العديد منها ، كما تم فتح المجال أيضا أمام إنشاء المؤسسات الخاصة ودخول الاستثمارات الأجنبية، وهذا ما فتح مجالا واسعا للمنافسة، التي شملت أيضا الكفاءات والمهارات القليلة أصلا في الجزائر، وهذا ماساهم في ظهور ممارسات تسيير أفراد حديثة تهدف في

- القانون الأساسي العام للعامل، قانون رقم78-12 مؤرخ في أول رمضان عام1398 الموافق5غشت سنة 1978)
¹،ص66

الأساس إلى خلق مناخات عمل مناسبة داخل المؤسسات، لكن هذا اقتصر فقط في المؤسسات الكبرى أو تلك الناشطة في مجالات تتطلب مهارات عالية كمجال الطاقة أو الاتصالات، والتي شهدت ظهور إدارات حديثة نسبياً لتسيير الموارد البشرية بعد أن واجهت صعوبات كبيرة في المحافظة على الكفاءات العاملة فيها، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لم تشهد منافسة حقيقية و نشاطها لا يتطلب مهارات عالية وسوق العمل لديها كبير جداً، فهي لم تسعى لتطوير سياسات حديثة لإدارة الموارد البشرية.

من جهة أخرى ساهم التطور النسبي للعمل النقابي والتعديلات الجديدة في تشريعات العمل، على تغيير الإطار العام لممارسة وظيفة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية، من حيث وجود جهات خارجية متعددة لمراقبة أساليب تسيير الأفراد، وهي ما يعرف بالشركاء الاجتماعيين.

3. واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

شهدت الفترة الأخيرة توجه مختلف المؤسسات الجزائرية إلى تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية فيها، وذلك عبر ترقية هذه الوظيفة إلى إدارات مستقلة أو إنشاء مديريات موارد بشرية خاصة على مستوى المؤسسات الكبرى، واعتماد سياسات حديثة في ذلك، لكن هذا لم يكن كافياً لخلق البعد الاستراتيجي لهذه الوظيفة، على اعتبار أن ذلك كان مدفوعاً بمتطلبات المنافسة وإعادة التمويع، وليس وفق متطلبات إستراتيجية تعتبر الموارد البشرية رأسمالاً استراتيجياً وخالقاً للميزة التنافسية، لدى يمكن أن نلاحظ أن القيمة المضافة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ضعيفة جداً فأداءها يتميز عموماً بالضعف وهو ما يعد مثبطاً لتنافسية المؤسسة، فهي تتميز بما يلي¹:

¹ - زعباط عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 216_217

- اختيار العاملين بما فيهم الموجودين في أعلى هرم المؤسسات الاقتصادية لا يتم على أساس الكفاءة ولا على أساس التوافق بين المنصب واختصاص الشخص المرشح له، وإنما على أساس المحسوبية والانتماء الفكري والجهوي.
- انعدام التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين وعدم قدرة أغلبيتهم على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة، إما لأن الوظائف التي يشغلونها بعيدة عن تخصصهم أو لأن تعيينهم في مناصبهم خضع لمعايير أخرى غير الكفاءة.
- سيادة المصلحة الشخصية لدى المسيرين على المصلحة العامة واستغلالهم لمراكزهم الوظيفية إذا تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية، وتصرفهم وكأن المؤسسة ملكية شخصية.
- إضافة إلى تفشي الرشوة والفساد فإن الإدارة تتسم بالتعسف في استخدام سلطاتها وعدم تطبيق بدأ العدالة في ترقية العمال أو في توزيع المكافآت.
- فشل الإدارة في تحقيق الاحتواء الاجتماعي للعاملين بسبب انعدام الحوار وعدم فعالية قنوات الاتصال بين الجهاز المسير والعمال واقتصاره على اللوائح الجدارية والإعلانات، يؤدي إلى استحالة تلبية احتياجات ورغبات العمال المعبر عنها عبر الشكاوي والتظلمات مما يزيد من سخطهم وسلبيتهم ونشوء علاقة عداة تدريجية بين رأس الهرم وقاعدته قد تتحول مع مرور الوقت إلى التمرد والإضراب.
- عدم رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه مقابل الجهد المبذول، إضافة إلى ضعف الاعتبار المعنوي الذي يتمتع به في المجتمع؛ وعدم اطمئنانه على مستقبله لأن مستقبله مرهون برضى رؤسائه.

نقص الخبرة لدى العاملين وضعف مستواهم التعليمي أو عدم توافقه مع احتياجات المؤسسة لأن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية وإنما للمعايير الذاتية، كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس¹. يمكن إرجاع كل هذا إلى عدة أسباب، أهمها أن اغلب الفاعلين في إدارة الموارد البشرية المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية، ليسوا مختصين في الموارد البشرية ولم يتلقوا تكوين خاصا في هذا المجال واغلبهم يمارسها عبر الخبرة الإدارية، حتى أن المؤسسات الخاصة التي أنشئت مؤخرا لإدارة للموارد البشرية فيها، تطلب خبرة كبيرة في التسيير بصفة عامة وليس في تسيير الموارد البشرية، وهذا طبعا ساهم في تكريس ثقافة معينة لتسيير الأفراد في هذه المؤسسات تمنع أي تطوير لهذه الوظيفة.

و يمكن هنا أن نعطي هنا مثالا على واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع حساس ومؤثر على الاقتصاد الجزائري وهو قطاع البنوك، فالبنوك في الجزائر مازالت لا تقوم بتخطيط مواردها واستخداماتها لضمان تسيير أفضل لها، وهذا يدل على ضعف التسيير وعدم فعاليته واختلال في عدد الموظفين وحجم العمل الموجود، وبالرغم من وجود بعض الكفاءات بهذه البنوك، إلا أن طريقة تسييرها جعلت هذه الكفاءات المؤهلة لا تستطيع أن تؤدي دورها وتطبق ما تعرفه من تقنيات حديثة². إن هذا الوضع الذي يؤثر على تنافسية المؤسسات الجزائرية دفع الدولة لتبني مجموعة من الإجراءات، فقد حاولت الجزائر منذ البداية وضع أساليب تنمية الموارد البشرية من خلال " الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا

¹ - زعباط عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 216_217

² - مفتاح صالح، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات جامعة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس 2005 الجزائر ص 119 -

في تكوين الإطارات الجزائرية المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الاهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة¹. إضافة إلى محاولة تبني معايير عالمية في تسيير المؤسسات ومنها إدارة الجودة الشاملة، والتي تركز كثيرا على تطوير الجانب البشري للمؤسسة، وقد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على العنصر البشري من حيث²:

التأهيل: إن بعضا من الأنشطة الخاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على قابلية تطبيق معايير أو إجراء داخلي بالمؤسسة. -التحفيز والتحسيس بالجودة وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحض والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون، السيطرة على التكاليف ورفاهية المؤسسة.

- التكوين الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات اثر على الجودة، فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد في خطة التكوين.

إن هذه الجهود الذي تبدلها الدولة من اجل تطوير تسيير واستغلال الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية يجب أن تكون وفق سياسة متكاملة وتوجه اقتصادي واضح، فغياب مثل هذه المعطيات سبب تفاوتات في مستويات تسيير الأفراد بين مختلف المؤسسات، فأشكال تسيير الأفراد في المؤسسات الجزائرية الخاصة تتطور بشكل كبير ومتسارع، على عكس المؤسسات العمومية التي يشكل نمط التسيير فيها عائقا كبيرا أمام تطوير إدارة حديثة للموارد البشرية، ففي استطلاع

¹ - غربي ع. وآخر، تنمية الموارد البشرية . دار الهدى. عين مليلة 2000. ص199.

² - يحيوي مفيدة وآخر، م تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج للاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي ، ص183

للنقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية خلص إلى أن 98 % من موظفي الإدارة غير راضين عن أجورهم¹، وهذا ما يشير بوضوح إلى مستوى تسيير الأفراد في هذه المؤسسات.

IV. تطور أشكال التغيير في المؤسسة الجزائرية:

لقد اتخذ التغيير في المؤسسات الجزائرية عدة أشكال ، كانت نتيجة مباشرة لعدة معطيات ترتبط بطبيعة التوجهات الاقتصادية التي كانت تتبناها الجزائر في مختلف المراحل، إضافة إلى الخلفيات النظرية والتطبيقية التي ارتكزت عليها عمليات التغيير، ومن خلال هذا يمكن لنا تحديد عدة مراحل لتطور عمليات التغيير في المؤسسات الجزائرية.

1. مرحلة التغيير الموجه:

في هذه المرحلة التي تميزت بتسيير مركزي للمؤسسات العمومية وعدم وجود شركات خاصة، اتخذت عمليات التغيير في المؤسسات الجزائرية شكل الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية، وغيرها من البرامج الإصلاحية الكبرى، والتي تكون على نطاق واسع يشمل كل المؤسسات من حيث طرق تسييرها وأهدافها وإعادة توزيع نشاطاتها أو حلها وخصصتها كما حدث في أواخر هذه المرحلة ، وهذا دون مراعاة لخصوصيات كل مؤسسة وطبيعة نشاطها، وقد كانت هذه البرامج عبر عدة مراحل وهي²:

مرحلة: 1980-1985 وهي مرحلة تجربة الإصلاح الاقتصادي الإرادي و التحوّل التدريجي نحو الانفتاح.

¹ - جريدة الشروق، العدد 2601، الاثنين 04 ماي 2009.

² - محمد فرحي وآخر، تخطيط التنمية كوسيلة للأداء المتميز وكأداة لإدارة فعالة للاقتصاد الجزائري-رؤية اسلامية- ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس 2005 ص 80.

مرحلة 1986 - 1993 وهي مرحلة تجربة الإصلاح الاقتصادي الإجباري والتحضير لتبني سياسات التكيف والإصلاح- الهيكلي.

مرحلة 1994 - 1998 - وهي مرحلة التطبيق الفعلي لبرامج التعديل الهيكلي.

إن برامج الإصلاح الاقتصادي المختلفة تعتبر من ناحية تأثيرها على المؤسسة الجزائرية، عمليات تغيير غير مباشرة، بحيث أنها فرضت عليها توجهات معينة أثرت كثيرا عليها، وفرضت عليها إجراء تغييرات داخلية لتتماشى معها، خاصة أن كل برامج الإصلاح ارتبطت بواقع اقتصادي صعب بالنسبة للجزائر، كما أن اغلب المؤسسات الجزائرية لم تكن مؤهلة لتبني عمليات تغيير بشكل مستقل وفعال، نظرا لطبيعة تسييرها العمومية، إضافة إلى ضعفها من مختلف النواحي خاصة نمط التسيير السائد فيها ووضعها المالي الذي كان مرتبطا بالوضع المالي الصعب للدولة بصفة عامة، وسنتطرق هنا إلى أهم برامج الإصلاح في مختلف المراحل.

1.1 أبرز الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية لفترة 80-1993¹:

-مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية التي ظهرت بموجب مرسوم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية في 14 أكتوبر 1980 ، وبذلك تمت تجزئة نحو 100 مؤسسة عمومية كبيرة تضم ثلاثة أرباع النشاط الاقتصادي إلى حوالي 500 مؤسسة جديدة في نهاية سنة . 1983 من الأهداف الأساسية لهذه المرحلة

-إدخال المزيد من المرونة في تخصيص المؤسسات، والفصل بين مهام الإنتاج والتوزيع وتقليص أحجامها.

¹ - يحيواوي مفيدة وآخر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس 2005، ص94 .

-تعزيز أدوات التخطيط للوفاء بالاحتياجات الاجتماعية المتزايدة بسرعة،
ولتحقيق ذلك يجب القيام ب التطهير المالي للمؤسسات و إعداد مخططات الإنتاج.
-اعتماد اللامركزية للنهوض بالاقتصاد الجهوي والمحلي، وهذا ما جسده إقامة
مقرات للشركات الوطنية خارج العاصمة في مختلف أنحاء الوطن.
من الملاحظ من خلال هذه الأهداف أن التغيير الذي شمل مختلف المؤسسات في
إطار هذه الإصلاحات كان واسعا لكنه لم يأخذ في الاعتبار لمتطلبات ووضعية كل
مؤسسة على حدا على اعتبار انه تغيير مفروض عليها.
-مرحلة استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية؛ عند انهيار أسعار النفط، وبالتالي
انخفاض مداخيل الصادرات بدأت الإصلاحات ابتداء من سنة 1986 تأخذ شكلا
اخر من خلال صدور قانون 87/19 المتعلق بإعادة تنظيم الأملاك الزراعية التابعة
للدولة ، وفي جانفي 1988 بصدور القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات
العمومية، ومن سنة 1989 أخذت وتيرة التوجه نحو اقتصاد السوق في تزايد¹.
فخلال سنة 1988 شرعت الجزائر في إصلاحات سياسية واقتصادية شاملة تهدف
إلى فتح الأبواب تدريجيا لقواعد اقتصاد السوق، وقد مست هذه الإصلاحات
الجانب المؤسساتي عن طريق إصدار العديد من التشريعات والقوانين التي تضمن
الإطار التنظيمي الضروري للدخول في اقتصاد السوق، والتي يمكن إيجازها فيما
يلي²:

تعويض الاقتصاد المسير إداريا بميكانيزمات اقتصاد السوق الذي ترجم في دستور

1989

¹ - يحيوي مفيدة، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ص 94
² - مدوخ ماجدة وأخر، أداء السياسة النقدية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول
الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس
2005، ص 296.

-إعطاء استقلالية اكبر لمؤسسات القطاع العام والتي يجب أن تسيّر بقواعد تجارية وذلك من خلال تجسيد قانون 88 / 01 والذي يتضمن منح الاستقلالية القانونية للمؤسسات العمومية مع إعادة تأهيلها ومحو ديونها.

-منح فرص أكبر للقطاع الخاص للمشاركة في تطوير الاقتصاد لأنه قطاع يضمن الأداء الجيد.

-تحرير الأسعار من خلال التخلي التدريجي عن الدعم.

-استقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر عن الخزينة من خلال وضع قانون النقد والقرض 90 / 10 حيز التنفيذ، والذي أعطى للبنك المركزي مسؤولية الرقابة على الجهاز المصرفي وتسيير السياسة النقدية.

-إعادة تعريف مفهوم علاقات العمل من خلال إدخال المفهوم التعاقدى بين المستخدمين والعمال.

-إلغاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية.

-إصلاح النظام الجبائي المتبع وذلك من خلال تخفيض الضغط الجبائي وإعادة تصحيح التعريفات الجمركية.

-إصدار القانون التجاري في سنة 1993 الذي أدخل مبدأ التجارة والتحكم للسوق بالنسبة للمؤسسات، بالإضافة إلى إصدار قانون الاستثمارات في السنة نفسها الذي يحدد الضمانات والإجراءات التحفيزية للمستثمرين في ظل الانفتاح الاقتصادي على الخارج.

من الملاحظ هنا أن هذه الإجراءات بالرغم من أنها تعطي امتيازات واسعة للمؤسسات بهدف دعمها وتطويرها، إلا أنها تتضمن عدة تناقضات أهمها دعم المؤسسات العمومية من جهة وتدعيم القطاع الخاص باعتباره يضمن الأداء الجيد، أي أن المؤسسات العمومية لا تضمن هذا ورغم ذلك يتم الإبقاء على طابعها العام،

و في الواقع فان نتائج هذه الإصلاحات في مجملها كانت محدودة بالنسبة للمؤسسات وقطاع الإنتاج، كما تميز الاقتصاد الوطني باختلالات كثيرة نذكر منها:

-تقليص الاستثمارات العمومية في القطاعات الإنتاجية لفائدة الاستثمارات في هياكل اقتصادية واجتماعية تطبيقا لسياسة الرخاء والعيش الأفضل في النصف الأول من الثمانينات.

-ضعف دائم في قدرات الاستعمال في القطاع الصناعي، حيث قدر المعدل الوطني لمعدلات استخدام الطاقة الإنتاجية 50% تقريبا.

-الانخفاض في الناتج الداخلي الإجمالي بالقيم الحقيقية.

-العجز المتنامي في الخزينة الذي يساهم فيه صندوق تطهير المؤسسات العمومية.

-نمو جد مرتفع في التكلفة النقدية يقدر ب 21.2% .

-تزايد حجم البطالة.

-تدهور التبادل الخارجي واستمرار تزايد الديون الخارجية.

ويمكن إرجاع هذه الاختلالات إلى ارتباط المؤسسات الكبير بالدولة وبرامجها بحيث لم تطور أي استراتيجيات تغيير خاصة بها لمواجهة مختلف الوضعيات دون الاعتماد على الدولة.

2.1. أهم برامج الإصلاح الاقتصادي لفترة 94-98.

ومن أهم برامج الإصلاح الاقتصادي التي كان لها تأثير واسع على المؤسسات الجزائرية يمكن أن نذكر:

أ. برنامج الاستقرار الاقتصادي الأول قصير المدى 94- 195¹

¹ - موسى رحمانى، السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص 64-65.

على مستوى إعادة الجدولة، فقد تم حصول أول عملية لإعادة الجدولة في أعقاب اتفاق مع صندوق النقد الدولي سنة 1994 ، أُعيد فيها جدولة)مع نادي باريس (400.4مليون دولار على مدى 16 سنة ، منها 4 سنوات معفاة من الدفع ، وعليه فإن خدمة الديون لا تستأنف إلا في شهر ماي 1998 ، وفق الطريقة المختلطة المتمثلة في استحقاقين في السنة ، أحدها في 30 ماي والثاني في 30 نوفمبر ، وعلى ذلك % 52 من المبالغ سيتم دفعها على مدى 9 سنوات و % 48 خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

من ناحية أخرى يمنح الصندوق ما قيمته 300 مليون وحدة سحب خاصة ، تم سحب 225 مليون وحدة سحب خاصة فقط منها في إطار اتفاقية التثبيت التي تدوم من أول أبريل 1994 حتى 31 مارس 1995 أي مدة 12 شهر، وتدرج أهداف برنامج الاستقرار الاقتصادي في إطار مخطط متوسط المدى يهدف لاسترجاع النمو الاقتصادي وتوزيعه عن طريق اختيار القطاعات ذات الأولوية.

ولقد تضمن هذا البرنامج المشروط البنود التالية على مستوى المؤسسات العامة والخصخصة:

تحقيق استقلالية 5 من 23 مؤسسة عمومية غير مستقلة.

إنشاء وزارة مختصة بإعادة الهيكلة وتهيئة المؤسسات العامة للخصخصة. قانون جديد للاستثمار يسمح بالمشاركة الأجنبية في رأس مال بنوك محلية. خلق وإنشاء وكالة وطنية للاستثمار.

خلق قواعد قانونية من أجل بيع المؤسسات العمومية.

يلاحظ هنا مدى التأثير الخارجي على الاقتصاد الجزائري وبالتالي على مؤسساتها، خاصة الدفع إلى التخصص وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، وهذا يعني إجراء عمليات تغيير واسعة فيها.

ب. برنامج التصحيح الهيكلي 98 - 95

جاء هذا البرنامج إثر نهاية البرنامج الأول مباشرة، وهو نتيجة اتفاق للقرض التمويلي الموسع، بمبلغ 1169.28 مليون وحدة سحب خاصة أي ما يعادل 127.8 % من حصة الجزائر، وكان البرنامج المشروط المسمى ببرنامج التصحيح) أو التعديل (الهيكلي من المفروض " أن يعمل من خلال بنوده وإجراءاته على تكييف البنية الاقتصادية وفق توجه جديد تعمل الدولة الجزائرية على إدخاله". وهو بذلك يحتوي على إجراءات تتم وتعمق أسس الاستقرار الاقتصادي، وكذا "تعميق الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات الصناعية والعمومية- عموما -ومواصلة وتعميق التحرير الاقتصادي وفي الوقت نفسه العمل على ضمان الحماية اللازمة للفئات المتضررة من هذه الإصلاحات¹".

فمن خلال دراسة تقييميه حول الانعكاسات الاقتصادية و الاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي التي أجريت من طرف المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، اتضح أن التراجع أصاب مختلف القطاعات الاقتصادية و أن القطاع الأكثر تضررا هو القطاع الصناعي الذي سجل انخفاضا في الإنتاج، حيث انخفض سنة 1999 ب 1.5 % من الناتج المحلي الخام ، كما هبط مؤشر الإنتاج الصناعي بأكثر من 11 نقطة بين سنتي 94 و 1997 ، فصناعة الجلود والنسيج مثلا، تأثرت بصورة كبيرة جدا، وذلك لما واجهته من منافسة خارجية حادة بعد انفتاح السوق خاصة من قبل الشركات الصينية والتايلاندية المتميزة بأسعار منخفضة

¹ - موسى رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 65

مقارنة بالأسعار التي تطبقها المؤسسات الوطنية من جهة وظهور النشاط غير الرسمي من جهة أخرى، ونفس الشيء ميز قطاع الخشب، الصناعات الميكانيكية، الكهربائية و الكهرومترلية، وهذا يعود لأسباب تتعلق بالصيانة، انقطاع المخزون من المواد الأولية، غياب المورد البشري إضافة إلى منافسة القطاع الخاص الوطني والأجنبي.

وقد يعود ضعف الأداء إلى مجموعة من العوامل مجتمعة، نذكر منها

• غياب السياسة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية الجزائرية، حي تكفي بوضع أهداف مسطرة ومقيدة وتحاول تحقيقها في كل الظروف، والتي للأسف لم تبلغها أبدا.

• نوعية الهيكلية التنظيمية التي تصعب من عملية اتخاذ القرار، وظهور البيروقراطية، وطول مدة اتخاذ القرارات.

