

جامعة سطيف 1، سطيف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية

أداء الموارد البشرية في ظل تغيير بيئة المؤسسة الاقتصادية
دراسة شركة مناجم الحديد للشرق-الونزة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. جنينة عمر

من إعداد الباحث:

عبد الكريم شوكال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
سكاك مراد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	رئيسا
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي- تبسة-	مشرفا
بوعزيز ناصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-	مناقشا
لعجالي عادل	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	مناقشا
راهم فريد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة العربي التبسي- تبسة-	مناقشا
رقام ليندة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

إلى والدي الكريمن أطل الله عمرهما؛

إلى زوجتي الغالية؛

إلى أبنائي: أحمد وبلسم؛

إلى كامل أفراد عائلتي؛

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

شكر وتقدير شكر وتقدير

أحمد المولى عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته

فالحمد و الشكر لله الواحد الأحد أولا وأخيرا

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للأستاذ المشرف الفاضل

الأستاذ الدكتور جنيبة عمر

الذي كان خير موجه علما وخلقا وتواضعا. شكرا وألف شكرا يا أستاذي.

كما أشكر كل موظفي مؤسسة مناجم الحديد للشرق-الونزة-على ما أبدوه من تعاون لانجاز الدراسة الميدانية.

كما لا أنسى أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

الفهرس العام

شكر وتقدير

الإهداء

IV-I.....	الفهرس العام
V-VIII.....	فهرس الجداول والأشكال
أ-ي.....	مقدمة

الفصل الأول: الموارد البشرية وسلوكها في المؤسسة الاقتصادية

01.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
02.....	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.
06.....	المطلب الثاني: تطور البعد الفكري للمورد البشري.
08.....	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الموارد البشري.
10.....	المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجهها الموارد البشرية.
12.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.
12.....	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية.
15.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.
17.....	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
21.....	المبحث الثالث: سلوك الموارد البشرية
21.....	المطلب الأول: مفهوم السلوك البشري في المؤسسة.
23.....	المطلب الثاني: أهداف فهم السلوك الإنساني في المؤسسات.
24.....	المطلب الثالث: أهم النماذج والنظريات المفسرة لسلوك الإنساني وتغيره في المؤسسة.
27.....	المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي .
34.....	خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : أداء الموارد البشرية وتقييمه

35.....	تمهيد
36.....	المبحث الأول: تحليل مفهوم أداء الموارد البشرية وإدارته.
36.....	المطلب الأول: تحليل مفهوم أداء الموارد البشرية.
42.....	المطلب الثاني: مكونات الأداء:.
44.....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء.
46.....	المطلب الرابع: إدارة الأداء.
47.....	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري.
47.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

50.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء
52.....	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء
55.....	المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء
57.....	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء
57.....	المطلب الأول: الطرق الموضوعية
58.....	المطلب الثاني: الطرق الذاتية (غير الموضوعية)
63.....	المطلب الثالث: مشاكل عملية تقييم الأداء
65.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تغيير بيئة المؤسسة وعلاقتها بالموارد البشرية

66.....	تمهيد
67.....	المبحث الأول: بيئة المؤسسة والموارد البشرية
67.....	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة
69.....	المطلب الثالث: التفاعل بين البيئة والمؤسسة
72.....	المطلب الرابع: تصنيف بيئة المؤسسة
76.....	المبحث الثاني: التغيير في بيئة المؤسسة
76.....	المطلب الأول: مفهوم التغيير في بيئة المؤسسة
81.....	المطلب الثاني: تأقلم المؤسسة مع التغيير
84.....	المطلب الثالث: أنماط التغيير في المؤسسة
85.....	المطلب الرابع: خصائص التغيير
87.....	المبحث الثالث: مجالات التغيير في البيئة وأثرها على الموارد البشرية
87.....	المطلب الأول: أبعاد بيئة الموارد البشرية
91.....	المطلب الثاني: التغيير في بيئة المؤسسة الخارجية
97.....	المطلب الثالث: التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية
104.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: جوانب تأثير أداء المورد البشري في ظل البيئة المتغيرة ومتطلبات تحسينه

105.....	تمهيد
106.....	المبحث الأول: اتجاهات العاملين نحو التغيير وأثره على أداء
106.....	المطلب الأول: تغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير
109.....	المطلب الثاني: اختلاف اتجاهات العاملين نحو التغيير
113.....	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي كاتجاه نحو التغيير
116.....	المبحث الثاني: أهم المشاكل التنظيمية المترتبة عن التغيير في البيئة وعلاقتها بالأداء
116.....	المطلب الأول: مقاومة التغيير

119.....	المطلب الثاني: ضغوط العمل.....
121.....	المطلب الثالث: تغيير مستوى الصراعات في المؤسسة.....
124.....	المبحث الثاني: متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيير في بيئة المؤسسة.....
124.....	المطلب الأول: التغيير في القيادة.....
128.....	المطلب الثاني: التغيير في الثقافة التنظيمية.....
133.....	المطلب الثالث: التعويضات.....
135.....	المطلب الرابع: ضرورة تأهيل العنصر البشري.....
141.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: مجالات تغيير بيئة الموارد البشرية لمناجم الشرق- الونزة

142.....	تمهيد.....
143.....	المبحث الأول: مجالات التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية وأثرها على الموارد البشرية.....
143.....	المطلب الأول: التغيير في المؤسسة الجزائرية وأثرها على الموارد البشرية.....
147.....	المطلب الثاني: وضع إدارة الموارد البشرية في ظل تغيير المؤسسات الاقتصادية.....
149.....	المطلب الثالث: أهم ملامح تغيير البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية وتأثيراته على الموارد البشرية.....
156.....	المبحث الثاني: مجالات التغيير الداخلية في مؤسسة مناجم الحديد للشرق-الونزة.....
156.....	المطلب الثاني: التغيير بالمؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق-الونزة تبسة.....
159.....	المطلب الثاني: التغيير في أهداف ورسالة المؤسسة.....
161.....	المطلب الثالث: تغيير قيادة وثقافة المؤسسة.....
162.....	المطلب الثالث: التغييرات الأخرى التي تؤثر على الموارد البشرية بالمؤسسة.....
164.....	المبحث الثالث: التغييرات في الموارد البشرية من خلال عملية تخفيض العمال.....
164.....	المطلب الأول: تطور عدد العمال بالمؤسسة.....
166.....	المطلب الثاني: أهم أساليب تخفيض العمالة.....
171.....	المطلب الثالث: التغيير في هيكلية الموارد البشرية بالمؤسسة.....
175.....	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجم الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

176.....	تمهيد.....
177.....	المبحث الأول: أثر تغيير بيئة المؤسسة على أداء الموارد البشرية من خلال بعض المؤشرات الكمية.....
177.....	المطلب الأول: التغيير في إنتاجية الحديد كمؤشر لتقييم التغيير في أداء الموارد البشرية.....
179.....	المطلب الأول: التغيير في فعالية الإنتاج كمؤشر لتقييم التغيير في أداء الموارد البشرية.....
180.....	المطلب الثالث: التغيير في حوادث العمل.....
181.....	المبحث الثاني: أثر تغيير بيئة المؤسسة على أداء الموارد البشرية من خلال الاعتماد المعايير الذاتية.....
181.....	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة الميدانية.....

185.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.....
189.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
192.....	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان والنتائج.....
192.....	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان في ظل مؤسسة أرسلور ميطلال -الونزة-.....
197.....	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان في ظل مؤسسة مناجم الشرق للحديد -الونزة-.....
203.....	المطلب الثالث: الفروق بين دلالات محاور الاستبيان في ظل تغيرات البيئة.....
206.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وأهم نتائج الدراسة التطبيقية.....
210.....	خلاصة الفصل.....
211.....	خاتمة.....
217.....	قائمة المراجع.....
225.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال والجدول