• شكل نظام المعلومات الغير المرن وغير فعال علما أن نظام المعلومات في المؤسسة هو بمثابة الدورة الدموية للنظام، وانعدامه أو رداءة نوعيته ستكون ذات أثر مباشر على الأداء بسبب عدم تبليغ المؤشرات للمراكز المعنية.

• القيود المادية والمالية المختلفة التي تنعكس مباشرة على نتائج المؤسسة وبالتالي على أدائها.

• أساليب التسيير التقليدية المتبع¹.

لقد اعتبرت كل من الإنتاجية والفاعلية والأداء أهم الأهداف لسلسلة التغييرات التي انطلقت سنة 1980 ثم 1988 في الجزائر ، والتي تبعتها عمليات تعديل هيكلية

¹ - مفيدة يحيوي وآخر ، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية التسيير ، ص ص94-95

للاقتصاد الوطني بين 1995 و1998، أين شكلت إعادة هيكلة المؤسسة العمومية والخصخصة أهم جانب فيها¹.

إن مختلف هذه البرامج الإصلاحية هي بمثابة دافع إلى عمليات تغيير بطريقة غير مباشرة بالنسبة لمختلف المؤسسات الجزائرية العمومية التي شملها ذلك، سواء عبر دعمها أو إعادة هيكلتها أو حلها وخصخصتها، وكلها تتطلب عملية تحول عميقة، وهذا النمط من عمليات التغيير الموجهة والشاملة، لم يسمح بظهور عمليات تغيير إستراتيجية حديثة على مستوى كل مؤسسات جزائرية بشكل منفصل ووفق دوافع أكثر ارتباطا بتطوير النشاط والتسيير والجودة وليس لمواجهة مشاكل اقتصادية أو لتنفيذ شروط خارجية، واكتساب ثقافة تغيير كان سيساهم في تجاوز هذه المؤسسات لمختلف المشاكل التي واجهتها في مرحلة معينة و أدت إلى إفلاس وعجز الكثير منها لأنها لم تتمكن من التأقلم مع المعطيات الجديدة في الجزائر.

2. مرحلة الانفتاح الاقتصادي:

في هذه المرحلة التي عرفت فتح المجال أمام المؤسسات الخاصة وحل المؤسسات العمومية، وبالتالي فتح مجال المنافسة في كل المجالات، اتخذت عمليات التغيير شكلا جديدا في المؤسسات الجزائرية، لكنه بقي يحمل بعض التوجهات القديمة خاصة بقاء برامج الإصلاح والدعم الحكومي، إضافة إلى تقرير الدولة لأشكال التغيير في المؤسسات العمومية الكبرى عبر قرارات أو مراسيم رئاسية، و من أهم دوافع التغيير في هذه المرحلة هي الخصخصة ومواجهة تحديات المنافسة المتزايدة، فبرامج الخصخصة الواسعة التي تبنتها الدولة فرضت برامج إعادة

¹ - ناصر دادي، problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier de système de gouvernance de l'entreprise algérienne, le 08-09-2005, Université de Constantine, 44 pages.

هيكله للعديد من المؤسسات العمومية، بحيث تم تصنيفها وبيعها للخوادم مما أدى إلى تسريح الآلاف من العمال كنتيجة مباشرة لعملية التغيير والتحول التي مست هذه المؤسسات من حيث نمط تسييرها وملكيته.

أما من حيث المنافسة التي فرضت على مختلف المؤسسات خاصة العمومية منها، والتي قامت بإجراء عمليات تغيير واسعة مثل "سونلغاز" والتي تبنت برنامج إعادة هيكلة واسعة، و"اتصالات الجزائر" التي تم تقسيمها إلى عدة أفرع.

إن هذا النمط الجديد من عمليات التغيير يشير إلى بداية تحول نوعي في أهدافها وأشكالها وحتى طرق تنفيذها، بحيث أصبحت تتم على مستوى كل مؤسسة على حد، ويراعى فيها خصوصيات كل منها، إضافة إلى الاعتماد على مكاتب دراسات مستقلة لتخطيط هذه العمليات، لكن من حيث نتائج هذه العمليات فهي متواضعة بحيث أن التغيير لم يشمل الاستراتيجيات وسياسات التسيير والإنتاج.

أما في المؤسسات الجزائرية الخاصة وهي تنقسم إلى مؤسسات كبيرة وأخرى متوسطة وصغيرة، فبرامج التغيير فيها محدودة جدا نظرا لقصر مدة تواجدها ونشاطها، خاصة تلك التي تنشط في المجالات الإستراتيجية كالطاقة والاتصالات.

في المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تشكل نسبة عالية من المؤسسات الجزائرية، فهي مازالت تعتمد على برامج الدعم الحكومية في التطوير خاصة في مواجهة المنافسة بعد اتفاقية الشراكة الأوروبية، وتعتمد الدولة على برامج موجهة لهذه الشركات لرفع مستواها التنافسي وتطوير أساليبها وهي في الحقيقة برامج تغيير موسعة غير مباشرة.

إن عمليات التغيير في هذه المرحلة لم تأخذ أبعادا إستراتيجية حقيقية رغم أن أهدافها أصبحت بعيدة المدى نسبيا كمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، لكنها لا

تعتمد على برامج التغيير الحديثة التي تعتبر جزءا من التسيير في إطار ما يعرف بـ"ثقافة التغيير"

الخلاصة:

إن عمليات التغيير التي عرفتتها المؤسسات الجزائرية وبغض النظر عن مختلف أشكالها وأهدافها، ساهمت في تطوير وظيفة تسيير الأفراد فيها وذلك على اعتبار أنها كانت تخلق الحركية المطلوبة لإعادة النظر في نجاعة مختلف التوجهات والأساليب التي تتبناها المؤسسة لتسيير أفرادها وبالتالي التوجه إلى تبني سياسات وأساليب حديثة، بالرغم من أن هذا كان يتم بشكل بطيء وغير مخطط في اغلب الأحيان.

وبما أن المؤسسة الجزائرية اليوم تواجه تحديات كبيرة من المحيط الداخلي والخارجي، فإنها مطالبة بتطوير مخطط ومدرّوس لاستراتيجياتها المرتبطة بمواردها البشرية باعتبارها أهم ميزة تنافسية لها في المرحلة القادمة، وهذا سيفرض عليها تبني ثقافة التغيير التي تساهم في جعل عمليات التطوير المختلفة والسريعة تتم في سياق التسيير العادي للمؤسسة.

من الواضح أن تطور كل من إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسة الجزائرية شكلا عاملا أساسيا في تطوير الممارسة التنظيمية فيها بصفة عامة، كما أنهما سيشكلان محورا أساسيا في تشكيل مستقبلها أيضا.

الفصل السادس

إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير

- ❖ تطور العلاقة بين إدارة الأفراد وعمليات التغيير
- ❖ دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير
- ❖ البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية أثناء التغيير
- ❖ نظريات تسيير الموارد البشرية في عملية التغيير
- ❖ إدارة الموارد البشرية في أهم برامج التغيير

I. تمهيد:

لقد بات من الواضح لدينا من خلال تطرقنا الموسع نوعا ما لمختلف جوانب عملية التغيير في المنظمات، أن هذه العملية تحمل أبعادا شاملة في تنفيذها و تأثيرها ونتائجها، وذلك بغض النظر طبعاً عن نوعها و حجمها أو مجالها، فهي عملية تجمع بين مختلف الفاعلين في المنظمة في سياق توجه تنظيمي استثنائي وخاص، و نحو هدف مشترك واحد في مدى زمني مضبوط ومحدود، كما أنها تحدث تأثيرات مختلفة على كل مكونات و عناصر المنظمة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ومن هذا المنطلق يمكن لنا أن نتصور أو نفترض وجود علاقة أو دور محدد وأساسي لكل الفاعلين في كل المستويات داخل المنظمة، كما أنه من المنطقي جداً أن يكون هناك تأثير ما على كل الفاعلين بدرجات مختلفة ومتباينة ، وقد يبدو لنا انطلاقاً من هذا أن العلاقة المفترضة بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في المنظمة ستكون في هذا الإطار العادي أو لنقل المنطقي، أي أنه هناك دور وتأثير معين في سياق ما، لكن وبالنظر إلى أهمية ودور إدارة الموارد البشرية الحديثة، الذي يحمل أبعاداً إستراتيجية ترتبط بأهم مقومات المنظمة وهي الأفراد والمعارف والجهود المختلفة التي يقدمونها للمنظمة، فإنه من غير المنطقي أن نبسط هذه العلاقة أو نضعها في سياق ضيق أو عام، لذا سنحاول أن نكشف عن البعد الحقيقي لها من خلال تطرقنا للسياقات الخاصة والواقعية التي تدخل في إطارها، والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، والتأثيرات المختلفة لعملية التغيير على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية في المنظمة وعلى الموارد البشرية في حد ذاتها .

II. تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير:

لقد ارتبط التزايد الكبير في الجدل النظري حول عملية التغيير في المنظمات ب بروز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تطبيقات تسيير الموارد البشرية في تطوير المنظمات، وهذا يرجع في الحقيقة إلى توجهان ساعدا في جعل عملية التغيير في المنظمة مسألة مركزية في التسيير بحيث أنهما أحدثا تحولا كبيرا، وهما يرتبطان بإدارة الموارد البشرية، ويرتكزان على توجهات إستراتيجية وضعت لتتماشى مع متطلبات مختلفة، وهذان التوجهان هما:

1. ضغط الاستراتيجيات حيث واجهت المنظمات في بداية السبعينيات وضعا متقلبا وتنافسيا تطلب الكثير من المرونة والسرعة في ردة فعل المنظمة اتجاه التغييرات المختلفة، وقد واكب ذلك جهود تطوير وتحديث سرعان ما تحول إلى إعادة بناء وخفض الجهود غير المجدية والمنتجة، وفي هذا المناخ غير المستقر كانت إدارة المورد البشرية غالبا مصاحبة ومواكبة لتلك التحولات الكبرى التي كانت مقررة من المستويات العليا في المنظمة.

2. ثانيا وانطلاقا من توجهات إستراتيجية برز التوجه الذي يقول بأن بناء ميزة تنافسية يرتكز بالدرجة الأولى على تحليل وتوفير الكفاءات الداخلية والخارجية القابلة للتعبئة والأقل كلفة للمنظمة والقادرة على خلق القيمة للزبون، وفي هذه المرحلة أصبح التغيير أكثر من مجرد تحديث وتطوير بسيط يهدف إلى التكيف مع الشروط التنافسية، وبات يهدف إلى خلق تحول ثقافي وهيكل حقيقي في المنظمة، لكن ما زاد الأمور تعقيدا هو التطور السريع لمجتمع المعلومات والذي فرض

مقاييسه المحددة إضافة إلى المحيط الاجتماعي المتحرك الذي يؤثر على سلوكيات العمل وعلى الطريقة التي يعطي بها معنى للفعل الجماعي¹.

إن هذين التوجهين الاستراتيجيين المختلفين من حيث الأسباب وطريقة التسيير ساهما كما سبق وأن ذكرنا في إعطاء زخم واسع لعملية التغيير في الفكر التنظيمي، لكنهما أيضا أثرا على تصميم وتطبيقات إدارة وتسيير الموارد البشرية بحيث بات عليها البحث عن هوية دقيقة لها كوظيفة وفلسفة واستراتيجيات، إضافة إلى تحديد طريقها في ظل التناقضات المختلفة، وقد تحدث بعض الباحثين عن أن هذين العاملين قد أسسا للانتقال من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية متجددة. ويمكن لنا من هذا المنطلق أن نلاحظ أن تزايد أهمية الموارد البشرية و تطور تطبيقات تسييرها والتي تتبناها إدارات الموارد البشرية في المنظمات، كانت محرك أساسي لتكوين أو خلق بعد استراتيجي لعملية التغيير أي بأن أهمية عمليات التغيير هي نتيجة لتزايد أهمية الموارد البشرية في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة التغيير في حد ذاته التي تتمحور حول مختلف العمليات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وتعتمد على قدرة الفرد في حد ذاته على التغيير ورغبته في ذلك .

لكن من المهم الإشارة هنا إلى أن تطور وظيفة الموارد البشرية والتغييرات الكبيرة التي حدثت فيها سواء على مستوى إطارها العام أو في طرق وأساليب تسيير الموارد البشرية والمسؤولين والمختصين فيها، كلها كانت نتيجة لحاجة ضرورية للتأقلم مع المحيط الداخلي وحتى الخارجي للمنظمة، وهذا ما يجعل من العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير أكثر تعقيدا أي أن إدارة الموارد البشرية تصنع التغيير وتتغير في نفس الوقت.

¹ - Mohamed BAYAD-GRH et Changement Organisationnel : Discours et Réalité, Centre Européen de Recherche En Management des Organisations (CEREMO) Metz, 1999,p2

III. دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير:

إن إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التي تتبناها المنظمة تبقى بالدرجة الأولى المتعامل الرئيسي مع الأفراد، بغض النظر عن الإطار التنظيمي لذلك، فمن المنطقي أن يكون هناك نوع من الاستمرارية في تسيير الأفراد على الأقل من حيث الجهة أو المختصين في تسيير الأفراد، وهي غالباً تكون إدارة الموارد البشرية التي لها المعطيات الكاملة عن الأفراد والخبرة اللازمة للتعامل معهم في مختلف الأوضاع، وهذا طبع بغض النظر عن اختلاف الأهداف والمجالات الزمنية المحددة، لكن من الضروري أن ندرك أن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية تختلف بشكل كبير أثناء عملية التغيير وذلك تماشياً مع معطيات وأهداف جديدة وفي إطار دور المواكبة والمرافقة الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير.

ولمعرفة أهم جوانب الإستراتيجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية أثناء التغيير يجب أن نعرف أولاً أهم الجوانب التي ترتبط بالموارد البشرية أثناء عملية التغيير، بحيث أنها :

- 1 مجال للتغيير:** باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي بين مختلف مكونات المنظمة، فستكون مجالاً لأي تغيير سواء كان جزئياً أو جذرياً، وأهم مظاهر ذلك التكوين، التأهيل، التحويل، الاستغناء، التوظيف.
- 2 عائق للتغيير:** باعتبارها أيضاً محور مشترك في المنظمة، فهي المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، وبالتالي ستكون مصدراً لخلق المقاومة للتغيير التي تشكل أهم عائق لهذه العملية.
- 3 عامل للتغيير:** باعتبارها أهم مكونات المنظمة ورأس مالها الاستراتيجي والتنافسي، والمكون الرئيسي المشترك لمختلف عناصر المنظمة، فهي تمثل

عامل رئيسي للتغيير بما تحمله من معارف وخبرات تشكل قيمة مضافة في المنظمة.

4 طرف رئيسي في البناء الاجتماعي: يشكل البناء الاجتماعي للمنظمة

أولوية للمسيرين أثناء عملية التغيير، وبما أن الموارد البشرية من أهم مكوناته، وذلك من خلال العلاقات الغير رسمية الواسعة بينها وارتباطها الطبيعي بالمناخ الاجتماعي الخارجي للمنظمة، فهي تشكل محورا رئيسيا لأي إستراتيجية أو سياسة اجتماعية في المنظمة.

وهذه الجوانب مجتمعة تشكل أساس أي إستراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير في المنظمة ويكون ذلك وفق الأبعاد التالية¹:

أبعد تسيير التناقضات:

في الفترة التي تكون فيها المنظمة في حالة تغيير تواجه إدارة الموارد البشرية مختلف التناقضات، وهذا طبعا كنتيجة للموقع الحساس الذي تحتله إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتجلى مختلف هذه التناقضات في التساؤلات التالية:

كيف تتموقع إدارة الموارد البشرية بالنسبة لإستراتيجية المنظمة، وتستجيب في نفس الوقت لتطلعات واهتمامات الأفراد أثناء التغيير؟ وإلى أي مدى تذهب إدارة الموارد البشرية في بحثها عن القيمة المادية وتترك مصالح الموارد البشرية؟ و ما مدى الاستقلالية التي يمكن أن تحافظ عليها إدارة الموارد البشرية أمام مصالح مختلف الفاعلين؟ وكيف تتعامل إدارة الموارد البشرية مع توجه ورغبة بعض الفاعلين في المنظمة في المحافظة على سلطاتهم في وجه رغبة لتطوير شبكة شركاء في المنظمة؟

¹ - 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, 2002, p77,

وما هو السلوك الذي تتبناه في مواجهة صعوبات الخروج من التقسيم الوظيفي وفي نفس الوقت الرغبة في وضع مشروع للتغيير؟

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالعمل في هذا التناقض الذي يخلقه التغيير عبر استراتيجيات محددة تراعي مختلف التوازنات والمتطلبات.

ب- بعد العلاقة بين التغيير الاجتماعي، والتكنولوجي والتنظيمي¹:

إن التفاعل بين مختلف الفاعلين في المنظمة يمكن أن يكون عائق إذا لم يتم إجراء التغيير الاجتماعي بالتزامن مع التغيير التكنولوجي والتنظيمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بخلق نوع من التوازن بين رغبة المنظمة في تطبيق تغييرات تكنولوجية وتنظيمية ضرورية بالنسبة لها، وبين المحافظة على البناء الاجتماعي للمنظمة بحيث لا يكون هناك تناقض بينهما.

ج- بعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن وضع إستراتيجية للموارد البشرية يتضمن اختيار التطبيقات المناسبة لدعم التوجهات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، أما في وضعية التغيير فلا يكفي فقط وضع أنظمة، لكن من الضروري ضمان أن تكون هذه الأنظمة متناسقة مع متطلبات المنظمة، وان تندمج مع الأنظمة الأخرى فيها، في سياق تحقيق الأهداف المشتركة.

وإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منسجمة مع محيطها لكن يجب أيضا أن تهتم بالتناسق بين النشاطات وبين التوازن في أنظمة تسيير الموارد البشرية.

د- بعد تأمين المناخ الاجتماعي²:

تسيير البناء أو المناخ الاجتماعي للمنظمة أثناء عملية التغيير هو دور ليس جديد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لكنه يكتسي أهمية كبرى أثناء عمليات التغيير،

¹ - Nadège GUNIA, Op cit,p78

² - Nadège GUNIA, OPcit ,p79

حيث أن مختلف الفاعلين يتصرفون بمنهجية في مواجهة التحولات والتغيرات التي يواجهونها، لذا قد تحدث صراعات وتوترات بين أعضاء المنظمة بسبب تغيير طريقة التسيير السابقة، كما أن التغيير يحدث تعديل وتغيير على ثقافة المنظمة حتى لو كانت مندمجة كلياً في البيئة التنظيمية السابقة للتغيير، لذا يعتبر المناخ الاجتماعي من الأولويات، حيث أنه يتطلب حلول للمواكبة الاجتماعية ومتابعة الأفراد كلما كان ذلك ممكناً، ومن هنا فإدارة الموارد البشرية تلعب دور الوسيط الاجتماعي من خلال مرافقة ودعم مختلف الفاعلين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.

هـ- بعد المسير السياسي:

كل مشاريع التغيير خاصة تلك التي تعدل أساليب العمل، وتعيد تحديد المهام والمسؤوليات، لا يمكن أن تنجح دون أن تحدد علاقات القوة الموجودة ومناطق التأثير لكل منها، وإدارة الموارد البشرية يمكن أن تندمج كمحفز ومحرك للتغيير من أجل أن تخفض من مخاطر فشل العمليات.

هذه الأدوار ليست جديدة أو استثنائية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل امتداداً لأدوارها التقليدية، لكنها أثناء عملية التغيير تقوم على أسس خاصة ومختلفة أهمها المدى الزمني المحدود وعملية اتخاذ القرارات في ما يخص تسيير الأفراد أثناء التغيير، وهذا ما يتطلب منها أن تعيد النظر في طريقة عملها وفي بنائها الهيكلي بحيث تراعي تحديد من يتولى تنفيذ النشاطات، وكيف يمكن أن تسيير بطريقة فعالة مختلف هذه الجوانب بالتزامن مع التزامها بالاختصاصات الأصلية لها.

IV. البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية أثناء التغيير:

إن البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية هو جزء من البناء الهيكلي للمنظمة، كما أنه يتداخل مع مختلف هياكل المكونات التنظيمية الأخرى، وذلك نظراً لطبيعة مهامها ووظائفها، والتي ترتبط بالأفراد بشكل كامل، وهذا يعني أن هيكل إدارة

الموارد البشرية يتمشى بشكل تطابقي مع هيكل المنظمة ومختلف إداراتها، أو بعبارة أخرى يتمشى مع طبيعة توزيع الافراد في المنظمة الذين يشكلون المكون المشترك و الرئيسي لمختلف فروعها والفاعل الأساسي فيها، وهذا الوضع يجعل من إدارة الموارد البشرية ذات امتداد واسع في المنظمة ما يجعل من هيكلها التنظيم غير واضح المعالم نوعا ما خاصة من حيث مصادر اتخاذ القرارات وكيفية تطبيق مختلف المهام والوظائف.