1- قائمة الأبحاث

الصفحة	العنوان	الرقم
23	أهداف دراسة السلوك الإنساني	01
38	مستويات الأداء وفقا لمركبات نواتج السلوك	02
40	عناصر الأداء البشري للعمل	03
56	آلية عملية تقييم الأداء.	04
69	علاقة العنصر بالنظام	05
71	تفاعل المؤسسة مع البيئة	06
80	التغيير كعملية مستمرة	07
80	التغيير كعملية توازن بصيغة دفعات	08
87	العوامل البيئية ذات التأثير على فعالية الموارد البشرية	09
90	التغير في البيئة والموارد البشرية	10
91	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير والعنصر البشري	11
107	ديناميكية سلوك الفرد	12
109	كيفية تغيير الاتجاه	13
112	ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد	14
112	ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد	15
120	مراحل الضغوط عند " سلاي	16
121	العلاقة بين الأداء وضغوط العمل	17
122	الصراع كإحدى نتائج التغير في البيئة	18
123	العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العنصر البشري	19
165	انخفاض عدد العمال في ظل التغير الحاصل بمنجم الوزنة	20
170	-نقل بعض عمال الصيانة وعمال الإدارة	21

2- قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	14
02	مفهوم الأداء من خلال نواتج السلوك	38
03	أهم المعايير المستخدمة في قياس الأداء	53
04	مقارنة بين الأساليب الرئيسية لتقييم الأداء وفقا لمعايير فعالية تقييم الأداء	63
05	العلاقة بين التغير البيئي والتعقيد البيئي	77
06	وتيرة التغير البيئي	78
07	مختلف أنماط التغير البيئي وفقا للإبعاد التي تحتويها البيئة المتغيرة	79
08	تأثير البيئة الثقافية على سلوك الفرد	92
09	العلاقة بين الأداء واستراتيجيات تخفيض العمالة	101
10	عوامل مقاومة التغيير	117
11	مقاومة التغيير حسب موقف الفرد	118
12	أنماط القيادة وتعاملها مع التغيير	126
13	تطور عدد أيام الإضراب	154
14	انخفاض عدد العمال في ظل التغير الحاصل بمنجم الوزنة	164
15	انخفاض عدد العمال في ظل التغير الحاصل بمنجم الوزنة من خلال برامج التقاعد الاختياري	166
16	انخفاض عدد العمال في ظل التغير الحاصل بمنجم الوزنة من خلال برامج السن القانوني	166
17	تخفيض العمالة من خلال التخلي عن العمالة المؤقتة وذوي العقود	167
18	عدد الوفيات من العمال في المنجم في ظل التغير الحاصل	168
19	يبين عدد العمال الذين استقالوا في ظل التغير الحاصل	168
20	توظيف المؤسسة للعمال في ظل التغير الحاصل	169
21	يمثل تحويل للعمال إلى مؤسسات أخرى في ظل التغير الحاصل	169
22	غدد العمال الذين طردوا في ظل التغير الحاصل	171

177	إنتاجية العامل في ظل التغيرات الحاصلة بالمنجم	23
178	إنتاجية ساعة العمل الواحد للعامل ما بين 2001-2017.	24
179	مدى المقارنة بين الإنتاجية الفعلية والمتوقعة من العامل قبل وبعد التغير في المؤسسة	25
180	إنتاجية المواد العقيمة بين 2001-2016	26
181	التغير في حوادث العمل في ظل البيئة المتغيرة	27
185	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس في البيئة المخصصة	28
186	توزيع العمال حسب متغير الأقدمية في البيئة المخصصة	29
186	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي في البيئة المخصصة	30
187	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس في البيئة العامة	31
188	توزيع العمال حسب متغير الأقدمية في البيئة العامة	32
188	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي في البيئة العامة	33
189	معامل بيرسون لعبارات المحور الأول	34
190	معامل بيرسون لعبارات المحور الثاني	35
190	معامل بيرسون لعبارات المحور الثالث	36
191	معامل بيرسون لعبارات المحور الرابع	37
191	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	38
192	تحليل عبارات المحور الأول في البيئة المخصصة	39
193	تحليل عبارات المحور الثاني في البيئة المخصصة	40
194	تحليل عبارات المحور الثالث في البيئة المخصصة	41
196	تحليل عبارات المحور الرابع في البيئة المخصصة	42
198	تحليل عبارات المحور الأول في البيئة العامة	43
199	تحليل عبارات المحور الأول في البيئة العامة	44
200	تحليل عبارات المحور الثاني في البيئة العامة	45
202	تحليل عبارات المحور الرابع في البيئة العامة	46
204	تحليل الفروق بين دلالات عبارات المحور الأول والثاني	47
204	تحليل الفروق بين دلالات عبارات المحور الثالث	48
205	تحليل الفروق بين دلالات عبارات المحور الرابع	49

206	معامل ارتباط بيرسون للمحاور	50
207	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمحاور مع محور الأداء الوظيفي	51

مقدمة

إن استخدام المنظمات لمواردها المتاحة بالشكل الذي يحقق لها أهدافها هو جوهر العملية الإدارية. والمورد البشري الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك، ويعتبر هذا الأخير الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة التي تعيش في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيير؛ فهو يقدم للمنظمة جهده وقدراته ومعارفه في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وهو بذلك يساهم في تطويرها، ويحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها من خلال أدائه فالنظرة المعاصرة لأداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أين ما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء. ذلك أن فعالية وأداء المؤسسة إنما هو ناتج أساساً من فعالية أداء وظائفها سواء كانت مالية، تسويقية إنتاجية. وكل هذه الوظائف تتم من طرف البشر، وعليه فدرجة أداء هذه الوظائف تتحدد من خلال أداء المورد البشري لوظيفته.

إلا أن مستوى أداء المورد البشري ليس ثابتاً، بل يتغير بتأثير وتغير العديد من العوامل والمحددات، التي تصنف إلى محددات داخلية وخارجية، حيث تتعلق المحددات الداخلية بالفرد، فتختلف من فرد إلى آخر، أما المحددات الخارجية فهي توجد ضمن بيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تؤثر في سلوك الفرد إما إيجابياً أو سلبياً، مما يؤثر ذلك على أداءه، حيث تحتوي بيئة المؤسسة الاقتصادية على العديد من المتغيرات والعناصر التي تقع ضمنها أو في حدودها. وتتصف هذه العوامل بالتعدد والترابط والتعقيد، كما تتفاوت من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم التيقن الذي يميزها. إذ تتميز في العصر الحالي بأنها شديدة التغيير، وهذا التغيير يعكس حركية العديد من المتغيرات البيئية، فحركية البيئة الخارجية تنتج من الخصائص التي تتميز بها كالتعقيد والتشابك، وفي المقابل تتجه البيئة الداخلية نحو الحركية في متغيراتها استجابة و تأقلماً مع تغيرات البيئة الخارجية، مما يترتب عنها تأثيرات متبادلة بين البيئة وعناصر المنظمة. الذي يعتبر العنصر البشري أهمها، ويتميز هذا العنصر عن باقي العناصر الأخرى بأنه شديد التأثير والتأثير بالمتغيرات والتغيرات التي تقع ضمن بيئته التي يتفاعل معها ويتصل بها، ويترجم تلك التأثيرات في شكل استجابة وتصرفات ربما تكون إيجابية أو سلبية حسب الموقف، وينشأ عن ذلك سلوك يؤثر بطريقة مباشرة على مستويات أداءه. ويرتبط السلوك الجديد بمدى إدراك المورد البشري للتغيرات المحيطة به وتحليلها وتفسيرها. مما يؤدي إلى بناء اتجاهات مختلفة لدى الأفراد، التي من خلالها تتباين ردود الأفعال اتجاه التغيير، فقد يكون الأفراد مقاومين للتغيير وضده أو محايدين أو قابلين له، كما ينشأ عن اختلافات ردود الأفعال العديد من المشاكل التنظيمية ذات التأثير المباشر على أداء المورد البشري بالانخفاض إذا لم يتم إدارته. كالصراعات الحادة وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتقع إدارة الموارد البشرية في خطأ كبير إن أهملت هذه الآثار النفسية والاجتماعية التي تتكون عند موارد البشرية، لذلك كان من الضروري توفير المتطلبات الأساسية التي تعمل على تحسين مستوى الأداء في ظل التغيير البيئي، التي من أهمها القيادة

التحويلية، سياسة تعويضات مناسبة، بناء ثقافة تنظيمية قوية، إعادة التأهيل البشري بما يناسب متطلبات البيئة الجديدة.