كما أن البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية يرتبط بطبيعة الاستراتيجية والسياسة المتبناة في تسيير الافراد ومختلف الأدوار التي تلعبها في المنظمة، والتي تحدد مختلف جوانب البناء الهيكلي لها من خلال توزيع المهام وتقسيمها و ضبط عملية التنسيق بينها، وهذا يرتبط طبعاً بإستراتيجية المنظمة العامة واستراتيجيات مختلف الإدارات إضافة الى وضوح واستقرار عدة معطيات مرتبطة بالأفراد بصفة خاصة، ويوضح الجدول التالي التغييرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية تبعاً لمختلف التغييرات في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

الإستراتيجية العامة للمؤسسة			إستراتيجية الموارد البشرية
إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الاستقرار	
تخفيض الاستثمار	تخصيص أكبر قدر من الموارد للاستثمار	تخفيض الموارد لحماية الاستثمار	تخصيص الموارد
درجة عالية من المركزية	هياكل تنظيمية غير معقدة	هياكل تنظيمية كثر تعقيدا	الهيكل التنظيمي
درجة عالية من التوجيه والرقابة	درجة كبيرة من حرية التصرف، الابتكار، والتجديد، والتشجيع، ورفع الروح المعنوية	فريق عمل متجانس ومترابط	تصميم الوظائف
درجة عالية من الأمان عمليات رقابية منخفضة	درجة عالية من المخاطرة عمليات رسمية قليلة.	مخاطرة متوسطة عمليات إدارية منخفضة	المناخ، شكل الإدارة
مكافآت وحوافز أقل من المتوسط مخاطرة قليلة. مكافآت قليلة	مكافآت وحوافز عالية. مخاطرة كبيرة مكافآت كبيرة.	مكافآت وحوافز متوسطة مخاطرة متوسطة. مكافآت متوسطة	نظام المكافآت

جدول(4): ارتباط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

المصدر: حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص83

يوضح هذا الجدول إن إستراتيجية الموارد البشرية ليست مستقلة عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، خاصة على مستوى الهيكل التنظيمي والتي تندرج من الأكثر تعقيدا إلى غير معقدة ثم إلى درجة عالية من المركزية وذلك تبعا إلى طبيعة الإستراتيجية من إستراتيجية استقرار إلى نمو وتوسع إلى الانكماش على التوالي وعليه فالبناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية خاضع لعوامل ترتبط مباشرة بالوضع العام للمنظمة او جانب منها على الأقل كما هو الحال في وضعية التغيير التي تتبناه المنظمة استجابة لعدة عوامل تعبر عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أي أنها جزء منها ، وعليه فمهما يكن مستوى التغيير شامل أو جزئي، ومهما تكن طريقة تسييره، فإنه سيؤثر على البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية ويفرض عليها تعديله ليتمشى مع المعطيات الجديدة سواء أكان التغيير يمسه مباشرة كإدارة مستقلة، أو

أي جانب آخر من جوانب المنظمة، و يمكن أن نفهم هذا الوضع من خلال النموذج التالي:

نوع عملية التغيير				طريقة تسيير المنظمة للتغيير.
تغيير موضعي	تغيير جذري	تغيير تطوري	تغيير جزئي جذري شامل	
			DRH ابوية	تعاوني
			DRH دمجية	استشاري
			DRH عملياتية	توجيهي
			DRH إعادة تشكّل	مفروض

جدول (5): أشكال إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير

المصدر: Stace D.A. et Dunphy D.C. ,1991, : "Beyond Traditional Paternalistic and Development Approaches to Organizational Change and Human Resource Strategies", The International Journal of Human Resource Management, vol2, n°3, Dec. p.263-283.

يعطينا هذا الجدول فكرة واضحة عن القوالب المختلفة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية اثناء عملية التغيير في المنظمة، وذلك يرتبط بتقاطع عاملين أساسيين، وهما طريقة تسيير التغيير في المنظمة وهي قد تختلف عن طريقة التسيير العادية، أو تكون امتدادا لها من حيث مبادئ التسيير طبعاً لكنها تختلف في توزيع الأدوار والمهام على مختلف الفاعلين، وهذا ما يفرض على ادارة الموارد البشرية أن تتأقلم معها بشكل أو بآخر، حتى لا يكون هناك تناقض بينهما مما يؤثر على نجاح جهود التغيير، والعامل الثاني هو نوع التغيير الذي تتبناه المنظمة من حيث درجته أو مستواه والذي يحدد ماهية استراتيجية تسيير الافراد التي ستنفذها إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير وبالتالي سيفرض عليها ذلك تغييراً في طبيعة بنائها الهيكلي.

إن البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن يبقى ثابتاً أثناء عملية التغيير في المنظمة، وهذا ما يفرضه الارتباط الكبير لإدارة الموارد البشرية عبر الأفراد بمختلف مكونات البناء الهيكلي العام للمنظمة، يبقى أن نشير هنا إلى أن تغيير الهيكل التنظيمي يتزامن مع إعادة توزيع و تجميع كل مصادر اتخاذ القرارات، وهذا ما يطرح إشكالية ترتبط بعملية اتخاذ القرارات في ما يخص تسيير الموارد البشرية أثناء عملة التغيير، هل تعود إلى المسؤولين والمختصين في إدارة وتسيير الموارد البشرية، أم تعود إلى القائمين على عملية التغيير وهم غالباً المسؤولون في المستويات العليا للمنظمة، وطبعاً لا يوجد هناك نموذج معين يوضح كيفية اتخاذ القرارات أثناء التغيير، لكن مع تزايد تعقيد هذه العملية بشكل كبير، وتعدد التخصصات والنشاطات الداخلية للمنظمة، فإن تفويض سلطة اتخاذ القرارات في عملية هامة كالتغيير يبدو ضرورياً لنجاحها مستقبلاً.

V. نظريات تسيير الموارد البشرية في عملة التغيير:

عندما نتحدث عن نظريات تسيير الموارد البشرية في عملية التغيير بصفة خاصة، فإننا دون شك سنتحدث عن نظريات تسيير الموارد البشرية في المنظمة بصفة عامة، لأن هذه النظريات تقوم على مبادئ معينة وخاصة بها تشمل كل جوانب وعمليات المنظمة المختلفة أو يمكن أن تسقط عليها بالضرورة كتحصيل حاصل، كما هو الحال في عملية التغيير، لكننا سنحاول هنا أن نحصر حديثنا عن هذه النظريات في تصوراتها لتسيير الأفراد أثناء التغيير، سواء أكان ذلك بمفهوم التطور الطبيعي للمنظمة أو عمليات التغيير المخططة، و من الضروري الإشارة هنا إلى المنظرين التنظيميين خاصة الكلاسيكيين لم يتطرقوا إلى التغيير كعملية بصفة مباشرة، ولم يتم ذلك إلا مع تزايد الأهمية الإستراتيجية لهذه العملية.

1. التصور الكلاسيكي:

1.1. النظرية التقنو اقتصادية:

هذه النظرية مستوحاة مباشرة من نظرية "التنظيم العلمي للعمل" التي من أهم روادها "تاييلور" بالرغم من أنه لم يتطرق مباشرة لعملية التغيير بمفهومها الحديث، لكن من الواضح أن محور هذه النظرية يركز على المعادلة الإنتاجية بالدرجة الأولى كمجال مفترض للتطوير والتغيير، وعليه فهو يقوم على نظرة عقلانية للمنظمة تهدف إلى تحقيق التطوير وزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر¹ والأفراد باعتبارهم جزء أساسيا من هذه المعادلة الجامدة عبر قوة العمل التي يقدمونها يعتبرون أهم مجال في هذه العملية، وذلك من خلال محاولة دفعهم إلى تقديم المزيد من الجهود والتقليل من النشاطات الغير منتجة، عبر تقديم المزيد من الحوافز المادية التي تعتبر الطريقة الوحيد لتعبئة الأفراد، إضافة إلى التصميم العلمي الدقيق لطرق وأساليب عمل جديدة تسمح بزيادة الإنتاج، وهذا يعني أن الأفراد يختصرون حسب هذا التوجه في أنهم قوة عمل قابلة للزيادة باستمرار.

لذا فالفرد هنا ليس طرفا في تقرير عمليات التغيير أو حتى طرفا في التنفيذ بل هو مجال فقط للتطوير والتحسين الذي ينحصر فقط في قوة الإنتاج وليست لها أبعاد أخرى قد تكون في صالح الأفراد، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى خلق مقاومة شديدة لجهود التطوير والتحسين يمكن أن تتجلى في انخفاض كبير في مستويات الإنتاج عوض أن ترتفع.

2.1. النظرية الإنسانية "البيكولوجية":

¹ - Laurent MULLER et autre . Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain .1998 ,S L , p2

هي مستوحاة من النظرية التنظيمية المعروفة بـ "مدرسة العلاقات الإنسانية" لـ "مايو"، والتي اهتمت بالجوانب الإنسانية للأفراد داخل المنظمة وعلاقتها بالإنتاج والعمل، وهي تدعو لإشراك الفرد في مختلف عمليات المنظمة خاصة تلك التي لها تأثير مباشر عليه، وانطلاقاً من هذا فان هذا التوجه يقوم على مبدأ إشراك الأفراد مباشرة في عملية تقرير واختيار طرق تنفيذ التغيير في المنظمة على اعتبار أنهم الجزء الأساسي في التنفيذ، إضافة إلى مراعاة مختلف الجوانب الإنسانية للأفراد أثناء تنفيذ عملية التغيير في المنظمة، خاصة التركيز على استخدام التحفيز المعنوي في تعبئة الأفراد على اعتبار أن التغيير يجب أن يهدف في الأساس حسب هذا التوجه إلى تحسين نظرة المسيرين للموارد البشرية في المنظمة وإلى توسيع دائرة إشراك الأفراد في تصور ووضع مناخ العمل المناسب الذي يتماشى مع تطلعاتهم¹.

إن من أهم المزايا التي تحملها مبادئ هذا التوجه هي دون شك التحديد الكبير لتأثير مقاومة الأفراد على عملية التغيير في المنظمة، وهذا ما يسمح بتعبئة جيدة للأفراد، لذا يعتبر الكثيرون إن نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية والتحليل البسيكولوجي تشكل القاعدة لما يمكن أن نسميه "نظرية المقاومة" بالرغم من أنها لم تهتم أو تعالج مباشرة عمليات التغيير في المنظمات، ومثال ذلك هرم "ماسلو" الذي بالرغم من انه لم يوضع في إطار تصور مباشر للتغيير لكنه يسمح لنا بفهم لماذا تحدث التحولات في اطر العمل توترات في المنظمة، أو لماذا لا تحدث هذه التعديلات التغيير المرغوب فيه.

¹ -Mohamed BAYAD, Op .Cit ,p8 .

وفي نفس السياق يمكن أن نفسر نظرية "اكس و واي" لماك غريغوري " كبدليل لطرق التسيير ، فهي تعتبر أنه ليس هناك إلا طريقة واحدة " one best way " لقيادة للتسيير وبالتالي قيادة التغيير أيضا¹.

3.1. النظرية الاجتماعية:

هذه النظرية لا تهدف إلى خلق نماذج للمنظمة تسمح بتمثيل نماذج قابلة للتحليل أو التصميم والتطوير، لذا فهي لا تميل إلى التدخل أو التأثير على قرارات مختلف الفاعلين في المنظمة في تبني عمليات التغيير أو أساليب تسييرها خاصة فيما يخص تسيير الموارد البشرية التي تمثل أهم جانب في البناء الهيكلي للمنظمة ، لكن هذه النظرية تهدف إلى الاعتماد على دراسة وملاحظة التنظيم لجمع و تحليل معلومات حوله بشكل يسمح بتقديمها لمختلف الفاعلين من أجل أن يغيروا نظرتهم لمحيطهم مما يؤدي إلى تبني عملية التغيير، و هذا التوجه يعتمد على نظرة واقعية للمنظمة في عمليات التغيير مما سينعكس ايجابيا على الموارد البشرية التي تمثل الجزء الرئيسي للمنظمة لكن هذا يرتبط بمدى الأخذ بالاعتبار لهذه المعطيات عن التنظيم من طرف المسيرين أثناء عمليات التغيير خاصة فيما يخص الموارد البشرية، والتي تبقى مجال فقط للملاحظة دون إشراكها في تقرير عمليات التغيير.

لكن من أهم مزايا هذا التوجه هو إمكانية ملاحظة وفهم مختلف جوانب تكون مقاومة التغيير لذا الأفراد بشكل مسبق، مما يسمح للمسيرين بالتعامل الجيد والسريع معها قبل أن تصبح عائق لجهود التغيير.

¹ -Mohamed BAYAD, Op .Cit , ,p8 .

2.التصور الحديث:

1.2.التطوير التنظيمي¹:

إن هذا التصور يركز بصفة كبيرة على مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تطور خلال الستينات من القرن الماضي، وهذا التصور يرى إن نموذج المشاركة في التسيير، ولا مركزية عمليات اتخاذ القرارات، الإجراءات التي تركز على الاتصال، كلها تشكل ضمانة لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، وعليه فالمسيرين يجب أن يقوموا بإجراءات فعالة اتجاه الأفراد للحد من مظاهر المقاومة، وهنا يمكن القول إن نجاح هذا التصور يكمن في تشجيعه للعلاقات الايجابية بين أعضاء المنظمة مما يحد من مظاهر الصراع ومقاومة التغيير.

ويشكل هذا التوجه في تسيير الأفراد أثناء التغيير انعكاس لتطور إدارة الموارد البشرية بصفة عامة و لعبها لأدوار إستراتيجية هامة.

VI.إدارة الموارد البشرية في أهم برامج التغيير:

لقد تطرقنا سابقا إلى أهم الجوانب التي عالجتها مختلف النظريات التنظيمية فيما يخص تسيير وإدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، ومن الواضح أن هناك فجوة بين التنظير والممارسة في هذا الإطار، لذا من الضروري أن نتطرق إلى أهم مظاهر وتطبيقات تسيير وإدارة الموارد البشرية في أهم برامج وطرق التغيير التي تم تطبيقها فعليا، وهذا لا يعني أن هناك تناقض أو عدم تطابق بين النظري والتطبيقي، على اعتبار أن هذا الأخير يستمد جل مبادئه من النظريات المختلفة لكن تطبيقها يقوم على معطيات واقعية ومتطلبات مختلفة يصعب توقعها أو حصرها، مما قد يفرض تطبيق مبادئ مغايرة تماما لكنها تحمل نفس الأهداف.

¹ - François CHAMPAGNE , La Capacité de Gérer le Changement dans les Organisations de Santé, Novembre 2002, Université de Montréal ,p 11

1. إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة هي نموذج لعمليات التغيير التي تقاد من قمة الهرم التنظيمي، وهو يقوم على توجه نظري يهدف إلى إعادة بناء المنظمة بشكل جذري، بحيث تعرف بأنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات التسييرية لتحقيق تحسينات جوهرية ضخمة وهائلة في معايير قياس الأداء الحالية والحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"¹، ورغم أنها تشرك الأفراد على عدة مستويات في عملية التغيير خاصة أنها تركز على قوة تعبئة الموارد البشرية واندماجهم في جهود التغيير، وذلك عبر اعتمادها على التفكير بطرق جديدة والابتكار والتجديد والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب الاعتماد على الرأسمال البشرية بشكل كبير، إلا أنها تركز على نظرة ميكانيكية للمنظمة في عملية اتخاذ القرارات، أي انه لا مجال لإشراك الأفراد في ذلك على اعتبار أن التغيير يتم تقريره من أعلى الهرم التنظيمي كما سبق وان اشرنا، وهذا لا يسمح بوضع تسيير ديمقراطي لعملية التغيير بكل ما تحمله من انعكاسات على تسيير الموارد البشرية.

وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، ولذا هناك من يرى أن تكون تنمية الموارد البشرية إحدى الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة في

(المؤسس

أما من حيث نتائجها على الأفراد فهي تعتبر كارثية خاصة في ما يخص حذف الوظائف وإعادة توزيعها وإعادة تشكيل المناخ الاجتماعي بشكل كلي، وهذا ما يخلق

- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، مرجع
سبق ذكره، ص118

مقاومة شديدة لعملية التغيير، كما أن طريقة تسيير التغيير فيها تحد من بروز أي دور استراتيجي فعال لإدارة الموارد البشرية.

2. إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة كبرنامج تغيير على مجموعة مبادئ أساسية ومن أهمها التأكيد على أن مجموع الفاعلين المختلفين في المنظمة يجب أن يشركوا في كل مراحل عملية التغيير، وهذا يشمل طبعاً إدارة الموارد البشرية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة خاصة في التركيز على تحسين إمكانيات تطوير الفرد والاعتماد على إجراءات تهدف لدعم مشاركة الأفراد في عملية التغيير.

ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة أيضاً العمل على إرضاء متطلبات مختلف الفاعلين بما فيهم الأفراد وأنه ستوجب على الإدارة أن تجد ذلك التوازن المطلوب عند تلبية هذه المتطلبات، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تغيير يقوم على تعبئة الموارد البشرية من أجل بدأ وقيادة ووضع التغيير في المنظمة.

من الواضح هنا أن المبادئ المعتمدة اتجاه تسيير الأفراد في عملية التغيير تحد بشكل كبير من ظهور مقاومة للتغيير من الأفراد، خاصة وان إدارة الجودة الشاملة تعتمد على نظام لتحديد وتسجيل مختلف المشكلات وبالتالي تحديد أسبابها وسبل معالجتها، وهذا ما يضمن معالجة فعالة لأي مظهر من مظاهر المقاومة الطبيعية لعملية التغيير، إضافة إلى إعداد الأفراد العاملين بالمنظمة وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة وضمان تضامنهم مما يقلل أو يقضي عن مقاومتهم للتغيير كما انه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المنظمة لذلك.¹

إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ يدعو Deming إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر،

¹ - بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، الجزائر 508-518، ص510

والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل ،
ودورها في تحقيق رضا الزبون.¹

تعتبر مختلف برامج تطبيق عمليات التغيير في المنظمات الدافع المعياري
الحقيقي والواقعي لتحديد إلى أي مدى تلعب إدارة الموارد البشرية ادوار إستراتيجية
في عملية التغيير، ومن الواضح هنا انه وبالرغم من تزايد أهمية الأفراد في تنفيذ هذه
العملية إلا أن ذلك يتم في وفق إطار شامل يرتبط بطريقة إدارة التغيير، وهذا لا
يسمح بتشكيل دور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

¹ - نفس المرجع، ص510

خلاصة:

إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المنظمات هي نتيجة مباشرة لتزايد الأهمية الإستراتيجية للأفراد في المنظمات الحديثة، لكن من الواضح أيضا أن الأفراد هم الخاسر الأكبر في عمليات التغيير إن لم نقل الخاسر الوحيد، وهذا ما توضحه نتائج اغلب عمليات التغيير التي تم إجرائها بغض النظر عن كل الايجابيات التي يمكن أن تحدثها، لكن وبالرغم من كل هذا فعمليات التغيير في المنظمات هي التي تضعها دائما أمام حقيقة أن المورد البشري هو من يصنع القيمة وهو من يصنع التغيير ويحمل قيمه، وبالتالي يدفعها باستمرار لتطوير إدارات وأساليب تسيير الموارد البشرية.

وهذا الواقع الذي يحمل التناقض الكبير بين حقيقة أن الموارد البشرية هي أهم محرك للتغيير في المنظمة، وفي نفس الوقت هي الخاسر الوحيد فيها أيضا، يجعلنا نتساءل عن إمكانية أن يكون هناك مستقبلا توجه نحو عمليات تغيير أكثر انسجاما مع تطلعات الأفراد حتى لا نقول أكثر إنسانية، تحاكي على الأقل التطور الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، وربما قد نشهد هذا عندما تتجاوز هذه الأخيرة صفة داعم ومرافق لجهود التغيير في المنظمة، وتكون لها سلطة القرار فيما يخص تسيير الأفراد أثناء التغيير.

الفصل السابع

الدراسة الميدانية: إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير في سونالغار

- ❖ الإجراءات المنهجية للدراسة
- ❖ عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
- ❖ نتائج الدراسة على ضوء المؤشرات
- ❖ النتائج العامة للدراسة

I. تمهيد:

لا يمكن لنا أن نفهم مختلف جوانب موضوع بحثنا هذا دون التطرق إلى نماذج واقعية له، على اعتبار أن المعالجة النظرية تبقى شاملة وعامة، أما الممارسة التطبيقية في المؤسسات فهي مميزة وخاصة وتسمح بخلق مجالات لتأكيد صحة الجوانب النظرية.

في هذا الفصل سنتطرق إلى نموذج لعملية تغيير في مؤسسة جزائرية، بحيث سنحاول أن نسقط أو نربط بين مختلف الجوانب النظرية التي تطرقنا لها في الفصول السابقة مع مختلف المعطيات والنتائج التي سنستخلصها من الدراسة الميدانية.

II. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. مجالات الدراسة:

1.1. المجال المكاني :

إن المؤسستين مجال الدراسة هما فرعين للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، و هي مؤسسة عمومية مختصة في مختلف العمليات المرتبطة بتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى الجزائر، لذا فهي تمثل شركة إستراتيجية بالنسبة لدولة الجزائر، خاصة مع تزايد الطلب المحلي على الطاقة سواء من المواطنين أو من المؤسسات الاقتصادية.

تأسست هذه الشركة سنة 1947 تأسست الشركة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر" والتي تسمى اختصارا "EGA"، والتي احتكرت إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وقد جمعت "كهرباء وغاز الجزائر" أنداك كل المؤسسات الخاصة للإنتاج والتوزيع والتي طبق عليها قانون التأميم لعام 1946 الذي أقرته السلطات الفرنسية.

مع استقلال الجزائر سنة 1962 تولت السلطات الجزائرية تسيير هذه المؤسسة الإستراتيجية للبلد، وفي سنة 1969 تم تغيير اسم هذه المؤسسة من "كهرباء وغاز الجزائر" إلى "سونلغاز" ، اختصارا لـ " المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز" ، وفي هذه المرحلة كانت تعتبر مؤسسة ذات حجم هام، حيث إن عدد الأفراد العاملين فيها كان يقارب 6000 فرد ، وهو رقم كبير بالمقارنة مع عدة معطيات كعدد سكان الجزائر وكثافة الطلب على الكهرباء والغاز في تلك المرحلة¹.

هذه التغييرات في المؤسسة كانت بهدف إعطاءها القدرة التنظيمية و التسييرية لكي تصاحب وتغطي التطور الاقتصادي للبلد خاصة في الجانب الصناعي، والحصول على أكبر قدر من الطاقة الكهربائية وهو مشروع كان من ضمن مخطط التطوير الموضوع من السلطات العمومية.