تشهد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة العامة العديد من التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إضافة إلى تزايد الخسائر الفواصل المعلوماتية الزمانية والمكانية، اتساع الأسواق المفتوحة وتنوع مجالات التفاعلات والتأثيرات بين هذه المؤسسات وبيئات الأعمال. كل هذه التغيرات تتعاظم بتأثيراتها يوما بعد يوم على ديناميكية مؤسسات الأعمال من خلال ما تفرزه من ضغوط عديدة، التي أدت إلى نشوء العديد من الاضطرابات والأزمات، لذلك أصبح من الضروري إحداث تغييرات جذرية في هذه المؤسسات حتى تحقق الكفاءة المطلوبة. ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية في العديد من المجالات المعرفية، المادية التقنية، البشرية، الإدارية، والمعلوماتية؛ وهو يمس مختلف جوانب البيئة الداخلية للمؤسسة إبتداء من رؤيتها، ومرورا برسالتها وغاياتها وأهدافها وهياكلها التنظيمية، وانتهاء بإجراءاتها وسلوك أفرادها واتجاهاتهم ومن ثم أداءهم ، وفي سبيل تحقيق ذلك ظهرت العديد من التوجهات التي قامت بها الحكومة الجزائرية من خلال إحداث العديد من التغييرات في المؤسسات الجزائرية. الذي تمليه الظروف البيئية السائدة، وكانت بمثابة الحلول أو الوسائل التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار لتحقيق التغيير المطلوب، والتي كان من بينها توجه الحكومة إلى خصصة بعض المؤسسات العمومية. كمحاولة منها لرفع كفاءة هذه المؤسسات ، حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحادة في ظل العولمة. ولقد مست هذه التغييرات المفروضة العديد من المؤسسات العمومية وكان من أبرزها خصصة مركب الحديد والصلب مع مجمع أسبات، والذي تبعه خصصة العديد من المؤسسات المنجمية التي تعد الممون الرئيسي لهذا المركب، والتي من بينها منجم الوزنة، حيث فرضت خصصة هذا المنجم العديد من التغييرات بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، ولقد شملت هذه التغييرات مجالات عديدة في المؤسسة، ويعد المورد البشري أكثر هذه العناصر التي مسها التغيير مما أثر على أداءه. ولم يتوقف التغيير في هذه التحول بل وبسبب الظروف المتغيرة والمتعددة في كافة المجالات وخاصة الاقتصادية والسياسية تم استرجاع المؤسسة لتصبح تابعة بالكامل للدولة، مما شكل في خلق بيئة جديدة متعددة المتغيرات للعمال.

1- أهمية البحث

- تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع المبحوث ذاته حيث أن البيئة المتغيرة للمؤسسات الجزائرية باتت تفرض عليها ضغوط كبيرة لتبني نماذج تسييرية جديدة أساس نجاحها العنصر البشري ؛
- يسعى هذا البحث إلى بناء نموذج يلاءم بيئة العمل للمورد البشري، والتي تعمل على رفع أداءه؛
- تبين أن التغيير في البيئة له تأثير في الاتجاهين السلبي والايجابي على أداء الموارد البشرية،
- تبين أن المورد البشري هو إنسان أولا قبل أن يكون عاملا في المؤسسة، وأنه يتأثر بأدنى تغيير في المؤسسة؛
- تبين أن المورد البشري هو إنسان له إدراك واتجاه معين من خلاله ينشأ سلوك نتاجه أداءه؛

- تبين أن المورد البشري له خصائصه الذاتية تتفاعل مع عناصر البيئة المتغيرة مما يؤثر ذلك على مستوى الأداء.

2- أهداف البحث

- وضع إطار فكري يمكن الاستناد إليه في بناء دالة أداء الموارد البشرية التابعة للتغيرات في عناصر بيئة المؤسسة؛
- يسعى لبناء نموذج تحول نظري واقعي يتلاءم مع متطلبات بيئة العامل في المؤسسة؛
- يسعى للمقارنة التغير في بيئة العامل في المؤسسة العامة والخاصة؛
- وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية حول التغير في البيئة وتحديدًا المتغيرات المؤثرة في بيئة المؤسسة الداخلية وعلاقتها بأداء المورد البشري؛

3- إشكالية البحث

يتأثر الكائن البشري بالتغير في البيئة المحيطة به بشكل ينعكس على سلوكه ومن ثم أداءه، حيث يفرض التغير في بيئة المؤسسة في غالب الأحيان ضرورة الانتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير آخر يختلف عنه في العديد من المتغيرات الداخلية. وهذا من شأنه يؤدي إلى خلق بيئة عمل جديدة لدى العامل، تختلف عن سابقتها، ومنه تتمحور إشكالية الموضوع في التساؤل الجوهرية التالي:

ما أثر التغيرات التنظيمية الناتجة عن التغير في بيئة المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة مناجم الشرق للحديد- الوزرة- بصفة خاصة على سلوك الموارد البشرية ومن ثم أداءه؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مكونات السلوك البشري وأهم مميزاته؟
- ما مفهوم أداء الموارد البشرية؟ وكيف يتم تقييمه؟ وما هي الجوانب التي يمكن تقييمها؟
- ما مفهوم التغير البيئي بالنسبة للموارد البشرية؟ وأهم مكوناتها وكيف يتفاعل معها؟
- كيف يدرك العنصر البشري التغيرات في م بيئة المؤسسة؟
- ما هي المشاكل التنظيمية التي تحدث في بيئة العمل للمورد البشري الناتجة عن التغير، والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية؟

- ماهي أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر عليها بيئة العمل المتغيرة من أجل رفع مستوى الأداء؟

4-فرضيات البحث

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كما يلي:

يُمكن أن يؤثر التغير البيئي على سلوك وتصرفات الموارد البشرية في المؤسسة ومن ثم تؤثر على أداءهم؛

إن هذه الفرضية تقود إلى طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يُمكن أن يؤدي تغيير بيئة المؤسسة إلى تكوين اتجاهات لدى الموارد البشرية من شأنها أن تؤثر على أداء المورد البشري بصفة عامة وفي مؤسسة مناجم الشرق للحديد- الونزة- بصفة خاصة ؛
- تحدث مشاكل تنظيمية عديدة في البيئة المتغيرة يُمكن أن تؤثر على أداء العنصر البشري بصفة عامة وفي مؤسسة مناجم الشرق للحديد- الونزة- بصفة خاصة ؛
- يُمكن أن يؤدي توفير متطلبات إدارة بيئة العمل المتغيرة إلى رفع مستويات الأداء بصفة عامة وفي مؤسسة مناجم الشرق للحديد- الونزة- بصفة خاصة.

5- أسباب اختيار البحث

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيار هذا الموضوع أهمها :

- حداثة الموضوع؛
- معرفة واقع التغيير وتأثيرها على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية؛

6- منهج البحث

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الدراسة النظرية، حيث من خلاله تم وصف متغيرات الدراسة والعلاقة بينها: أداء الموارد البشرية وعلاقته بالتغيير في بيئة المؤسسة، إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية، والذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة المتغيرات المراد دراستها والتي تعتبر تابعة لدالة أداء المورد البشري، ومن ثم يتم استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها، وهو ما يدفع إلى الربط بين مختلف هذه التغيرات.