في سنة 1983 تدعمت المؤسسة بـ 6 أفرع للأشغال المختصة وهي:

-كهريف Kahrif بالنسبة للكهرباء.

-كاهركيب Kahrakib للبنى التحتية والتنصيب الكهربائي.

-كاناغاز Kanaghaz لتنفيذ شبكات الغاز.

-إنارجا Inega للهندسة المدنية.

-ومؤسسة اطاركيب Etterkib للتركيب الصناعي.

-AMC لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبفضل هذه الأفرع الجديدة كما يقول المسؤولون فإن "سونلغاز" تملك الآن بنية

تحتية كهربائية وغازية تستجيب لمتطلبات النمو الاقتصادي والاجتماعي للجزائر.

في سنة 1991 أصبحت "سونلغاز" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي

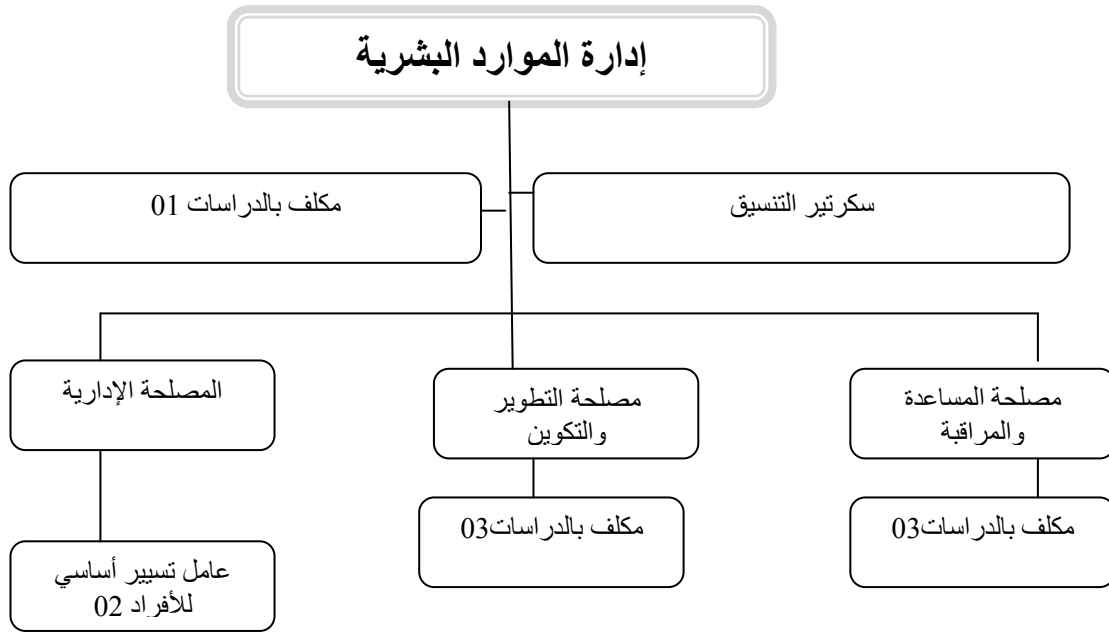
وتجاري EPIC ، وفي سنة 2002 أصبحت "سونلغاز" بموجب المرسوم الرئاسي

¹ - WWW.Sonelgaz.com

رقم 195-02 المؤرخ في 1 جوان 2002، شركة ذات أسهم SPA ورأسمالها مملوك كليا للدولة.

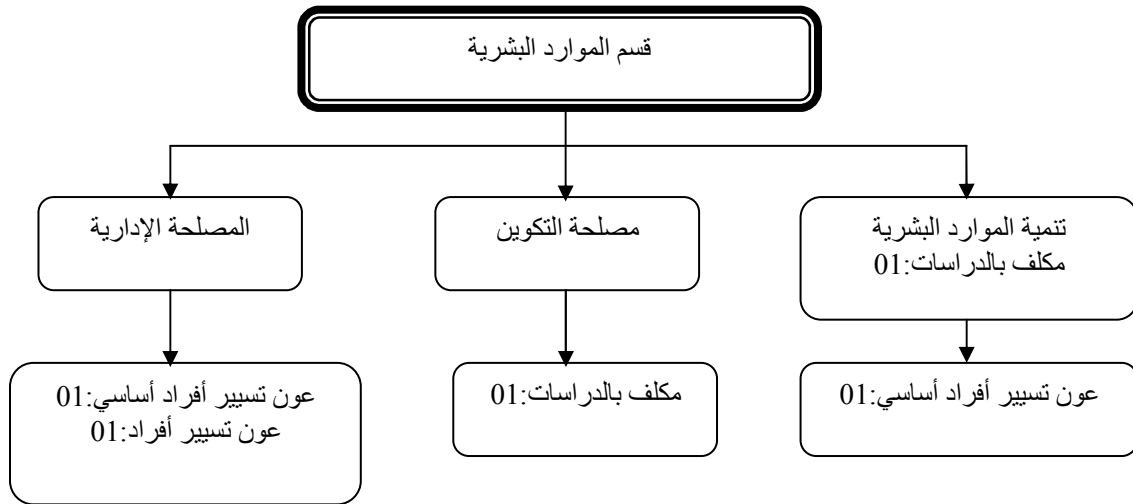
فيما يخص المؤسستين مجال الدراسة فالأولى هي الإدارة العامة للتوزيع بمدينة قسنطينة وهي التسمية الجديدة لها بعد عملية التغيير ويقع مقرها في الكدية، وتكمن أهميتها كمجال للدراسة في أنها تسمح لنا بفهم الهيرارشية الكاملة لإدارة الموارد البشرية الجديدة في مؤسسة سونلغاز والتي تقوم على البعد اللامركزية في التسيير. أما المؤسسة الثانية فهي الإدارة الجهوية لمؤسسة "سونلغاز" تقع في باب القنطرة بمدينة قسنطينة، وهي إدارة جديدة من حيث إنشاءها، حيث ارتبط ببداية عملية التغيير التي تبنتها مؤسسة سونلغاز، وتكمن أهميتها كمجال لهذه الدراسة في أنها سمحت لنا بفهم الموسع للامركزية في التسيير التي خلقها التغيير على مستوى وظيفة الموارد البشرية وذلك من خلال ملاحظة كيفية تفيد المهام واتخاذ القرارات، إضافة إلى ملاحظة مظاهر الاستقلالية في القيام بها.

ويوضح الشكلين التاليين الهيكل التنظيمي لكل من ادارة وقسم الموارد البشرية في المؤسستين، وهما يشكلان المجال الرئيسي للدراسة:



الشكل (11): البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع-الكدية قسنطينة

المصدر: إدارة الموارد البشرية الكودية



الشكل رقم (12) يوضح: البناء الهيكلي لقسم الموارد البشرية في الإدارة الجهوية باب القنطرة*

المصدر: قسم الموارد البشرية – باب القنطرة

وسوف يأتي تفصيل أكثر لهذين الشكلين عند الحديث عن العينة.

2.1. المجال الزمني:

امتد المجال الزمني للدراسة الميدانية حوالي ثلاثة أسابيع بداية من منتصف افريل تقريبا إلى 11 ماي،

فبعد التحريات لمعرفة المؤسسات العمومية التي عرفت عملية تغيير، وضعنا قائمة بهذه المؤسسات التي تشمل "اتصالات الجزائر"، "سوناطراك"، "سونلغاز"، "الجزائرية للمياه"، وقد حاولنا الإطلاع أكثر على تفاصيل عمليات التغيير فيها إلا انه واجهتنا بعض العراقيل من بعض المؤسسات، وكانت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الوحيدة التي نسبيا استجابت لطلب إجراء الدراسة الميدانية بها.

وقد توجهنا إلى الإدارة العامة للتوزيع "المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء" في الكدية بقسنطينة، من اجل تقديم طلب انجاز دراسة في إدارة الموارد البشرية وواجهتنا صعوبات بدعوى أن يرفقتي عون أثناء مرحلة البحث ثم قبلوا على مضض و لأجل توسيع مجال البحث والعينة توجهنا أيضا إلى الإدارة الجهوية لـ "سونلغاز" في باب القنطرة أين تم استقبالنا وإعطائنا موافقة أولية، تحولت بعد إلحاحنا في طلبنا من بعض المسؤولين على مساعدتنا إلى قبول رسمي و بشروط محددة.

بعدها قمنا بمجموعة من الجولات في هذه الإدارات والتعرف على نشاط إدارتي الموارد البشرية والعاملين فيها ومختلف المسؤولين والوسائل التكنولوجية التي يستعملونها، وفيها أيضا كان لنا أول لقاء مع مسئول التكوين أين قدم لنا مجموعة من الوثائق.

في الأخير قمنا بإجراء المقابلات مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بالكودية وبباب القنطرة وجميع رؤساء المصالح والأعوان وهؤلاء هم عينة البحث.

2. منهج الدراسة:

نظرا لأن هذه الدراسة موجهة لمعالجة ظاهر التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة خضعت للتغيير، فإن الهدف هو تحليل مختلف جوانب هذه العملية في تفاعلها وتطورها والآثار التي تركتها على إدارة الموارد البشرية وماذا كان رد فعل هذه الأخيرة، وكل هذه العمليات هي وصفية بحثه، من هنا فالمنهج المناسب لمثل كذا دراسة هو "المنهج الوصفي" بحيث انه يتماشى مع طبيعة البحث وأهدافه كما يظهر من تعريفاته المختلفة، ويعرف هذا المنهج بأنه "وصف ظاهرة معينة ماثلة في الموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها"¹ ويعرف أيضا بأنه "كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة. كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها"².

3. عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي اختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا، أو منتظما-المعروف لدى بعض الباحثين- بأسلوب العدد العشوائي، أو تحكيميا قصديا، ليشكل هذا الجزء من وحدات مجتمع البحث المادة الأساسية للدراسة³، و على اعتبار أن البيانات والمعلومات التي نستهدفها في هذه الدراسة تتطلب مستوى ثقافي وعلمي عالي لدى أفراد العينة، إضافة إلى شرط مواكبة إحدى فترات التغيير، فعينة الدراسة في بحثنا هذا ستقتصر على مجموع العاملين في كل من مديرية الموارد البشرية التابعة للإدارة العامة للتوزيع التي تتكون من 11 فر وهم:

سكرتير التنسيق.

مكلف بالدراسات.

¹ - محمد حلمي فوده وأخر، المرشد في كتابة الأبحاث، ط4، دار الشروق، جدة، 1983، ص21

² - احمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 287

³ - نفس المرجع، ص 170

مصلحة المساعدة والمراقبة التي تضم ثلاث أفراد مكلفين مكلفين بالدراسات.

مصلحة التطوير والتكوين التي تضم ثلاث أفراد مكلفين بالدراسات.

المصلحة الإدارية التي تضم عاملي(2) تسيير أساسي للأفراد.

أما قسم الموارد البشرية في الفرع الجهوي لمؤسسة الغاز والكهرباء في باب القنطرة في ولاية قسنطينة فهو يتشكل من فرع تنمية الموارد البشرية الذي يضم

- مكلف بالدراسات.

- وعون تسيير أفراد أساسي.

- ومصلحة التكوين التي تضم مكلف بالدراسات.

- والمصلحة الإدارية التي تضم عون تسيير أفراد أساسي.

- و عون تسيير أفراد.

وعليه فقد بلغت عينة الدراسة 19 فردا، وهي تعتبر مسحا شاملا لجميع الإطارات ورؤساء المصالح وأعوان التسيير، ويوضح الجدول التالي توزيع وحدات العينة حسب الوظائف:

نوع الوظيفة	العدد	النسبة
مدراء	2	10%
رؤساء مصالح	5	24%
مكلفين بالدراسات	9	42%
عون تسيير أساسي	4	19%
عون تسيير	1	5%

جدول(6): توزيع أفراد العينة حسب الوظائف

4. أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء إي دراسة ميدانية، لأنها تساعد على جمع المادة الأساسية للتحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي فإن الاختيار الجيد للأدوات والاستعمال المناسب لها، يساهم بدرجة كبيرة في إيصال الباحث إلى نتائج أكثر دقة.

وقد استعملنا في دراستنا الميدانية مجموعة من أدوات جمع البيانات سنستعرضها هنا حسب أهميتها.

1. المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر، الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة¹، وهي تعتبر أداة بحث مباشرة تستخدم في مسائلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا، قصد الحصول على معلومات كيفية²

وبعد أن اطلعنا على جوانب وأهداف وأدوات ونتائج عملية التغيير التي قامت بها المؤسسة، حددنا المجالات التي سوف نتطرق إليها المقابلة أثناء جمع البيانات وهي ثلاث:

إدارة الموارد البشرية قبل التغيير.

إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير (الدور).

إدارة الموارد البشرية بعد التغيير (التأثير).

¹- احمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره ، ص 214

²- نفس المرجع، ص 214

وانطلاقاً من هذا فقد كانت أداة المقابلة هي الأداة الأوسع استخداماً في البحث وقد أجريت مع:

-مدراء .

- رؤساء مصالح.

-مكلفين بالدراسات.

-أعوان تسيير أساسيين.

- أعوان تسيير.

أما عن كيفية إجرائها فلقد كونا دليل مقابلة هو عبارة عن أسئلة محورية شاملة وواسعة تجزا كل سؤال منها أثناء المقابلة إلى عدة أسئلة، تم من خلالها تدوين جميع ما يدلو أو يصرح به المبحوث.

أما عن كيفية تفرغ هذه المقابلات، فإن إعادة قراءة تصريحات المبحوث تمدنا بفكرة رئيسية يتم تطويرها ثم توثيقها وفي مرحلة أخيرة تحليلها

2.الملاحظة:

الملاحظة العلمية هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمر وأشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمر والوقائع والظواهر وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها في اسر وفصائل، وذلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب¹، وقد اعتمدنا على الملاحظة في جمع معلومات عن الوسائل والطرق التي تمارس بها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك وفق المحاور التالية:

التعداد البشري لقسم الموارد البشرية في المؤسسة.

الوسائل التكنولوجية المستعملة في تسيير الموارد البشرية.

¹ - عمار عوابدي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية 2005، الجزائر، ط5، ص204

أساليب تطبيق مهام تسيير الموارد البشرية.

3. الوثائق :

تعني الوثيقة لغة الأداة والدليل والبيئة المكتوبة الصحيحة والقاطعة في الإثبات¹، لذا تعتبر الوثائق ذات أهمية كبيرة في الدراسات الوصفية خاصة في الحالات التي حدثت في الماضي.

وقد اعتمدنا على الوثائق بشكل أساسي، من أجل جمع معلومات معمقة ومفصلة عن عملية التغيير التي قامت بها المؤسسة في فترة سابقة لم يتسنى لنا مواكبتها، وقد قسمنا الوثائق إلى:

وثائق تابعة للمؤسسة ومسلمة لنا من طرفها.

وثائق تابعة للمؤسسة وتحصلنا علينا من خارج المؤسسة (الانترنت وغيرها)

كتب ومقالات عن الموضوع.

III. عرض وتحليل البيانات وتفسيرها:

1. عملية التغيير:

1.1. عمليات التغيير السابقة في مؤسسة الغاز والكهرباء:

إن أول عملية إعادة هيكلة للمؤسسة كانت سنة 1983 وفي هذه الفترة سمحت هذه العملية بخلق ستة مؤسسات متخصصة في مختلف المجالات الطاقوية، لكنها لم تكن على خلفية التحديات الكبيرة والمختلفة كالتى صاحبت عملية التغيير الأخيرة.

سنة 1991 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91-475 ل14 ديسمبر 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات خصائص تجارية وصناعية.

سنة 1995 وبموجب قانون تنفيذي رقم 95-280 تم ربط المؤسسة بوزارة الطاقة، وإعطائها الصفة المعنوية، وإعطائها استقلالية مالية.

¹ - نفس المرجع، ص264

في عام 2002 تقرر إجراء تعديل في الصفة القانونية لمؤسسة "سونلغاز" لكي تصبح مؤسسة ذات أسهم، بحيث تكون مجموعة صناعية مكونة من مجموعة مؤسسات متخصصة، وقد تقرر تغيير تسميتها من "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" إلى "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز" وهذا طبعا ليتماشى مع الصفة القانونية الجديدة لها ولإخضاعها للمتطلبات الجديدة للسوق الجزائرية في مجال الطاقة.

2.1. عملية التغيير محل الدراسة:

عملية التغيير التي سنتناولها بالدراسة هنا هي التي انطلقت سنة 2002 حيث كان هناك تعديل في الصفة القانونية للمؤسسة، وبموجب هذه التعديلات التي تمت عبر قرارات خارجية استوجب على "سونلغاز" القيام بتقسيم أهم نشاطاتها وهي إنتاج ونقل الكهرباء والغاز وأيضا توزيع الغاز والكهرباء، وذلك من خلال إنشاء أفرع جديدة.

وفي سنة 2004 عرف مشروع التغيير في "سونلغاز" تسارعا ملحوظا، و ظهر ذلك في شهر جانفي من خلال خلق ثلاث أفرع مختلفة¹:

- سونلغاز لنقل الغاز GRTG من أجل تنفيذ نشاطات نقل الغاز.

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE من أجل تنفيذ نشاطات إنتاج الكهرباء.

- سونلغاز لنقل الكهرباء GRTE من أجل تنفيذ نشاطات نقل الكهرباء.

وفي نفس السنة، وفي سياق ديناميكية إعادة التنظيم الإستراتيجية للمؤسسة، كان هناك توجه لإلغاء المستوى المركزي في التسيير، والذي قام مكانه أربعة إدارات عامة للتوزيع² بدل إدارة عامة واحدة، وعليه فقد تقرر أن تكون هناك فترة انتقالية تسمح بإتمام مختلف الإجراءات التي تضمن نجاح هذه الإدارات العامة الجديدة،

¹ - Noor ,Revue Trimestrielle du Groupe Sonelgaz, .AVRIL ,2005, N° 01, P 27

² -Reseaux Revue Trimestrielle Editée Par Sonelgaz. Direction De Distribution, N04 , JUILLET 2004, P8

والتي عرفت انطلاقها الرسمية سنة 2006، وهي تمثل المناطق التالية: الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب.

وقد قام المدير العام للمجمع بعقد خمس لقاءات مع الوحدات في بليدة، قسنطينة، وهران والجزائر العاصمة، لشرح ايجابيات عملية التغيير لعمال وإطارات المؤسسة، حيث أكد أن هذه التغييرات الكبيرة التي تجريها سونلغاز تهدف إلى نقلها من مؤسسة مندمجة عموديا إلى مجمع صناعي حقيقي، وفيما يخص التغييرات التي مست نشاط التوزيع فقد أشار إلى أن فرع واحد للتوزيع لا يمكن أن يعطي قيمة مضافة وأن التقسيم الجديد يسمح بـ"لا مركزية سلطة القرارات" إلى أقل مستوى ممكن، وإعطاء هذه الأفرع الجديدة استقلالية تسمح لها بالتطوير الجيد لإجراءات التسيير¹. اعتمدت المؤسسة على مكتب دراسات خارجي لوضع مخطط عملية التغيير، ومن ثم قامت المؤسسة بتطبيقه.

التغيير وضع مخططه مكتب دراسات يقع في
الجزائر العاصمة لا أتذكر بالضبط اسمه ولكن
هو أجنبي، وقد وضع التصور العام للتغيير
ومن تم قمنا نحن بتنفيذه

مسئول التكوين، سونلغاز باب القنطرة

وهو يعتمد في الأساس على إعادة توزيع النشاطات والأفراد وذلك على مستويين الأول هو تقسيم مختلف نشاطات المؤسسة الأساسية وهي إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء و نقل وتوزيع الغاز، والمستوى الثاني هو توزيع هذه النشاطات على مختلف مناطق البلاد، والهدف هو تحقيق انتشار اكبر .

عملية التغيير صعبة لأنها تعتمد على إعادة توزيع الأفراد،

وإعادة تحديد العلاقة بين مختلف النشاطات

إطارات بمديرية الموارد البشرية-الإدارة العامة للتوزيع قسنطينة

¹ - Réseaux , Op.Cit.p9

عملية التغيير هي عودة إلى سياسة الفروع لكن بشكل جديد

مدير م.ب.باب القنطرة

3.1. الإطار العام لعملية التغيير:

لا يمكن أن نعزل عملية التغيير التي أجرتها مؤسسة الغاز والكهرباء عن محيطها الخارجي، و الذي يشمل مختلف المعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر خلال الفترة التي تمت فيها عملية التغيير والتي تمتد من سنة 2002 إلى 2006 ، لكننا سنتطرق هنا إلى الفترة التي تمتد من 2000 إلى 2006 وذلك للأخذ في الاعتبار مختلف الدوافع والعوامل التي ساهمت في خلق الحاجة للتغيير في المؤسسة، وسنستعرض هنا مختلف هذه المعطيات مع تركيز أكثر على الجانب الاقتصادي لما له من تأثير كبير.

أ- الإطار السياسي:

إن الوضع السياسي في الجزائر له تأثير كبير على حركية مختلف المجالات والقطاعات، فمختلف التوجهات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر كانت انعكاسا أو ملحقا للخيارات السياسية، ويعود هذا بالدرجة الأولى إلى طبيعة النظام السائد ، إضافة إلى الأوضاع الصعبة التي مرة بها في فترة معينة، وقد تميز الوضع السياسي في الفترة التي تزامنت مع عملية التغيير في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية ببداية تخلي النظام عن فكرة الدعم المطلق للمؤسسات العمومية الكبرى بما يفرضه ذلك من تسيير مركزي لها، وقد جاء ذلك بعد أن قامت الدولة بخصخصة العديد من المؤسسات العمومية وتبنيها للانفتاح الاقتصادي الذي تزامن مع تغيرات سياسية تمثلت في تبني التعددية الحزبية.