7- هيكل البحث

من أجل الإلمام بالدراسة والإجابة عن الإشكالية وإثبات الفرضيات المطروحة، تم تناول دراسة الموضوع نظريا من خلال أربعة فصول، ففي الفصل الأول قدمت بعض المفاهيم الأساسية حول الموارد البشرية وسلوكها في المؤسسة، مستخلصين بذلك أن ناتج السلوك البشري هو الأداء، حيث تم التطرق إلى هذا الأخير في الفصل الثاني من خلال تحديد مفهومه وطرق تقييمه وأهم محدداته، مستخلصين بذلك أن الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات التي من بينها التغيير في بيئة المؤسسة، وهذا ما تضمنه في الفصل الثالث: حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم بيئة المؤسسة ومجالات تغييرها وتفاعلها مع المورد البشري، ممهدين للفصل الرابع بأن أداء الموارد البشرية غير ثابت بل يتغير بحدوث أدنى تغيير في بيئة المؤسسة، وذلك لأن العنصر البشري لديه إدراك معين لما يحدث حوله مما يؤدي بناء اتجاهات معينة التي يظهر على أثرها العديد من مشاكل عديدة لها علاقة بمستوى الأداء، مما يستوجب على المؤسسة توفير متطلبات إدارة بيئة العمل المتغيرة، وهذا ما احتواه الفصل الرابع، أما الجانب التطبيقي فقد تم التعرض فيه إلى دراسة حالة مناجم الحديد للشرق-الونزة- باعتبارها أحد المؤسسات التي عرفت تغييرات كانت

تحت الضغوط العامة للتغيير في البيئة الخارجية، حيث تم دراسة أهم التغييرات الحادثة عن حدثين واكبتهما هذه المؤسسة (الخصوصة 2001، الرجوع إلى الملكية العامة 2016) ومدى تأثيرها على بيئة عمل الموارد البشرية ومن ثم أدائها.

8- الدراسات السابقة

على الرغم من أن التغيير البيئي يعتبر النواة الأساسية في دراسات المدارس الإدارية، وأن الاختلاف البيئي هو الأساس في العديد من النظريات إلا أن الاهتمام انصب عن فهم التغيير التنظيمي وتصنيفاته، أما التغيير البيئي فقليلة هي الدراسات التي تناولته.

- دراسة فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات (الجزائر)، شركة فوسفات قفصة (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب)، 2016. وتتمحور مشكلة هذا البحث حول أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في كل من شركة مناجم الفوسفات الجزائرية ومقارنته بالمناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية في كل من شركة فوسفات قفصة التونسية، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب، وأعتبرت هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي يعد أحد أهم مؤثرات السلوك التنظيمي؛ إذ يعبر عن ظروف العمل والعوامل المحيطة به، وبين الباحث أن المناخ التنظيمي يؤثر على العملية الإدارية وسلوك العاملين. فينعكس ذلك على اتجاهات وسلوكيات كل من العاملين في المنظمة التي ينتمون إليها انطلاقاً من حالة التفاعل الإنساني مع بيئة العمل، وركز الباحث على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرار، بعد العلاقات والاتصال، العوائد والحوافز) على الأداء الوظيفي نظرياً وتطبيقاً باستخدام الأسلوب الإحصائي من خلال اختيار عينة عشوائية من المؤسسات الثلاثة، وبعد اختبار الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- إن وضع هيكل تنظيمي يشجع على إعادة توزيع الصلاحيات بما يتناسب وقدرات العاملين وتقليل المركزية في صناعة اتخاذ القرارات، من الشروط الأساسية للوصول إلى مناخ تنظيمي صحي؛
 - إن توافر قنوات جيدة للاتصال الفعال داخل المنظمة يحقق إيجابية في المناخ التنظيمي ومن ثم التحسين في الأداء؛
 - تؤدي العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز والبرامج التدريبية إلى قدرة العاملين في التعامل مع مشكلات العمل؛
 - تؤدي مشاركة وتمكين العاملين وإشراكهم بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في رفع وتحسين الأداء؛
 - إن التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للعاملين من العناصر الرئيسية المؤثرة في فعالية أدائهم وكفاءتهم.
- دراسة سهام رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية بشرية، 2013-2014، هدفت هذه الدراسة

إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي، من خلال طرح الإشكال: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟، حيث تم دراسة ومعرفة الإيجابيات والسلبيات في البيئة والتي تنعكس على الأداء الوظيفي، من خلال تحليل مكونات الداخلية المادية والإدارية كالضوضاء والإنارة، الحرارة، التهوية، نظام الحوافز، القيادة، الهيكل التنظيمي، العلاقات الرسمية وغير الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة عشوائية من الإداريين من جامعة باتنة، استخدمت الدارس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد توصلت الباحثة إلى وجود تأثير قوي بين البيئة الإدارية والمادية في جامعة باتنة والأداء الوظيفي للإداريين.