ب- الإطار الاقتصادي:

بما أن الوضع الاقتصادي في الجزائر يرتبط كثيرا بتغيرات أسواق المحروقات خاصة النفط والغاز ، فمن الممكن القول أن الاقتصاد الجزائري عرف خلال

السنوات الثلاثة التي سبقت بداية عملية التغيير في مؤسسة الكهرباء والغاز، أي منذ 1999 تحسنا ملحوظا نظرا لبدأ ارتفاع أسعار النفط مع بداية السداسي الثاني فقد ارتفعت أسعار البترول لتبلغ 23 دولار للبرميل، لترتفع بذلك إيرادات الصادرات بـ 50 % في السداسي الثاني مقارنة بالأول لتبلغ 11.91 مليار دولار، كما تجدر الإشارة إلى الانخفاض المسجل على مستوى الدين الخارجي من 30.2 مليار دولار في نهاية 1998 إلى 28.1 مليار دولار في نهاية 1999، و لقد واصلت أسعار البترول الارتفاع المسجل في السداسي الثاني لسنة 1999؛ إذ بلغ السعر المتوسط للبرميل 27.5 دولار في السداسي الأول من عام 2000 و 28.3 دولار خلال الأشهر التسعة الأولى لتبلغ الإيرادات من صادرات المحروقات 10.07 مليار دولار في السداسي الأول من عام 2000.

إن هذا التحسن المسجل نجده يستمر حتى سنة 2002 فميزان المدفوعات يواصل في تحقيق الفائض في العمليات الجارية بمقدار 4.3 مليار دولار، والاحتياطي الرسمي للصرف تراكم بمستوى 23.1 مليار دولار في نهاية 2002¹، وفي عام 2003 بلغ إجمالي احتياطي الصرف 32 مليار دولار، وفي سنة 2004 بلغ 43 مليار دولار بزيادة 11 مليار دولار، وقد مكن هذا من خفض ديون الجزائر الطويلة والقصيرة الأمد إلى 21.4 مليار دولار بحلول نهاية 2004 مقارنة مع سنة 2003، وفي سنة 2005 بلغ احتياطي الصرف من العملة الأجنبية 46 مليار دولار، وقد دفع ذلك الجزائر إلى وضع خطة تنموية بتكلفة 55 مليار دولار يتم تمويلها محليا دون اللجوء إلى القروض الخارجية، وفي سنة 2006 بلغ احتياطي الصرف في الجزائر 77.8 مليار دولار وبلغت 118 مليار سنة 2007².

¹ - بن عبد الفتاح دحمان وآخر، الأداء المتميز للمنظومة المصرفية بالجزائر ضرورة لتحقيق إدارة فعالة للاقتصاد الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و للحكومات 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، ص 156
² - الخير الأسبوعي، العدد 533، من 13 إلى 19 ماي 2009

يلاحظ هنا أن الفترة التي سبقت عملية التغيير في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية شهدت بداية تحسن في الاقتصاد الجزائري من الناحية المالية، كما تواصل هذا التحسن طيلة فترة عملية التغيير في المؤسسة التي انطلقت سنة 2002، وقد تواصل حتى بداية 2008 حيث عرفت مدا خيل الجزائر نموا قياسي بسبب ارتفاع أسعار النفط إلى مستويات قياسية.

وقد عرفت هذه الفترة أيضا استمرار سياسة الخصخصة للعديد من المؤسسات العمومية، وارتفاع في مستويات الاستثمارات الأجنبية خاصة في قطاع الطاقة والاتصالات، التي بلغت بين عامي 2006 و2007 حوالي 3.4 مليار دولار ، لكنها تبقى نسب ضعيف نسبة ضعيفة جدا مقارنة ببعض الدول.

ورغم الارتفاع الكبير في مداخيل الجزائر من العملة الصعبة فان مؤشرات الاقتصاد الجزائري كانت ضعيفة، ففي تقرير أعدّه منتدى الاقتصاد العالمي حول التنافسية العالمية لعام ،2004/ 2005 احتلت الجزائر المرتبة 71 عالميا في مؤشر النمو للتنافسية، و تراجع مؤشر الأعمال للتنافسية لمتوقعها على المرتبة 89 من بين 104 دولة، و يعتبر هذا التقرير أداة مهمة في تشكيل السياسات الاقتصادية و توجيه قرارات الاستثمار¹، ويمكن أن نضيف هنا بعض لمؤشرات عن الاستثمار في الجزائر في هذه الفترة وهي كالتالي:

-مؤشر الحرية الاقتصادية: في 2002 رتبت الجزائر في المرتبة 11 من أصل 20 دولة عربية و 94 ضمن 161 دولة.

مؤشر الاستدامة البيئية: رتبت الجزائر في المرتبة 03 من أصل 16 دولة عربية و 70 من أصل 142 دولة.

¹كمال رزيق تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، ص325

-المؤشر المركب للمخاطر القطرية: رتبت الجزائر في المرتبة 14 من أصل 18 دولة عربية و 87 من بين 140 دولة¹.

أما من حيث ارتباط الاقتصاد الجزائري بالاقتصاديات العالمية فقد دخلت اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق سنة 2005 ، وقد كانت الجزائر قد وقعت في أبريل 2002 اتفاقية بخصوص الشراكة الأورو متوسطية ، تتضمن مشروع تفكيك الرسوم الجمركية عبر 12 مرحلة ، كل مرحلة خلال سنة كاملة وهو الوضع الذي طرح أمام النظام الضريبي مشكلة كيفية تعويض النقص في الإيرادات لأن الرسوم الجمركية أصبحت تمثل نسبة هامة من الإيرادات العامة². بصفة عامة يمكن القول انه هذه الفترة التي تزامنت مع عملية التغيير في سونلغاز تميزت باستقرار مالي كبير للجزائر بفضل مدا خيل النفط وذلك رغم ضعف المؤشرات الاقتصادية الأخرى، من جهة أخرى عرفت هذه الفترة أيضا البداية الحقيقية لاندماج الاقتصاد الجزائري مع الاقتصاد العالمي عبر اتفاقية الشراكة الأوروبية وبالتالي تزايد المنافسة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية.

4.1.دوافع عملية التغيير في المؤسسة:

من خلال تطرقنا إلى كل من الإطارين السياسي والاقتصادي لعملية التغيير في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، يمكن أن نحدد أهم الدوافع لعملية التغيير فيها وأهمها:

-دوافع سياسية: والتي تمثلت في التوجهات السياسية الجديدة للدولة وتخليها عن ربط الوضع الاقتصادي بالسياسي، والذي شمل أيضا المؤسسات العمومية

¹ - موسى رحمانى واخر، السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية FMI، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، ص66
² - نفس المرجع، ص68

الكبرى ومنها مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية وقد كشفت المقابلات في هذا الإطار عن الآتي:

لا ليس هذا بل لقرار سياسي بالدرجة الأولى ورغم هذا يمكن القول أن هناك دوافع من قبيل المنافسة أو مواجهة مشاكل في المؤسسة

مسنول التكوين-سونلغاز باب القنطرة

-دوافع اقتصادية: والتي تمثلت في خصخصة مختلف المؤسسات العمومية وفتح المجال للاستثمارات الأجنبية، وهذا ما فرض على مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية والتي رفضت الدولة خصصتها نظرا لأهميتها الإستراتيجية، أن تتأقلم مع هذا الوضع بحيث تتخلى عن دعم الدولة لها وتطور قدرتها التنافسية وتحافظ على طابع الخدمة العمومية.

-هناك دوافع أخرى لهذه العملية ومن أهمها:

تزايد الطلب على خدمات المؤسسة بشكل كبير خاصة مع زيادة عدد السكان وتزايد النشاط الصناعي، إضافة إلى ضغط البرامج السياسية للدولة التي تضمنت تعهدات بتغطية كل المناطق بالكهرباء والغاز وهذا ما فرض على المؤسسة أن ترفع من فاعليتها بشكل كبير، وفي هذا الإطار كشفت المقابلات على:

لقد تزايدت وتيرة العمل في الآونة

الأخيرة وذلك من أجل تطبيق

قرارات رئيس الجمهورية وبرنامجه الانتخابي.

عامل ميداني- سونلغاز باب القنطرة

يضاف إلى كل هذا مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة في القطاع سواء في إنتاج وتوزيع الكهرباء أو نقل الغاز أو تلك المرتبطة بأساليب تسيير الشبكات، إضافة إلى وسائل الاتصالات الحديثة، و التي تفرض على المؤسسة أن تتبناها بسرعة وفاعلية.

5.1. أهداف العملية:

عملية التغيير التي تبنتها سونلغاز كانت -حسب ما يقوله المسؤولون فيها- نتيجة لمتطلبات مواجهة المنافسة التي ستعرفها المؤسسة لأول مرة في تاريخها كمؤسسة جزائرية عمومية وباعتبارها محتكرة كلياً لنشاطها في توزيع الطاقة في الجزائر، وهذا بموجب قانون رقم 01-02 لـ5 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، وهو القانون الذي فتح المجال للمنافسة في القطاع الذي تنشط فيه سونلغاز وكسر احتكار الدولة له، لكنه يحافظ على مبدأ الخدمة العمومية مع الحد من دعم الدولة للمؤسسة ولأسعار الكهرباء والغاز، ولضمان ضبط المنافسة وإخضاعها للقوانين تقرر إنشاء هيئة ضبط مستقلة وهي سلطة ضبط الكهرباء والغاز CREG والتي تشبه سلطة الضبط في مجال الاتصالات، وهي تهدف إلى ضبط المنافسة بين مختلف المؤسسات التي تنشط أو ستتنشط مستقبلاً في مجال الطاقة والتي من بينها طبعاً سونلغاز.

ويقول المسؤولون في المؤسسة أن الهدف أيضاً من هذه التغييرات هو تقريب مراكز اتخاذ القرارات من المراكز العملياتية في المؤسسة، أي اعتماد اللامركزية في التسيير، ويشير أحد المديرين العاميين الجدد إلى أن

هذه التغييرات تمثل بداية لقطيعة مع التسيير المركزي

والمندمج عمودياً.

مكلف بالدراسات- اع قسنطينة

التغيير يهدف إلى لامركزية اتخاذ القرارات، استقلالية التسيير،

تقريب العميل، السير الجيد للعمل.

مجموعة إطارات، م ب-باب الفنطرة، الكودية

6.1. مقاومة التغيير:

باعتبار أن عملية التغيير في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية تركز في جانب كبير منها على إعادة توزيع الأفراد على الفروع الجديدة، فقد ظهرت مقاومة طبيعية لعملية التغيير لكنها كانت محدودة، والدافع الأساسي هنا هو:

- عدم تقبل الفرد لتحويله إلى نشاطات جديدة.
- عدم تقبل الفرد لنقله إلى فروع جديدة.
- التخوف من عمليات تسريح العاملين خاصة القدامى.
- التخوف من عدم التأقلم مع الأساليب والطرق الجديدة للتسيير والعمل.

لم نرى في عملية التغيير فائدة حقيقية.

مجموعة أعوان تسيير افراد م ب- ب ق، ك

التغيير سياسي ولا علاقة له بالعمال.

عون تسيير أفراد-م ب- باب القنطرة

وقد قامت المؤسسة بعملية اتصال واسعة بالأفراد لتقليل من شكوكهم وترددهم، خاصة التطمين بان تسريح العمال أثناء التغيير ممنوع قانونيا، وان عملية التغيير في مصلحة الأفراد بالدرجة الأولى، بحيث أن إعادة توزيع الأفراد سيساهم في فتح المجال للترقيات،

لقد قمنا بعملية اتصال فعالة مع ممثلي الأفراد ارتكزت

في الأساس على توضيح ايجابيات العملية

مسئول المصلحة الإدارية- م ب- ا ع- الكودية

ويلاحظ انه حتى بعد انتهاء عملية التغيير لم تتغير نظرة الأفراد المشككة في

جدوى وأهداف هذه العملية

رغم عملية التغيير فان المؤسسة لم تتغير بتاتا.

عون تسيير-م ب- باب القنطرة.

يجب العودة إلى الشكل القديم للمؤسسة.

عون تسيير-م ب- الكودية

هناك أقلية استفادة من هذه العملية.

مجموعة أعوان تسيير- م م ب، ق م ب- ب ق ك

ورغم كل هذا يمكن القول أن المقاومة الطبيعية لعملية التغيير في المؤسسة لم تكن عائقا حقيقيا أمام تنفيذ هذه العملية، كما أنها اقتصررت فقط على الأفراد الذين لا يشغلون مناصب جيدة، حيث أن التغيير لم يساهم في تحسين مناصبهم وبالتالي أجورهم، وعلى العكس فالذين هم في مناصب جيدة واستفادوا من ترقيات أثناء التغيير راضون أكثر عن التغيير

أنا شخصيا استفدت من هذه العملية على اعتبار أنني اليوم احتل منصبا أعلى في إدارة الموارد البشرية بعد إنشاء هذه الإدارة الجهوية وفتح المجال لمناصب جديدة ترشحنا لها، من ناحية الوظيفة فهي الآن تتميز باستقلالية واسعة ولا مركزية كاملة تسمح لنا بتنفيذ مختلف المهام بشكل مستقل وفعال

مسئول التكوين ق م ب- باب القنطرة

المناصب التي نحن فيها الآن، والأجور الجديدة،
طبيعة العمل الجيدة، هي نتيجة لعملية التغيير

مسئولي مصالح وأقسام- م م ب- ق م ب- ب ق ك

7.1. نتائج عملية التغيير

إن نتائج عمليات التغيير غالبا ما تقاس على أساس مدى تحقيق أهداف التغيير، وبالنسبة لمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية فالأهداف المعلنة والمحددة التي سبق ذكرها تم تحقيقها بشكل كبير من خلال إنشاء 29 فرع جديد للمؤسسة، أي أنه تم الفصل بين مختلف نشاطات المؤسسة الأساسية وتوزيعها بشكل يرفع من فاعليتها. من جهة أخرى استطاعت المؤسسة أن تفصل بين مختلف مراكز اتخاذ القرارات سواء فيما يخص الفروع الأساسية أو على مستوى الفروع الجهوية، وذلك لتحقيق اللامركزية في التسيير، أما من الناحية التقنية المرتبطة بالخدمات التي تقدمها

المؤسسة للمواطنين فقد ساهمت الفروع الجديدة من الرفع من مستوى الخدمات المقدمة بشكل كبير.

أما من حيث الكتلة البشرية للمؤسسة فقد تزايد عدد الأفراد العاملين بشكل كبير، فعملية التغيير لم تؤثر على تعداد المورد البشرية في المؤسسة، على اعتبار أن تسريح الأفراد ممنوع حسب مسئول في المؤسسة، بل كان هناك زيادة واضحة في عدد الأفراد الذين تم توظيفهم أثناء فترة التغيير وبعدها بشكل خاص، فمجموع أفراد مختلف الأفرع الجديدة التي نتجت عن عملية التغيير انتقل من 22365 فرد في 2006 إلى 25124 فرد نهاية 2007 بارتفاع نسبته 12.3 % أما تعداد الأفراد لمجمع سونلغاز فقد وصل إلى 56510 فرد (سنة 2007)¹.

وقد أعطى الوضع الجديد للمؤسسة إمكانية توسيع نشاطاتها إلى مجالات أخرى متعلقة بقطاع الطاقة، وكذلك إمكانية العمل خارج حدود الجزائر، وهذا الانتقال حسب مسئول الشركة كان ضروريا للمؤسسة لكي تتأقلم مع القواعد الجديدة للنشاط التي أقرها القانون، خاصة منها فتح المجال للمنافسة وإمكانية اللجوء إلى المساهمة الخاصة، ومن جهة أخرى أعطت هذه النقلة للمؤسسة استقلالية كبيرة وسمحت لها بالممارسة الكاملة لمسؤولياتها في التسيير.

من جهة مواجهة المنافسة فلا يمكن ملاحظة مدى تحقيق ذلك في الفترة الحالية على اعتبار انه لا توجد منافسة أصلا في مجال توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، لكن المؤسسة دخلت لأول مرة في تاريخ الجزائر في مشاريع جديدة للإنتاج بالشراكة مع مؤسسات أجنبية مثل "سيمنس" و"لافلين" وغيرها.

¹ - Document de Sonelgaz/Emprunt Obligataire Grand Public 2008,p31

2. إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في سونلغاز:

1.2. تسيير الأفراد قبل عملية التغيير:

أ- الشكل العام:

إن سونلغاز قبل عملية التغيير كانت تعتمد على تسيير مركزي شامل، وهذا ينطبق طبعا على تسيير الأفراد، فبرغم من أنها من حيث تعداد الأفراد تعتبر ذات حجم كبير، إلا أن وظيفة الأفراد فيها لم ترتقي إلى مديرية مستقلة واقتصر ذلك على وجد قسم لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف الإدارات، وقد كانت تقوم على تسيير مركزي¹، أي أن مختلف الوظائف والمهام يتم تقريرها وتخطيطها على مستوى الإدارة العامة ومن ثم يتم تنفيذها فقط على مستوى الإدارات المختلفة، لذا فمن المنطقي أن يكون هناك انعكاسا سلبيا على فاعلية هذه الوظيفة وأهميتها في إستراتيجية المؤسسة، وقد كشفت المقابلات على:

نظرا لطبيعة البناء الهيكلي للمؤسسة قبل التغيير فان
وظيفة الموارد البشرية لم ترتقي إلى مديرية واقتصرت
فقط على قسم لإدارة الأفراد، والذي يقوم على أساس
مركزي في تسيير الأفراد.

مسئول التكوين-سونلغاز باب القنطرة

نعم كانت تسمى قسم الموارد البشرية هكذا ، فالتغيير في هذه الوظيفة
كان في الأساس على مستوى البناء الهيرارشي لها.

عون تسيير-سونلغاز باب القنطرة

ب- طبيعة الوظائف والمهام:

تماشيا مع طبيعة التسيير المركزية للأفراد التي كانت سائدة في المؤسسة، فان مختلف الوظائف والمهام في إدارة الموارد البشرية ستكون ذات طبيعة مركزية،

¹ انظر المقابلة.

وهذا يعني أن هذه الوظائف والمهام كانت لا تركز على متطلبات خاصة ومحددة، بل كانت عامة وشاملة لا تراعي المتطلبات الخاصة لمختلف النشاطات. فمن حيث التكوين وبالرغم من التركيز الكبير عليه كأهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى امتلاك المؤسسة لثلاث مراكز تكوين كبيرة في بليدة، بن عكنون وعين مليلة،

التكوين كان يمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة

مند 1990 مع قانون 90-11

مسئول تكوين-ا م ب

إلا أنها كانت تفتقر إلى سياسة وبرامج تدريب وتكوين تتماشى مع المتطلبات الجديدة لعمليات التسيير والتغيير.

كان التكوين في المؤسسة ضعيف ولا يزال

عون تسيير أفراد-ق م ب-باب القنطرة

لم يكن احد يهتم بكفاءة العمال

مجموعة أعوان تسيير-م م ب-ق م ب-باب القنطرة-الكودية

التكوين في الخارج ليس للجميع بل ب"المعرفة"

مكلف بالدراسات-ق م ب-ا ع- الكودية

وقد سبق للمؤسسة أن طلبت سنة 1999 استشارة فيما يخص تقديم نموذج تسيير

الكفاءات، والذي قدمته شركة كندية، كما أن طبيعة التكوين لم تكن تعبر عن اهتمام

بإدارة الموارد البشرية من حيث تكوين مختصين فيها فمثلا لم تشهد الفترة مابين

1998-2000 وهي قبل عملية التغيير، أي تكوين من هذا النوع¹،

نحن لم نكن مختصين في إدارة الموارد البشرية

بل في التسيير بصفة عامة

مجموعة إطارات - م م ب-ق م ب-باب القنطرة-الكودية

¹ - Hamid YOUSFI .L'EXPERIENCE DE SONELGAZ Pratiques, enseignements et interrogations 3^{ème}

Conférence de Formation du Secteur de L'Energie et des Mines Energie Et Des Mines Alger, 12 Alger, 12- -13 D 13
Décembre 2006 , sp

كانت الخبرة هي أساس التعيين في وظائف تسيير الموارد البشرية

مدير موارد بشرية – م م ب-ق م ب-باب القنطرة-الكودية

ويعكس هذا واقع إدارة الأفراد قبل عملية التغيير في هذه المؤسسة الكبيرة التي تفتقر إلى سياسة تكوين داخلية جيدة إضافة إلى غياب إستراتيجية واضحة لتسيير الكفاءات، كما أن فترة احتكار المؤسسة لنشاطها وغياب المنافسة قلل من اهتمامها ببرامج التحفيز المختلفة خاصة الأجور التي كانت من أهم أسباب ذهاب الكفاءات من المؤسسة إلى الشركات الأجنبية.

الأجور لم تكن جيدة كما هي الآن.

مجموع الأفراد

ان هدفي هو العمل في الشركات الأجنبية،

فالذين درسوا معي يتقاضون أربعة أضعاف اجري

عون تسيير أساسي-ق م ب-باب القنطرة

وقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على إجبار العاملين على

إمضاء عقود لخمس سنوات مع المؤسسة، وذلك لمنع ذهابهم للمؤسسات الأجنبية،

لكن ذلك يؤدي إلى نتائج عكسية أحيانا.

هناك احد العاملين تعمد إحداث

مشكلة مع المدير ليتم فسخ عقده،

مما يسمح له بالذهاب إلى مؤسسة أخرى

مكلف بالدراسات-تنمية المورد البشرية-ق م ب-باب القنطرة

2.2. إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير:

1. الدور في عملية التغيير:

إن لإدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير عدة ادوار تختلف حسب طبيعة

عملية التغيير وأهدافها، وطريقة تسيير هذه العملية، ومن أهم الأدوار التي سبق وان

تطرقنا لها :

- العلاقة بين التغيير الاجتماعي، والتكنولوجيا والتنظيمي.
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تأمين المناخ الاجتماعي.
- المسير السياسي.

وعلى اعتبار أن عملية التغيير في مؤسسة "سونلغاز" تركز بشكل كبير على إعادة توزيع كتلة الأفراد على الفروع الجديدة في إطار تنفيذ الهيكل الجديد للمنظمة الذي وضعه مكتب دراسات مستقل، فإن هذا يستدعي الجوانب الاجتماعية والإنسانية بشكل كبير أثناء عملية التغيير، وبالتالي فإن أهم جوانب الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هو "تأمين المناخ الاجتماعي"، لكن من جهة أخرى وعلى اعتبار أن التغيير تطلب إعادة توزيع الأفراد بشكل واسع، فقد كان هناك ضرورة لعملية تسيير إستراتيجية للموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية"¹.

لقد قمنا نحن كمختصين في الموارد البشرية بتنفيذ عملية التغيير،

وذلك من خلال تصميم الهياكل التنظيمية الجديدة

والوظائف الجديدة وإعادة توزيع الأفراد على مختلف الإدارات،

إضافة إلى عملية RATION (التحصيل)، والتي تعني تحديد عدد أعوان التسيير

لمختلف المهام بما يتناسب مع بعض المعطيات وطبيعة الأفرع الجديدة، وأنا شخصيا

عملت في هذا الإطار أي في عملية التغيير.

مسؤول التكوين- سونلغاز باب القنطرة

ويظهر هذا بشكل كبير أن إدارة الموارد البشرية لعبت دورا هاما في التنفيذ

والتطبيق لعملية التغيير، وقد جمعت بين تأمين المناخ الاجتماعي، وبين التسيير

¹ - علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77

الاستراتيجي للموارد البشرية، وسنوضح لاحقا طبيعة هذه الأدوار بشكل أكثر تفصيلا.

2 - الهيكل التنظيمي:

يخضع البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشري أثناء عملية التغيير لعاملين أساسيين، وهما طبيعة تسيير التغيير في المؤسسة، إضافة إلى نوع التغيير الذي تبنته، وقد تطرقنا لذلك بشكل مفصل سابق.

إن طبيعة تسيير التغيير في مؤسسة "سونلغاز" كان توجيهي بحيث تم وضع مخطط التغيير من طرف مكتب دراسات مستقل، وبناء عليه قامت الإدارة بتوجيه مجمل عملية التغيير نحو الأهداف المسطرة، أما نوع التغيير فهو تغيير جذري موضعي إي انه اقتصر على طبيعة البناء الهيكلي وإعادة توزيع الأفراد والنشاطات، لكن كان ذلك بشكل جذري .

التغيير مسح تماما المستوى المركزي لتسيير الموارد البشرية.

مدير م ب-باب القنطرة

وانطلاقا من هذا يمكن أن نحدد طبيعة بناء الهيكلي التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز أثناء عملية التغيير، بأنه "عملياتي"، أي أنها قامت بتنفيذ التوجيهات التي جاءت من المستويات العليا.

لقد قمنا بتنفيذ مخطط التغيير كما أعطي لنا

مسئول التكوين-ق م ب-باب القنطرة

وقد فرض هذا الوضع على إدارة الموارد البشرية أن تعدل في بناءها الهيكلي بحيث يتماشى مع الأدوار الجديدة في عملية التغيير، إضافة إلى أن هذه الإدارة أصلا كانت مجالا لعملية التغيير كما سنلاحظ لاحقا.

3. طبيعة المهام أثناء التغيير:

إن الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير في مؤسسة "سونلغاز" ارتكز على بعدين وهما: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تأمين المناخ الاجتماعي ، وانطلاقا من هذا فمهام هذه الإدارة أثناء التغيير كان ضمن هذا الإطار.

أ- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن وضع إستراتيجية للموارد البشرية يتضمن اختيار التطبيقات المناسبة لدعم التوجهات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، أما في وضعية التغيير فلا يكفي فقط وضع أنظمة، لكن من الضروري ضمان أن تكون هذه الأنظمة متناسقة مع متطلبات المنظمة، وان تندمج مع الأنظمة الأخرى فيها، في سياق تحقيق الأهداف المشتركة.

وإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منسجمة مع محيطها لكن يجب أيضا أن تهتم بالتناسق بين النشاطات وبين التوازن في أنظمة تسيير الموارد البشرية¹.

في عملية التغيير الأخيرة في المؤسسة كان هناك إعادة توزيع كامل لكتلة الموارد البشرية على مختلف الإدارات و الفروع الجديدة على أساس النشاط الذي تمارسه، وقد ظهرت الحاجة لتخصصات ووظائف جديدة، لذا قامت إدارة الموارد البشرية باستقدام أفراد من مؤسسات أخرى مثل "سوناطراك" وذلك على أساس اتفاقية بين المؤسستين .

أنا كنت اعمل في سوناطراك وتم تحويلي لمؤسسة سونلغاز بموجب اتفاقية،

كما انه لم يتم تكويننا وأقتصر ذلك على ملتقى غير مهم

عون تسيير-سونلغاز باب القنطرة.

¹ -- Nadège GUNIA, La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations Organisationnelles des Entreprises, Impacts des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, p78

كما أنه ظهرت الحاجة إلى عدد كبير من المسيرين والإداريين في مختلف المجالات، وهذا ما دفع بالمؤسسة إلى القيام بعملية تكوين واسعة لعدد من الإطارات لخلق نخبة إداريين ومسيرين لتسيير مختلف هذه الأفرع خاصة على مستوى إنشاء إدارات موارد بشرية حديثة تتماشى مع التوجهات الجديدة للمؤسسة، وذلك على مستوى كل الإدارات العامة والأفرع الجهوية المختلفة، وهي تحمل طابع لا مركزي في تسيير الأفراد وفي إجراء عمليات التكوين وغيرها من المهام المتعلقة بالموارد البشرية

لقد تلقينا تكويننا سريع في تسيير الأفراد يرتبط بالأساس

بطبيعة المهام التي سنقوم بها

مجموعة إطارات ب-ج باب القنطرة-اع قسنطينة

وتؤكد إحصائيات سونلغاز لعمليات التكوين التي أجرتها هذا التوجه الجديد، بحيث أنه مابين 2001-2005 وهي الفترة التي تنزامن مع بداية عمليات التغيير و بداية تجسيد أهم مراحلها، قامت المؤسسة بتكوين عدة إطارات في التسيير، منهم 150 إطارا في تسيير الموارد البشرية، و 40 من مهندسي التدريب، إضافة إلى تكوين 200 إطارا مختصا في تسيير الموارد البشرية بعد هذه الفترة والتي تنزامن مع الانطلاق الرسمي لعدة أفرع جديدة¹، ومن الملاحظ أن المؤسسة اعتمدت على منظمات تكوين خارجية ومنها الموجودة في فرنسا وكندا.

وقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية على سياسية الترقية بعد التكوين، إضافة إلى الاعتماد على التوظيف الداخلي، وهذا من أجل شغل المناصب الجديدة التي أحدثتها عملية التغيير

نحن في سونلغاز نقوم بالتكوين بشكل متواصل لدى كان هناك عدد واسع من الإطارات المؤهلة والتي تم ترقيتها فقط للمناصب الجديدة،

¹ - Hamid YOUSFI L'EXPERIENCE DE SONELGAZ , opcit, sp

كما انه تم الإعلان عن الوظائف من اجل الترشح لها داخليا وذلك وفق عدة شروط أهمها الشهادات الجامعية المختلفة، السمعة، العلاقة مع الأفراد إضافة إلى مجموعة من الاختبارات.

مسئول التكوين-سونلغاز باب القنطرة

لقد تم ترفيتنا إلى مناصب اعلي على أساس الخبرة والأقدمية

مجموعة إطارات- ا-ع ا-ج قسنطينة

ب- تأمين المناخ الاجتماعي:

يهدف تأمين المناخ الاجتماعي في الأساس إلى التقليل من حدة المقاومة الطبيعية لعملية التغيير، إضافة إلى ضمان شرعية التغيير وتبنيه من طرف مختلف الفاعلين في المؤسسة.

نظرا لطبيعة عملية التغيير في مؤسسة "سونلغاز" والتي تقوم على إعادة توزيع الأفراد بشكل كبير، فقد كان هناك تخوف وتردد من طرف الأفراد، لدى راعت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مختلف الأوضاع الاجتماعية للعاملين وذلك بالاعتماد على الاتصال المباشر والحوار مع مختلف الشركاء الاجتماعيين.

لقد اعتمدنا على سياسة حوار فعالة مع مختلف الأفراد،

إضافة إلى مختلف الشركاء الاجتماعيين

مجموعة إطارات بمديرية الموارد البشرية- الإدارة العامة للتوزيع قسنطينة

نعم وبشكل كبير حيث تم الأخذ في الاعتبار مختلف الجوانب

الاجتماعية والصحية للأفراد في إعادة توزيعهم على

مختلف الأفرع، وكذلك توزيع النشاطات

والمهام خاصة تلك التي تعتمد على نشاط جسدي

مسئول التكوين-سونلغاز باب القنطرة

ويتطلب تأمين المناخ الاجتماعي للمؤسسة أثناء عملية التغيير معرفة دقيقة

لمختلف الشكوك والتساؤلات لدى العمال عن هذه العملية، وبمن تما محاولة الإجابة

عنها وتقديم توضيحات، إضافة إلى العمل كوسيط بين العاملين والإدارة

إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية ، ارتكزت على جانبين وهما التنفيذ للمخطط العام لعملية التغيير إضافة إلى الدعم والمرافقة.

3.2. إدارة الموارد البشرية بعد التغيير:

أ- الشكل العام:

اختلفت طبيعة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية بعد عملية التغيير ، فقد أصبحت متعددة المستويات فقد تم تشكيل مديريات ومصالح وأقسام لتسيير الموارد البشرية، وهذا حسب أهمية الفرع أو الإدارة أو عدد الأفراد العاملين فيها، وهذا تماشيا مع زيادة عدد الفروع واعتماد اللامركزية في التسيير،

اليوم إدارة الموارد البشرية تقوم على تصميم هيرارشي واسع ينطلق من مديرية موارد بشرية على مستوى كل إدارة عامة، ثم قسم موارد بشرية على مستوى كل إدارة جهوية والتي تتضمن عدة مصالح، وكل منها تقوم على هيكل تنظيمي مستقل ، ومن جهة أخرى فهناك لامركزية واسعة الآن في التسيير على مستوى كل منها مما سمح بتسهيل عملنا.

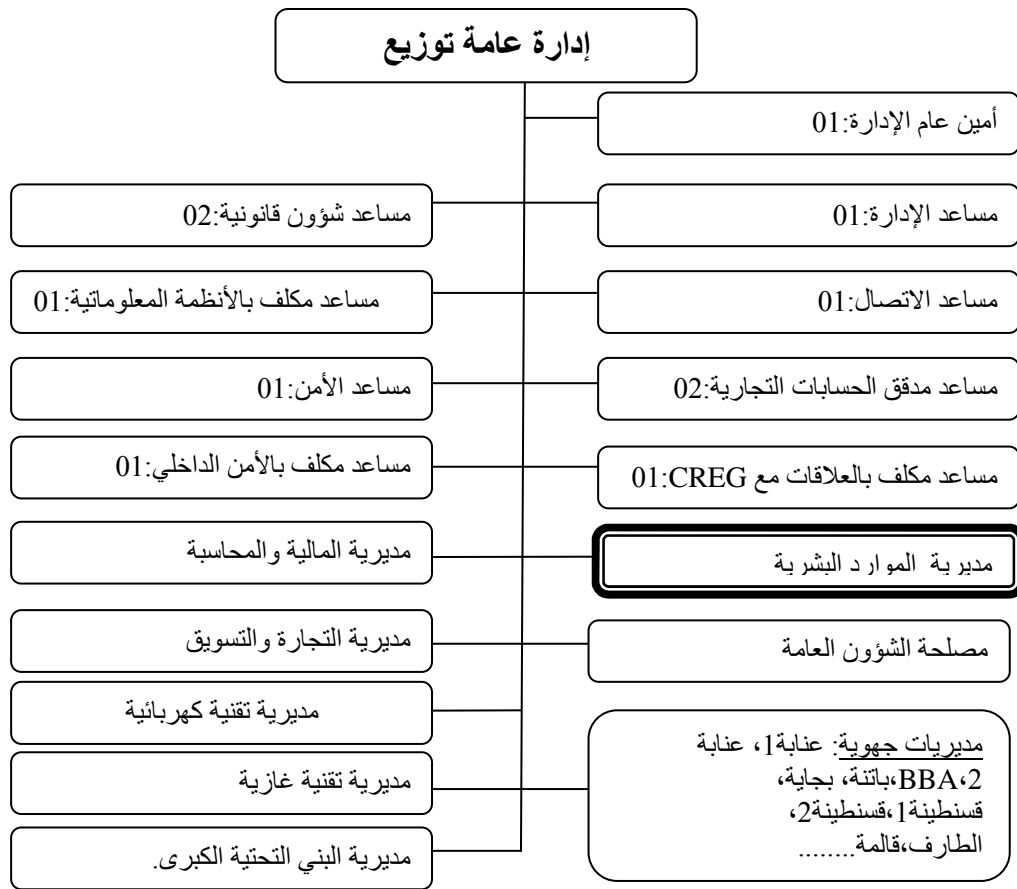
مسئول التكوين-سونلغاز باب القنطرة

أنا شخصيا استفدت من هذه العملية على اعتبار أنني اليوم احتل منصباً أعلى في إدارة الموارد البشرية بعد إنشاء هذه الإدارة الجهوية وفتح المجال لمناصب جديدة ترشحنا لها، من ناحية الوظيفة فهي الآن تتميز باستقلالية واسعة ولا مركزية كاملة تسمح لنا بتنفيذ مختلف المهام بشكل مستقل وفعال

إطارات في م م ب-ق م ب- ا ع-اج

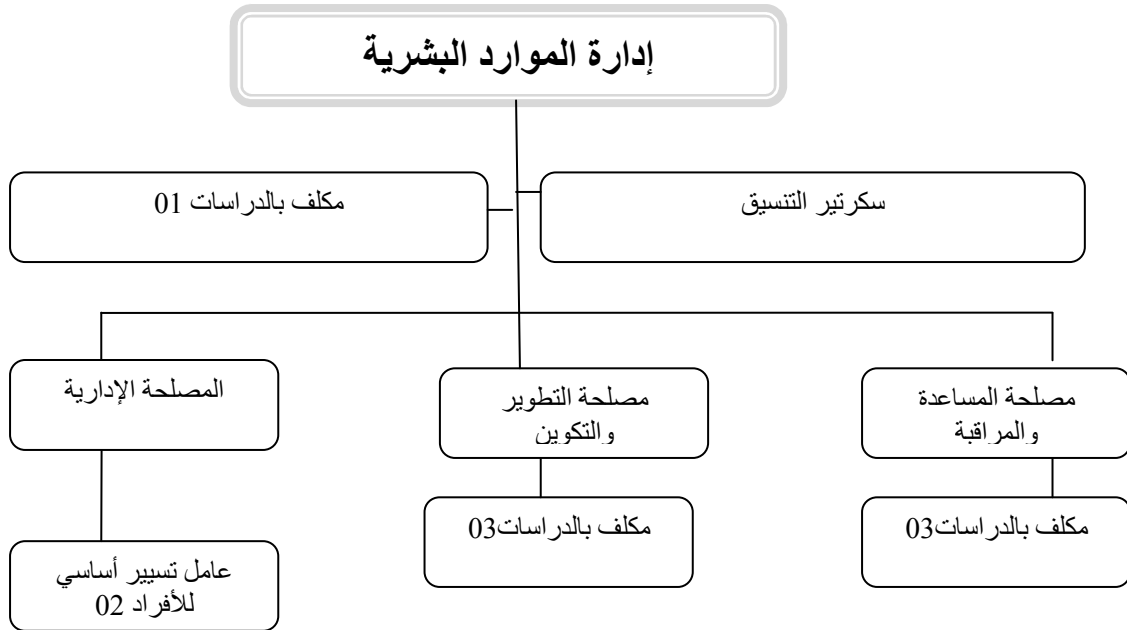
وعملية التغيير في سونلغاز بقدر ما دعمت الوعاء البشري لها بكفاءات جديدة وشابة، على حد قول المسؤولين فيها، فقد ساهمت كنتيجة لذلك في تدعيم موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لمختلف الأفرع التي قامت بتأسيسها، خاصة

على مستوى الإدارات العامة للتوزيع ومنها تلك التي تنتمي إليها الإدارة الجهوية في باب القنطرة، و التي تحتل فيها مديرية الموارد البشرية موقعا جيدا ومنفصلا عن الإدارة العامة بشكل كبير وهذا ما يوضحه البناء الهيكلي للإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة الذي كان نتيجة لعملية التغيير:



شكل(13): البناء الهيكلي للإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة - مجمع المصدر: قسم الموارد البشرية-سونلغاز باب القنطرة

وكما نلاحظ في هذا النموذج فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تشكل مديرية منفصلة ومستقلة عن أي إدارة أخرى، كما أن لها بنائها الداخلي الخاص بها كإدارة فرعية أساسية، وهذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة.



الشكل(14):الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة

المصدر: قسم الموارد البشرية-سونلغاز باب القنطرة

وهذا النموذج هو نتيجة حتمية لتوجه سونلغاز نحو تطبيق لامركزية التسيير في مختلف المجالات، وبالتالي فإن خلق إدارة الموارد البشرية على مستوى كل إدارة عامة فرعية يسمح بتطبيق مهام تسيير الأفراد بشكل مستقل ولا مركزي وبطريقة أكثر فاعلية، لكن يلاحظ هنا الاعتماد على هيكل تنظيم تبعاً لطبيعة العمليات والذي من عيوبه وفق الهيكل التنظيمي السابق¹:

1. كل هيئة متخصصة تفتقد إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 21

2. تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة، يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية.

3. للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة من كل الهيئات المتخصصة.

لكن في الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة، يتضح تجميع لكل الشؤون الإدارية في مصلحة واحدة، إضافة إلى مصلحة تكوين ومصلحة المراقبة والمساعدة، وهذا يقلل كثيرا من عيوب هذا النموذج خاصة مع استعمال تكنولوجيا المعلوماتية في تسيير الملفات وغيرها.

وفي هذا الإطار فإن المهام الجديدة لمديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع يتمثل في¹:

1- مصلحة الإدارية:

وضع سياسة الأجور لأفراد الوحدات الفرعية، و للإطارات العليا في الإدارات الجهوية.

ضمان العلاقات مع المركز الطبي للعمل.

ضمان تكوين وتحديث مجلدات الأفراد الإدارية.

ضمان تحديث ملفات الأفراد الرقمية.

ضمان العلاقات مع المنظمات الخارجية.

ضمان التسيير الإداري للأفراد.

2- مصلحة التطوير والتكوين

ضمان الحصول على إحصائيات الأفراد وتحديثاتها وتشكيل الجداول الدلالية الدورية لها.

¹ - وثيقة مسلمة من الإدارة الجهوية لسونغاز، باب القنطرة قسنطينة، قسم الموارد البشرية، مصلحة التكوين

توفير التحليلات والمعلومات الضرورية للمسيرين من أجل التحكم الجيد في تسيير الموارد البشرية وترجمتها في مخطط الأفراد والتكوين.
مساعدة المسيرين على تحديد الحاجة من الأفراد.
تصور برامج تطوير المسارات المهنية للأفراد.
تسيير النموذج الهيكلي للمنظمة على قاعدة الإعدادات وتقسيمات التسيير المحددة والمقررة من الإدارة العامة.
تدعيم مخططات الأفراد على المستوى اللامركزي.
تنظيم عمليات الترقية و التقدم من أجل ضمان وحدة عمليات التقييم و تقييم نتائج.

مساعدة المسيرين على تحديد الحاجة للتكوين.
ضمان الدراسات المرتبطة بالهندسة التكوينية.
دعم مخططات التكوين والتوظيف الموضوعة من المستويات اللامركزية.
بدأ تطبيق مخططات التكوين ومتابعة التنفيذ من جهة الكم والكيف.
تقييم أثر التكوين على مستوى الوحدة.
تسيير البرامج الفردية للتطوير.
تنظيم ومتابعة تنفيذ نشاطات التكوين في وسط العمل.
دعم ميزانيات وتكلفة وظيفة الموارد البشرية في البنى الهيكلية اللامركزية.
بدأ تطبيق مخططات الأفراد.
تسيير مخططات المسار المهني للموارد البشرية.

3- مصلحة المساعدة والمراقبة

نشر تنظيمات الموارد البشرية الخاصة بالمجموعة بين إدارات الوحدات الجهوية.

مساعدة الوحدات في تطبيق التنظيمات.

إحياء الملتقيات المتعلقة بالتنظيمات.

وضع برامج المراقبة.

تطبيق وضمان تنفيذ التنظيمات على مستوى الوحدات.

إدارة عملية مراقبة قانونية ووحدة نشاطات التسيير.

معالجة المطالب الخاصة وضمان الرد النظامي عليها.

جمع المعلومات الضرورية للوقاية من الصراعات الفردية والجماعية.

وضع الميزانيات، وإجراء التحليلات والنتائج.

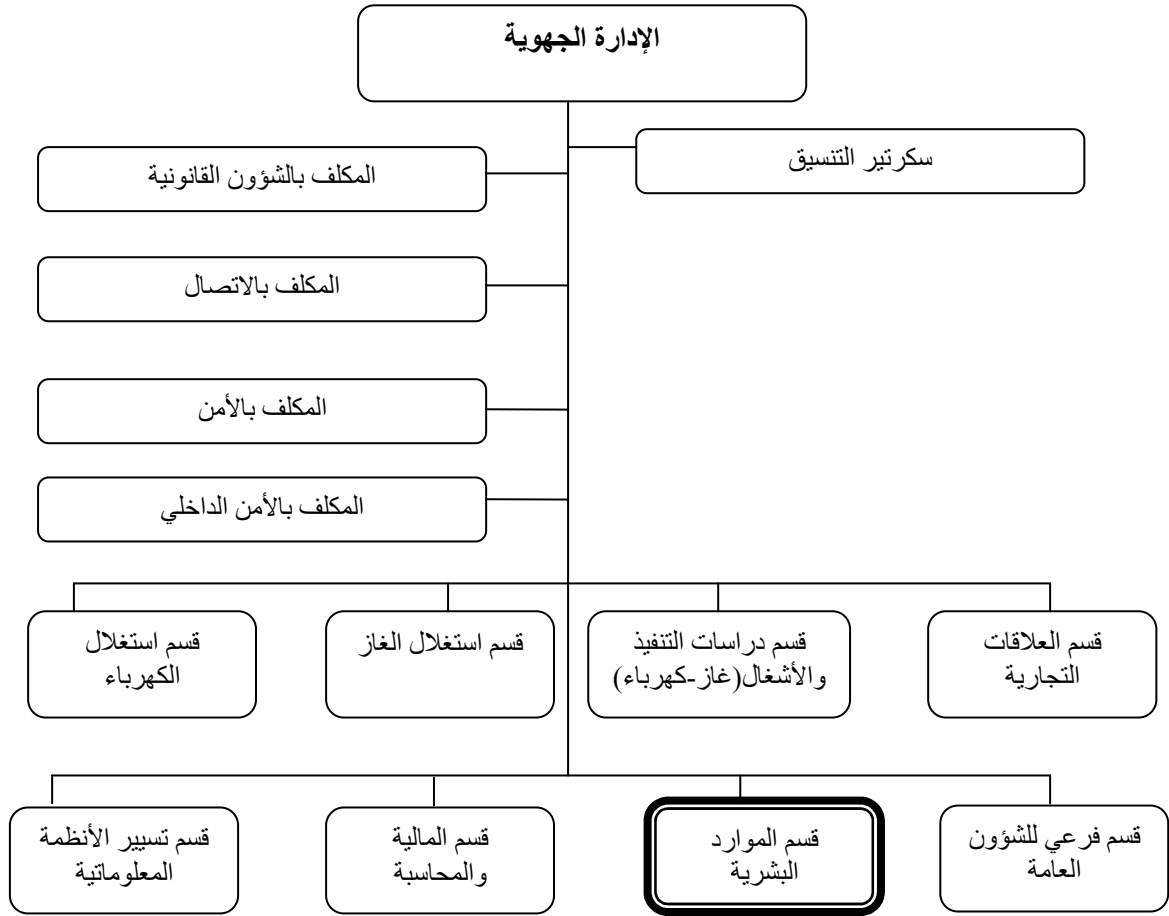
و بالرغم من أن الإدارة الجهوية التي تقع في باب القنطرة تابعة تنظيميا إلى

الإدارة العامة للتوزيع الشرق الكائنة في ولاية قسنطينة، فإن مصلحة الموارد

البشرية فيها تمارس نفس المهام التي تمارسها مديرية المواد البشرية لكل على

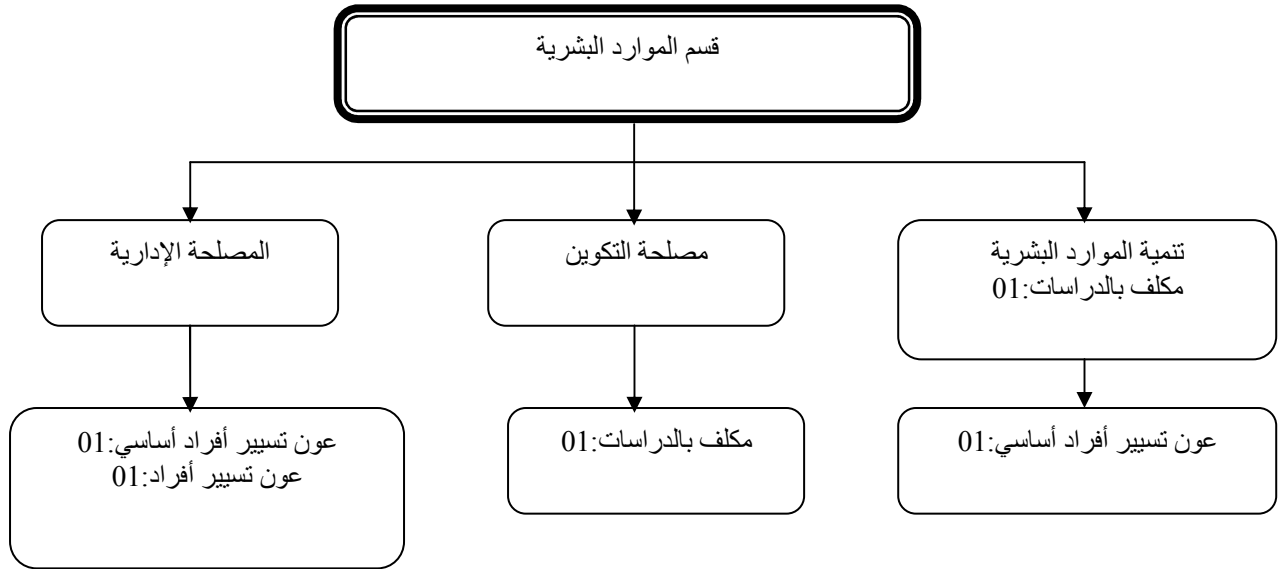
مستوى جهوي، كما أنها تحتل موقعا مناسباً ومستقلاً عن الإدارة بشكل كبير وهذا ما

يوضحه بنائها الهيكلي :



الشكل (15): البناء الهيكلي للإدارة الجهوية لسونلغاز باب القنطرة قسنطينة*

مصلحة الموارد البشرية تشكل إدارة مستقلة وهي تابعة للمدير العام المباشر لكن على مستوى ثاني، وبالرغم من ذلك فإن مدير الموارد البشرية حسب هذا الشكل يشارك في رسم السياسة العامة، وهذا ما يؤكد أهميتها كإدارة مستقلة، كما سنلاحظ ذلك في بنائها الداخلي المنفصل وهو على الشكل التالي:



الشكل (16): البناء الهيكلي لقسم الموارد البشرية في الإدارة الجهوية باب القنطرة

المصدر: قسم الموارد البشرية-سونلغاز باب القنطرة

يختلف هيكل قسم الموارد البشرية في هذه الإدارة الجهوية عن هيكل مديرية الموارد البشرية من حيث وجود مصلحة تنمية الموارد البشرية، لكن وباعتبارها إدارة مستقلة لتسيير الأفراد فمصلحة الموارد البشرية على مستوى الإدارة الجهوية تمارس نفس المهام الأساسية الموجودة على مستوى مديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع، وهذا ما يؤكد التجسيد الفعلي لمبدأ لامركزية التسيير في مختلف المجالات، ومهام قسم الموارد البشرية تتمثل في:

1- في إطار تنمية الموارد البشرية:

- تحضير، توجيه، ومراقبة تطبيق مختلف مخططات الأفراد (توظيف، تكوين و ترقية)
- ضمان، التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الأفراد (توظيف، دمج، نقل، تكوين، ترقية وتحويل)

2- مصلحة الإدارية:

- ضمان التحضير واستغلال الأجر في إطار العناصر المتغيرة
- السهر على تطبيق اجر الأفراد(مهمة محددة بالمدى)
- ضمان التسيير الإداري للأفراد:
- ❖ ضمان متابعة وتحديث الوثائق الرقمية للأفراد،
- ❖ ضمان تنظيم الملفات الإدارية للأعوان،
- ❖ تحضير وتنفيذ العناصر المتعلقة بحركة المسار المهني بما يتماشى مع التنظيمات.

- ضمان ومتابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد تسيير الأفراد،
- السهر على تطبيق الموحد للتنظيمات، ومراقبة تنفيذها،
- إخضاع كل الانحرافات المثبتة في تطبيق التنظيمات للهيرارشية.
- ضمان العلاقات مع المركز الطبي للعمل،
- ضمان العلاقة مع التنظيمات الخارجية،
- وضع الميزانية، عقد التسيير و الجدول الإرشادي في ما يخص الموارد البشرية،

- السهر على تنفيذ إحصائيات أفراد الإدارة الجهوية وفاعليتها،
- وضع علاقة العمل للمصلحة.

2- مصلحة التكوين

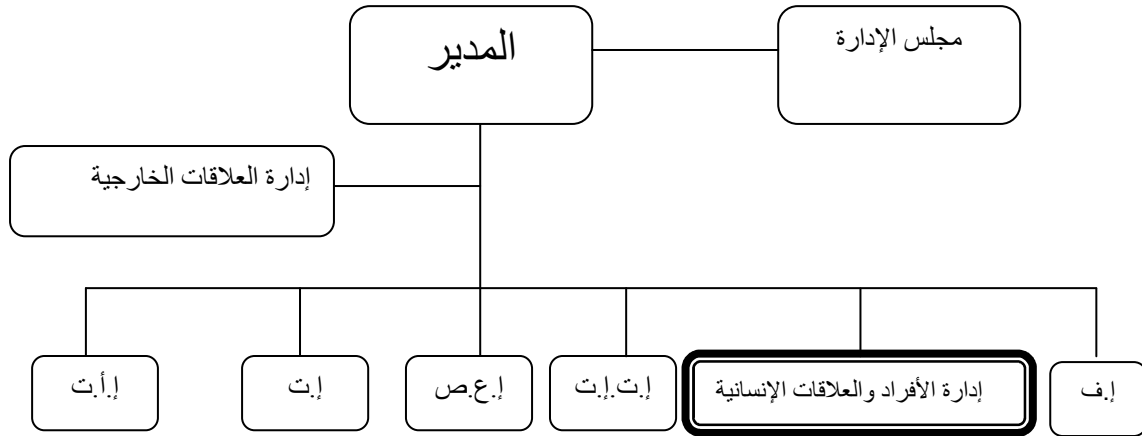
- ضمان الحصول على إحصائيات التكوين الأفراد وتحديثاتها وتشكيل الجداول الإرشادية الفصلية لها،
- تحليل وتقدير الحاجات للتكوين،
- توفير التحليلات والمعلومات الضرورية للمسيرين من أجل التسيير الجيد للموارد البشرية وترجمتها في مخطط الأفراد والتكوين،

- مساعدة المسيرين على تحديد الحاجات للتكوين،
- وضع مخططات التكوين،
- بدأ مخطط التكوين ومتابعة تنفيذه من جهة الكم والكيف،
- تنظيم ومتابعة تنفيذ برامج التكوين في وسط العمل،
- ضمان البرامج الداخلية والخارجية، وبرامج التكوين المختلفة في إطار التنفيذ لمخططات التكوين.
- تقييم أثر التكوين على مستوى الوحدة،
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة برامج التدريب.

3- نشاطات تنمية الموارد البشرية:

- ضمان وضع مخطط التوظيف الداخلي بتحديد الحاجات للتوظيف؛ وتحضير العناصر المطلوبة للمراكز،
- المشاركة في وضع مختلف مخططات الموارد البشرية،
- المساعدة في الوضع الجيد للموارد البشرية و العمل في إطار التحكم الجيد في العاملين،
- التكفل بالتحضير ومعالجة العمليات الفصلية للتقييم.

بالرغم من كل هذا فان مواقع إدارات الموارد البشرية في مختلف الإدارات يوازي مواقعها في مؤسسات كبيرة ويمكن توضيح هذا من خلال مقارنة بين مواقع مختلف إدارات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز والتي سبق توضيحها، مع نموذج للهيكل التنظيمي الخاص بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز يصل عدد أفرادها إلى 400 فرد فقط، بحث أن مواقع إدارات الموارد البشرية في الهياكل التنظيمية لكل منهما متشابهة كما يوضح ذلك هيكل مؤسسة صناعة التجهيز:



الشكل(17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة التجهيز

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص17

يوضح هذا التشابه أن سونلغاز أعطت أهمية كبيرة لإدارات الموارد البشرية بعد عملية التغيير على مستوى كل الإدارات سواء العامة منها أو الجهوية، كما يؤكد أن هذه الوظيفة تلعب دورا هاما في رسم السياسات على مستوى كل إدارة، وهذا يعني أن أهم نتائج عملية التغيير على مستوى تسيير الأفراد هي ترقيةها إلى إدارات موارد بشرية مستقلة وتشارك في رسم سياسات التسيير .

2.3 الوظائف والمهام:

رغم أن عملية التغيير الواسعة التي تبنتها مؤسسة سونلغاز قد أدت إلى إعادة تشكيل عميقة في البناء والنظرة التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية، وترقية موقعها التنظيمي في مختلف هياكل المؤسسة الجديدة والأفرع العديدة التابعة لها، إلى إدارات مستقلة لها بناءها الداخلي الخاص وصلاحيات واسعة ولا مركزية قرار فعالة، وهذا ما أكدته لنا مسئول التكوين في مصلحة الموارد البشرية للإدارة الجهوية في باب القنطرة، والذي أكد على أن هذا الوضع كان نتيجة مباشرة لعملية التغيير، وأن هذه الإدارة الجهوية لم تعرف أي عملية تغيير منذ إنشائها بعد عملية التغيير، رغم كل هذا فإن المهام والوظائف التي تقوم بها مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية و

بالرغم من أهميتها وحدثتها نوعا ما بالنسبة للمؤسسة، فهي لا تشكل قفزة نوعية كبيرة تتماشى مع حجم المؤسسة من حيث تعداد الأفراد فهي تضم 57956 (جوان 2008)¹،

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم على محورين أساسيين وهما متابعة المسار المهني للأفراد من مختلف النواحي، إضافة إلى وضع وتنفيذ سياسة الأجور

مسئول التكوين-ا ج باب القنطرة

كما أنها لا ترتقي لتحديات المنافسة التي ستواجهها المؤسسة بعد فتح المجال للمؤسسات الخاصة في هذا المجال، كما أن هذه المهام تفتقر إلى البعد الاستراتيجي الضروري الذي يسمح لها بلعب أدوار حقيقية وهامة خاصة في عمليات التغيير المستقبلية والحتمية، و ضرورة ترقية الموارد البشرية إلى رأس مال استراتيجي وميزة تنافسية للمؤسسة، والانتقال إلى تسيير الموارد البشرية عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تمثل مستقبل هذه الوظيفة.

وقد لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مازالت تواجه مشاكل عميقة في تسيير الأفراد والتعامل معهم.

نحن الآن نقوم بالتحضير لبرنامج واسع لدمج الأفراد الذين تم توظيفهم في الفترة الأخيرة بشكل واسع وكبير وهذا لم يسمح بمتابعتهم جميعا لدى سيكون هناك برنامج دمج لهم

مسئول التكوين-ا ج باب القنطرة

وقد يوضح هذا أن هناك تناقض بين السياسة العامة للشركة في تسيير الأفراد وبين طبيعة المهام والأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية بشكلها الجديد.

¹ - Informations Physiques et Financières aux Evolutions du Groupe Sonelgaz, Année 2007-1^{er} semestre 2008.Sonelgaz spa

أما من ناحية استعمال التكنولوجيا في تسيير الأفراد فعملية التغيير لم تساهم في خلق توجه حقيقي نحو ذلك، بالرغم من أن المؤسسة بدأت مؤخرا تتبنى بعض الوسائل التكنولوجية في التسيير مثل استعمال برنامج حاسوب لمتابعة الأفراد بشكل أحسن

بصفة عامة تعتمد المؤسسة على شبكة انترانت تسمح بالربط بين مختلف أفراد المؤسسة ومصالحها لتبادل الملفات والمعطيات بشكل أسرع.
الإعلان عن الوظائف يتم بشكل تقليدي

مسئول التكوين- ا ج باب القنطرة

نحن نستعمل الكمبيوتر في الأمور المكتبية فقط

أعوان التسيير- ا ع - ا ج قسنطينة

نحن نحضر في الفترة القادمة للبدء في استعمال برنامج حاسوب من اجل المتابعة الجيدة لمختلف الجوانب المرتبطة بتسيير الأفراد

مسئول التكوين- ا- ج

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية عرفت تطورا كبيرا مقارنة بما كانت عليه قبل عملية التغيير، ورغم ذلك فهي لم ترتقي إلى مستوى الإدارات الحديثة للموارد البشرية.

4- نتائج الدراسة على ضوء المؤشرات:

1.4. دور إدارة الموارد البشرية في التغيير:

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حيويا في تقرير وتنفيذ وإنجاح خيارات وتوجهات التغيير في المؤسسة، و لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة "سونلغاز" لعبت دورا حيويا في عملية التغيير في المؤسسة، على اعتبار أن عملية التغيير ارتكزت في جانب كبير منها على إعادة توزيع الكتلة البشرية للمؤسسة، وهذا يعني إعطاء أولوية كبيرة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للمؤسسة، وبما أن هذه الجوانب تمثل أهم مهام إدارة الموارد البشرية الحديثة، فهذا يفرض بالضرورة أن تعطى دورا هاما في تنفيذ عمليات التغيير.

وبما أن عمليات التغيير الحديثة تستدعي بقوة مختلف الجوانب الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة، فدور إدارة الموارد البشرية سيتعزز باستمرار.

2.4. إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير

إن عمليات التغيير تمثل تحدياً للإدارة الموارد البشرية، فالدور الأساسي الذي تلعبه في عملية التغيير، إضافة إلى تزايد أهمية الجوانب الاجتماعية والإنسانية في عمليات التغيير، تفرض عليها وضعيات جديدة، فإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عرفت تغيراً كبيراً في وضعيتها أثناء عملية التغيير في المؤسسة، وقد كان ذلك على مستويين وهما:

الهيكل التنظيمي: وهو يرتبط بطبيعة عملية التغيير، حيث تلاشت الهيكلية التنظيمية والهيرارشة القائمة في التنظيم القديم، بما في ذلك موقع إدارة الموارد البشرية، والذي أعيد توزيعه على أساس الدور الذي ستلعبه في عملية التغيير.

المهام والوظائف: فقد عرفت وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تغيراً كبيراً، حيث ارتبطت بمتطلبات عملية التغيير وأهدافها، إضافة إلى الدور الذي ستلعبه إدارة الموارد البشرية في هذه العملية.

3.4. تأثير التغيير على إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف ونتائج عملية التغيير تلعب دوراً أساسياً في إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة "سونلغاز" إن إدارة الموارد البشرية فيها عرفت إعادة تنظيم واسع، وهذا مقارنة مع وضعها قبل عملية التغيير، وقد كان هذا نتيجة مباشرة لإعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقسيمه لعدة فروع وهذا فرض إعادة بناء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع ذلك، ويضاف إلى هذا أن من أهداف التغيير في المؤسسة هو تحقيقها للامركزية في التسيير وتحسين تنافسية المؤسسة، وهذا يشمل بالضرورة إدارة الموارد البشرية،

باعتبارها اليوم تلعب دورا هاما في عملية التسيير، كما أنها تساهم في تحقيق التنافسية التي باتت ترتبط اليوم أكثر بالأسمال البشري

النتائج العامة للدراسة:

لقد غطت هذه الدراسة مختلف جوانب ظاهرة التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال بعديها النظري والميداني والدين كشف لنا عن عدة نتائج، والتي كانت نتيجة لمحاولتنا أن نتأكد من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في هذه الدراسة، حيث أن الفرضية العامة التي وضعناها ترى إن إدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير في المنظمة، تعرف عملية إعادة تشكل وتموقع في الهيكل التنظيمي، ويشمل ذلك دورها الاستراتيجي وأهدافها ووظائفها الرئيسية، وهذا ما يساهم في تطويرها ودعم موقعها في المنظمة بشكل مستمر، وهذه الفرضية هي في الواقع إجابة عن التساؤل الرئيسي لإشكالية هذه الدراسة عن ماهية طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية وبين عمليات التغيير في المنظمات الحديثة.

وانطلاقا من هذا فان نتائج هذه الدراسة ستكون في ضوء كل من هذه الفرضيات والتساؤلات التي فرضت علينا إتباع منهج معين لجمع البيانات وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج منها، وسنحاول هنا استعراض أهم نتائج هذه الدراسة.

لقد كشف لنا الجانب النظري لهذه الدراسة عن مدى تعقد وتداخل العمليات التنظيمية في المؤسسة، وذلك من خلال تركيزنا على عمليات التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية كأحد أهم جوانب العملية التنظيمية .

ولقد أظهرت هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية باتت اليوم تلعب دورا حاسما في عمليات التغيير التي تجريها المؤسسات، ويرجع هذا في الأساس إلى كون عمليات التغيير الحديثة تركز بشكل كبير على الجانب البشري، وذلك على مستويين الأول يتمثل في كون الموارد البشرية تمثل محورا لعملية التغيير وأهم

مجالاتها على الإطلاق إضافة إلى كونها أهم مؤشرات نجاحها خاصة من حيث تقبلها وإعطائها الشرعية المطلوبة، أما الثاني فهو يرتبط بالمهارات والكفاءات والمعارف التي تميز المورد البشري الحديث، حيث أنها تعتبر أهم محرك لعملية التغيير من حيث التخطيط والتنفيذ، وكل هذا ساهم في تقوية دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية هذا الأمر بشكل كبير، حيث أن "مؤسسة الكهرباء الغاز" اعتمدت بشكل كبير على إدارتها للموارد البشرية في تنفيذ عملية التغيير التي أجرتها، بالرغم من أن هذه العملية كانت كبيرة وهامة جدا للمؤسسة، وقد يؤشر هذا على مدى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسات، كما انه يعطي لمحة عن التوجهات المستقبلية في عمليات التغيير بحيث أنها سترتبط أكثر بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة الحديثة.

لكن من جهة أخرى تبرز باستمرار جوانب أكثر أهمية في عمليات التغيير خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية حيث تغطي المصالح الكبرى للمؤسسة على الجوانب الإنسانية والاجتماعية، فهل يشير هذا إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير يرتبط بدافع المؤسسة للتغيير والظروف المحيطة بذلك؟، ليس من السهل تأكيد ذلك لكننا من خلال هذه الدراسة أمكن لنا الاستنتاج أن دور ادارة الموارد البشرية لا يرتبط فقط بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بل يتخطى ذلك إلى جوانب أخرى منها الربط بين التغيير التكنولوجي والتغيير الاجتماعي، إضافة إلى خلق رأسمال بشري قادر على تنفيذ وتسيير عمليات التغيير المعقدة التي تفرضها الأزمات على المؤسسة، وهذا يعني أن دور إدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير هو دور محوري ولا يرتبط فقط بمعطيات معينة.

من جهة أخرى كشفت نتائج هذه الدراسة عن أهمية عمليات التغيير التي تجريها المؤسسات الحديثة بغض النظر عن دوافعها، خاصة على إدارة الموارد البشرية، فهي ساهمت و تساهم في تحسين موقعها التنظيمي وتطوير مهامها ووظائفها، حيث أن مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية تكشف أنها ترتبط بشكل كبير بالتغيرات الداخلية في المؤسسة أو الخارجية عنها خاصة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية على أن عملية التغيير في "مؤسسة الغاز والكهرباء" إضافة إلى العمليات السابقة، كان لها تأثيرا كبيرا على تطوير إدارة الموارد البشرية فيها، فباعتبار أن الإطار العام لهذه العمليات المتمثل في الأوضاع الاقتصادية والسياسية للجزائر كان من أهم الدوافع لها، فقد كان له تأثيرا كبيرا على تغيير وتطوير سياسة تسيير الأفراد في المؤسسة، لكن من جهة أخرى كشفت هذه الدراسة أيضا على أن هناك علاقة بين طبيعة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير وبين طبيعة التأثير الايجابي لعملية التغيير عليها من حيث تحسين موقعها التنظيمي وتطوير مهامها ووظائفها، وقد كشفت الدراسة الميدانية في "مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية" عن المعادلة التالية وهي أنه كلما كان التغيير مرتبطا أكثر بالجانب البشري فهو يستدعي الرجوع أكثر إلى الجوانب الاجتماعية للمؤسسة، وبالتالي الاعتماد على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ التغيير، وهذا الدور الذي ستلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير هو أهم دافع نحو تطوير موقعها ومهامها ووظائفها بالمؤسسة، أي أن طبيعة الدور في عملية التغيير وليس التغيير في حد ذاته هو الذي يؤثر على إدارة الموارد البشرية.

وبالرغم من كل هذا التطور في دور إدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير، والتأثير الايجابي لذلك على تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، فان هذه الدراسة كشفت على أن هناك عوائق كبيرة أمام تبلور حقيقي لهذا الدور،

ومن أهمها عملية اتخاذ القرارات في عملية التغيير، ومن المعروف لدينا أن إدارة الموارد البشرية تعرف أصلا إشكالية اتخاذ القرار وتداخل مصادرها مع مختلف الفاعلين في المؤسسة، وقد ينعكس هذا أيضا أثناء عملية التغيير بحيث يقتصر دورها في التنفيذ دون اتخاذ القرارات، لكن مع التوجهات الحديثة في التسيير خاصة زيادة تفويض السلطة والتوجه المتزايد نحو تقرير لا مركزية القرارات قد تساهم في خلق توجهات جديدة في تسيير عمليات التغيير من خلال تفويض المهام وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات على مختلف الفاعلين بما فيهم إدارة الموارد البشرية، وهذا سيخلق ديناميكية وفاعلية كبيرة لعمليات التغيير الحديثة.

و لعل أهم نتائج هذه الدراسة هو التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية تعرف إعادة تموقع وتشكل أثناء عمليات التغيير ، ويشمل ذلك دورها ووظائفها، ويعتبر هذا تأكيدا لفرضية هذه الدراسة، كما انه يعتبر تأكيدا للنتائج السابقة وجزء منها، فإذا كانت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما وفعالا في عمليات التغيير، وان هذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في تطوير إدارة الموارد البشرية، فهذا يؤكد على أن إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير تعرف مرحلة انتقالية وحاسمة يفرضها دورها في عملية التغيير من جهة وكونها مجالا للتغيير من جهة أخرى، وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أن إدارة الموارد البشرية في "مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية" كانت تلعب دورا هاما في عملية التغيير من جهة ومن جهة أخرى كانت مجالا وجزءا من عملية التغيير، وقد فرض عليها ذلك أن تعيد تموقعها في الهيكل التنظيمي وتأقلم أدوارها مع المهام الجديدة لها أثناء التغيير بشكل مؤقت ومرحلي.

الخاتمة

خاتمة:

إن عمليات التغيير في المؤسسات الحديثة أصبحت تشكل محورا أساسيا في مسار التطوير وإعادة التشكيل الجذري لنماذج الممارسات التنظيمية المختلفة، بما يتماشى مع مختلف التغيرات والتطورات التي حدثت في المحيط الخارجي والداخلي للمنظمات، وإدارة الموارد البشرية باعتبارها اليوم من الإدارات الإستراتيجية والهامة في تنفيذ نشاطات المنظمات الحديثة، وجزء هام من الفكر و الممارسة التنظيميتين، فهي تتأثر بشكل مباشر بعمليات التغيير، خاصة من ناحية ترقية موقعها في المنظمات وتطوير أدوارها و أساليبها، ومراحل تطور هذه الوظيفة ما هي إلا انعكاس لمسار طويل من التغيرات في محيط المنظمة وداخلها وفي الفكر التنظيمي بصفة عامة، و التي ساهمت في تشكيل النموذج الحديث لإدارة الموارد البشرية، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التغيير يمثل عامل رئيسي في تطوير إدارة الموارد البشرية عبر مختلف المراحل، وقد ظهر هذا جليا مع تبلور ظاهرة التغيير في إطار عمليات إدارية وبرامج معقدة تهدف إلى خلق التطوير المطلوب كنتيجة إستراتيجية للتغيير وليس كانعكاس وتأقلم فقط، وربما هذا ما ساهم في تكوين الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية والتي تركز على مفهوم التغيير بشكل كبير، وهذا ما أهلها لأن تكون اليوم عامل تغيير استراتيجي في المؤسسات، ورغم هذا فالأدوار التي تلعبها في هذه العملية الهامة مازالت محدودة وغير واضحة، على اعتبار أنها لا تقوم على استقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسيير الأفراد أثناء عملية التغيير، فأى عملية تغيير اليوم تقوم على إعادة توزيع مصادر اتخاذ القرارات في المنظمة أو تجميعها في مستوى واحد، مما يعيق أي بروز لأدوار ثانوية، مما يشكل عائقا أمام المختصين في هذه

الوظيفة لتطوير وظائف ومهام تسيير أفراد فعالة أثناء عملية التغيير، وبالتالي خلق أدوار إستراتيجية مستقلة وخاصة بها أثناء هذه العملية.

الفهرس العام

الفهرس

1	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة
4	1. طرح الإشكالية
7	2. تحديد الفرضيات
8	3. أهداف الدراسة
8	4. أسباب اختيار الموضوع
8	5. أهمية الدراسة
9	6. تحديد المفاهيم
18	7. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإدارة المهام والوظائف
27	I. تمهيد
27	II. مهام الإدارة
28	III. وظائف الإدارة
30	IV. أنواع الإدارة:
32	الخلاصة
	الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية، تطورها ونظرياتها ومهامها
33	I. تمهيد
34	II. مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية
38	III. نظريات إدارة الموارد البشرية
49	IV. أهم نماذج تسيير الموارد البشرية
52	V. ادوار إدارة الموارد البشرية
55	VI. مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية
73	VII. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
77	VIII. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا
79	خلاصة
	الفصل الرابع: التغيير في المنظمة
80	I. تمهيد
81	II. أنواع التغيير
84	III. دوافع التغيير
90	IV. مجالات التغيير
93	V. أهداف التغيير
97	VI. نظريات التغيير
107	VII. التغيير مشروع تنظيمي

109	1. مقتربات تطبيق التغيير في المنظمة
111	2. أهم برامج التغيير في المنظمة
115	3. شرعية التغيير في المنظمة
116	4. مقاومة التغيير في المنظمة
121	خلاصة
الفصل الخامس: إدارة الأفراد وأشكال التغيير في المؤسسة الجزائرية	
123	I. تمهيد
124	II. تطور المؤسسة الجزائرية
131	III. تطور إدارة الأفراد في المؤسسة الجزائرية
137	IV. تطور عمليات التغيير في المؤسسة الجزائرية
147	خلاصة
الفصل السادس: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير	
148	I. تمهيد
149	II. تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير
151	III. دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير
154	IV. البناء الهيكلي لإدارة الموارد البشرية أثناء التغيير
158	V. نظريات تسيير الموارد البشرية في عملة التغيير
162	VI. إدارة الموارد البشرية في أهم برامج التغيير
166	خلاصة
الفصل السابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات	
167	I. تمهيد
167	II. الإجراءات المنهجية
176	III. عرض وتحليل البيانات
208	IV. نتائج الدراسة على ضوء المؤشرات
210	V. النتائج العامة للدراسة
214	الخاتمة العامة
217	الفهرس العام
220	دليل المقابلة
221	المراجع

فهرس الجداول:

1. مختلف جوانب تطور إدارة الموارد البشرية.....37
2. مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.....49
3. مقارنة بين إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية و إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.....76
4. ارتباط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.....156
5. أشكال إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير.....157
6. توزيع أفراد العينة حسب الوظائف.....173

فهرس الأشكال:

1. أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة.....53
2. مراحل تنفيذ عملية التخطيط.....58
3. مراحل إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية.....59
4. مراحل وضع دليل العاملين.....62
5. مراحل تطبيق عملية الدمج والاستقبال.....64
6. خطوات برنامج الوقاية.....68
7. بناء عملية التقييم.....71
8. مراحل بناء برامج التدريب.....72
9. مستويات التغيير في المنظمة.....108
10. مختلف مراحل ملائمة وشرعية التغيير.....116

11. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة.....170
12. البناء الهيكلي لقسم الموارد البشرية في الإدارة الجهوية باب القنطرة.....170
13. البناء الهيكلي للإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة - مجمع سونلغاز..... 197
14. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتوزيع في قسنطينة.....198
15. البناء الهيكلي للإدارة الجهوية لسونلغاز باب القنطرة قسنطينة..... 202
16. البناء الهيكلي لقسم الموارد البشرية في الإدارة الجهوية باب القنطرة..... 203
17. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة التجهيز..... 206

الملاحق

دليل المقابلة

دليل المقابلات المقابلة:

- س- كم سنة وانتم تعملون في مؤسسة سونلغاز؟ وهل عايشت عملية التغيير الأخيرة؟
- ما هي دوافع التغيير الأخير في مؤسستكم هل هي المنافسة أم مشاكل في المؤسسة؟
- كيف تم التخطيط للتغيير وتنفيذه وهل اعتمدتم على برامج تغيير على غرار إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي طبيعة عملكم قبل التغيير وهل كانت في إطار تسيير الموارد البشرية؟
- كيف كان شكل وظيفة الموارد البشرية في إدارتكم قبل التغيير؟
- من حيث التسمية هل كانت تعتمد مصطلح "الموارد البشرية"؟
- ما هي طبيعة المهام التي قامت بها وظيفة الموارد البشرية في عملية التغيير؟
- هل قمتم بعملية تكوين خاصة نظرا لظهور مناصب إدارية جديدة؟
- هل خضعت لها انتم لشغل هذا المنصب؟
- هل راعيت الجانب الاجتماعي في عملية التغيير؟
- هل قمتم بتسريح أفراد أثناء التغيير؟
- ما هو شكل إدارة الموارد البشرية بعد التغيير؟
- ما هو عدد العاملين فيها الآن على مستوى إدارتكم؟
- ما هو تأثير التغيير عليك شخصيا وعلى وظيفتك؟
- ما هي سياسة وإستراتيجية إدارة المورد البشرية الآن؟
- هل هناك برامج لتطوير إدارة الموارد البشرية؟
- من ناحية استعمال التكنولوجيا هل تستعملون برامج حاسوب لتسيير الأفراد؟
- هل تستعملون الانترنت في إدارة الموارد البشرية؟
- لا اقصد ذلك بل للإعلان عن مناصب أو الاتصال بالأفراد مثلا؟
- في الأخير هل يمكن القول أن التغيير ساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية؟

المراجع

قائمة المراجع

1. إبراهيم الغمري، لتطور التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985.
2. احمد الخضيرى، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة، 1993.
3. احمد بن مرسلى، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
4. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط6 ، القاهرة ، 1997 .
5. احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات لرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، سلسلة كتاب المعرفة، الكويت، 1982.
7. تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1961.
8. توماس س باترسون، التغيير والتنمية في القرن العشرين، ترجمة عزة الخميسي، المجلس الأعلى للثقافة، الكويت، 2005.
9. جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2004.
10. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
11. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مطابع سجل العرب، 1976.
12. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001.
13. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
14. سهيلة محمد عباس على حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، ط1، 1999.
15. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي) الدار الجماعية الإسكندرية 2004.

16. عادل جودة، اختيار العاملين وتوجيههم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة
17. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة 2، المكتبات الكبرى، القاهرة ، 1990.
18. عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات بميك ، القاهرة ، 2001.
19. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية 1989.
20. عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
21. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة 2001.
22. علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. 1975.
23. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ. 1982
24. علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية عين شمس، 1974.
25. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004.
26. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 1999
27. عمار عوابدي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2005
28. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ج2، 2006.
29. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة،
30. ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الطبعة الثانية، بميك مصر، 1997.

31. مأمون الدرداكي و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2002.
32. محمد بهجت، الإدارة في المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1982.
33. محمد حلمي فوده وأخر، المرشد في كتابة الأبحاث، ط4، دار الشروق، جدة، 1983
34. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1997.
35. محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
36. محمد على محمد، مجتمع المصنع، "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1985.
37. محمد قاسم القيرواني، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
38. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 1999.
39. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995.

ملتقيات

1. بن عبد الفتاح دحمان واخر، الأداء المتميز للمنظومة المصرفية بالجزائر ضرورة لتحقيق إدارة فعالة للاقتصاد الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و للحكومات 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة.

2. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس مال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004 جامعة ورقلة.
3. بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة ، الجزائر.
4. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 10 - 09 مارس 2004 ،
5. رائد عبد الخالق وآخر، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من اجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
6. زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 10 - 09 مارس ،2004،
7. قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
8. كمال رزيق وآخر ، إدارة المعرفة و تطوير الكفاءات أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004
9. كمال رزيق واخر ،تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

- للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
10. محمد فرحي وآخر، تخطيط التنمية كوسيلة للأداء المتميز وكأداة لإدارة فعالة للاقتصاد الجزائري-رؤية إسلامية-، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس 2005
11. مخلوفي عبد السلام، وآخر، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمى، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
12. مدوخ ماجدة وآخر، أداء السياسة النقدية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس. 2005 ،
13. مفتاح صالح، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات جامعة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس 2005
14. مفيدة يحياوي وآخر، تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج للاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 ،
15. مفيدة يحياوي وآخر ، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية التسيير المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 09 مارس 08 - 2005 ، جامعة ورقلة ،
16. موسى رحمانى، السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية FMI، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
17. موسى رحمانى، السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم
علوم التسيير، 08-09 مارس. - 2005 ،
18. ناصر دادي، problématique de gestion dans l'entreprise
algérienne et possibilité de bénéficier de système de
gouvernance المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز المنظمات و
للحكومات 09-08 مارس 2005 جامعة ورقلة

رسائل دكتوراه

1- حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية العلوم
الاقتصادية و علوم التسيير، 2007

مجلات و جرائد

1. مصطفى أبو بكر معالي فهمي، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث
العلمية، العدد الثاني المجلد 38، سبتمبر 2001.
2. جريدة الشروق، العدد 2601، الاثنين 04 ماي 2009
3. - الخبر الأسبوعي العدد 527، 1-7 افريل 2009
4. الخبر الأسبوعي، العدد 533، من 13 الى 19 ماي 2009

القانون الأساسي العام للعامل، قانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان
عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978) ص 66

REFERENCES EN FRANÇAIS

OUVRAGES

1. Bechard R ,: Organization Developpement Reading
mass Addison Wesley Puplishing, 1980.
2. Claude JAMBART : l'Assurance Qualité – les Normes
ISO 9000 -, ECONOMICA, 2ème édition, Paris.
3. François CHAMPAGNE, Novembre, La Capacité de
Gérer le Changement dans les Organisations de Santé,
Université de Montréal 2002.

4. French, W. BELL, : Organisation Developpement : Behavioral Science Interventions for Organisation Improvment 2nd ed Englewood Cliffs, N.J. ,Prentice Hall,1982.
5. Jean BRILMAN, : Les Meilleurs Pratique du Management au Cour de la Performance, Edition d'Organisation ,paris ,3² tirage,2000.
6. Jean-François DUMAIS et autres, Guide de Gestion des Ressources Humaines, TECHNO Compétences, Montréal (Québec) 2003.
7. Michel AUDET, et autre, La Dimension Ressources Humaines dans la Prestation Electronique de Services Gouvernementaux, CEFRIO, 2004.
8. Pierre ROLLE, Introduction à la Sociologie du Travail, Librairie Larousse, 1971.
9. Sans auteur, Management : Théorie des Organisations. Imprimé en compte d'auteur, Algérie2005.
10. St-Onge, S. et autres, « Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines », Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1998.
11. Ulrich, D.: « Human Resource Champions », Boston, Harvard Business Press1997.

ARTICLES

1. Jacques RHEAUME, : CHANGEMENT, Vocabulaire de Psychosociologie, Références et Positions, Paris, Érès,2002 .

2. Laurent MULLER, et autre, « Maitrise du Processus de Changement dans un Environnement Incertain » SL 1998.
3. Le Changement un Processus Complexe, Extrait du livre de Françoise Kourilsky BELLIARD « Du Désir au Plaisir de Changer ».
4. **M. ROUSSON et autre, La gestion des ressources humaines en rupture de la gestion sociale à la gestion des ressources Séminaire « Changement et Intervention dans les Organisations », Université de Genève , avril 2003,**
5. Mohamed BAYAD, Bernard DELOBEL, Article « GRH et Changement Organisationnel Discours et réalités », Centre Européen de Recherche En Management des Organisations (CEREMO),metz , 1999
6. Mohamed Jaouad EL QASIME, Abdelaziz KRIOUILE , l'Entreprise Marocaine Face au Changement Organisationnel, Ecole Supérieure de l'Informatique et de l'Analyse des Systèmes Al Irfane, Rebat, Maroc 2003.

MEMOIRE DOCTORAT

1. Ann-Laure BASSETTI , Gestion du Changement, Gestion de Projet : convergence – divergence. Cas des Risques en Conception et Mise en Place d'une Organisation de Management de l'Environnement. Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2002.

2. 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, 2002.
3. Thierry SIEBENBORN , Une Approche de Formalisation du Processus de Changement dans l'Entreprise . Thèse pour obtenir le diplôme de Docteur de l'Université de Savoie,2005.

Revues

1. Dossier Presse SONELGAZ, , Rencontre Président Sonelgaz avec les journalistes du quotidien El Khabar. Alger06 Janvier 2008.
2. Les Compétences Managériales Condition de Succès des Changement, Revue Internationale Stace D.A. et Dunphy D.C. (1991) : "Beyond Traditional Paternalistic and Development Approaches to Organizational Change and Human Resource Strategies". The International Journal of Human Resource Management, vol2, n°3, Dec. 1991.
3. Noor , Revue Trimestrielle du Groupe Sonelgaz, , n° 01 Avril ,2005.
4. Réseaux , Revue Trimestrielle Editée Par Sonelgaz,. Direction De Distribution, n°04, Juillet 2004.

Conférences

1. Abdelhalim BEDRANE, Leadership et changement stratégique :le style de leader dans la démarche de transformation, Strategies et ressources humaines. Institut international de l audit social, Algérie 19 et20 mai2001.
2. Hamid YOUSFI 3^{ème} Conférence de Formation du Secteur de L'Energie et des Mines Energie Et Des Mines Alger, 12 Alger, 12- -13 D 13 Décembre 2006,
3. Karima BEN KAHLA, « Les Analyses du Changement Organisationnel Quelques Questions Théoriques, Méthodologiques et Epistémologiques » article présenté au colloque « La Flexibilité: Condition de Survie? » Organisé par l'ISCAE, Tunis1999, 10-11 mars,
4. véronique PERRT : « La Gestion du Changement Organisationnel » (Recherche aboutie) présenté à la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique le 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille.
5. Hamid YOUSFI .L'EXPERIENCE DE SONELGAZ Pratiques, enseignements et interrogations 3^{ème} Conférence de Formation du Secteur de L'Energie et des Mines Energie Et Des Mines Alger, 12 Alger, 12- -13 D 13 Décembre 2006 , sp

DOCUMENTS

1. Document de Sonelgaz/Emprunt Obligataire Grand Public 2008.
2. Informations Physiques et Financières aux Evolutions du Groupe Sonelgaz, Année 2007-1^{er} semestre 2008.Sonelgaz spa

Site web

WWW.Sonelgaz.com