-دراسة علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، 2013، جامعة الجزائر.هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟ من خلال محورين أساسيين هما: معرفة أثر أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التحفيز، القيادة، التكنولوجيا، اتجاهات الموارد البشرية وإدارة التغيير) على أداء الموارد البشري، أما المحور الثاني فيه قام الباحث باختبار المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات وسيطية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وركزت هذه الدراسة أيضا على التطوير التنظيمي وعلاقته بالتغيير وكذا مقاومة التغيير، كما تناولت أهم المتغيرات التي تعزز الأداء البشري كالثقافة، التدريب والقيادة، ثم تم دراسة علاقة أبعاد التغيير التنظيمي مع الأداء الوظيفي من خلال دراسة إحصائية لعينة حجمها 140 عامل، وبعد اختبار الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- إن الهيكل التنظيمي المرن، المشاركة، الاتصال الفعال، شخصية القائد، التكنولوجيا، الحوافز يعمل على نجاح التغيير ومن ثم تحسين الأداء؛
- إن تكوين اتجاه محايي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، وزيادة معدلات الولاء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية؛
- من أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور في هو كذلك مدى تقبل العاملين له،

- دراسة عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، غير منشورة، 2010، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دوره السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدمت الدارس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 220، كما اقترحت

الدراسة نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي، حيث تم تحديد الاتجاهات والدافعية، التحفيز، ضغوط العمل، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية كأبعاد لقياس السلوك التنظيمي، كما تم استخدام الكفاءة والفعالية وجودة الأداء والالتزام التنظيمي كأبعاد لقياس أداء المصارف، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة فقد اختارت الدراسة الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، البيئة المادية، الإجراءات كأبعاد لقياسها. وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال الممثلة في المصارف التجارية، وعليه فقد قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية، وبعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها مايلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف؛
- إن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف.
- انفعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية؛

- إن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثر سلباً بضغوط العمل والصراع التنظيمي؛
- أن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء وبعضها لا يعدل العلاقة.

- صالح بن سليمان الفائز: **الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته** - دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم لاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة لأهمية التدريب كمهارة في ظل البيئة المتغيرة وأن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع التغيرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بالاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية، وكذلك ومن أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، واحتواء القوى المعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.

- Study of Carlo D'Ortenzio, **UNDERSTANDING CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT PROCESSES. A CASE STUDY**, Thesis submitted in fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Canberra Canberra, AUSTRALIA, 9 August 2012

سعت هذه الدراسة إلى دراسة فهم الموظفين فيما يتعلق بما يؤثر على عمليات التغيير الفعالة وكيفية تأثرهم به من خلال الاتجاهات، وقد تناولت هذه الدراسة العديد من نماذج التغيير وكيفية إدارة التغيير، وركزت أيضاً على

مقاومة التغيير من قبل الأفراد، لذلك كانت إشكالياتها تتمحور حول معرفة خبرات الأفراد في فهم التغيير وإدارة التغيير، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى قاعدة هيئة السياحة الأسترالية الجنوبية عن طريق استبيان وزع على العينة التي ارتبطت بالتغييرات التي تجريها المنظمة وكيفية تنفيذ هذه التغييرات والتأثير الذي تحدثه هذه التغييرات عليها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- يختلف ويصعب فهم التغيير من قبل جميع الموظفين على جميع مستويات المنظمة؛
- القادة الإيجابيون والمهرة يجعلون عمليات التغيير أسهل؛
- تتأثر مشاركة الموظف في التغيير بشكل كبير بالمهارات والأسلوب الشخصي لأولئك الذين يواجهون التغيير والإدارة المباشرة لهم؛
- يحدد نوع الاتصال اتجاه وفهم الفرد للتغيير.

-Study of René Schalk and other, **Change and employee behaviour**, Article in Leadership & Organization Development Journal · June 1998

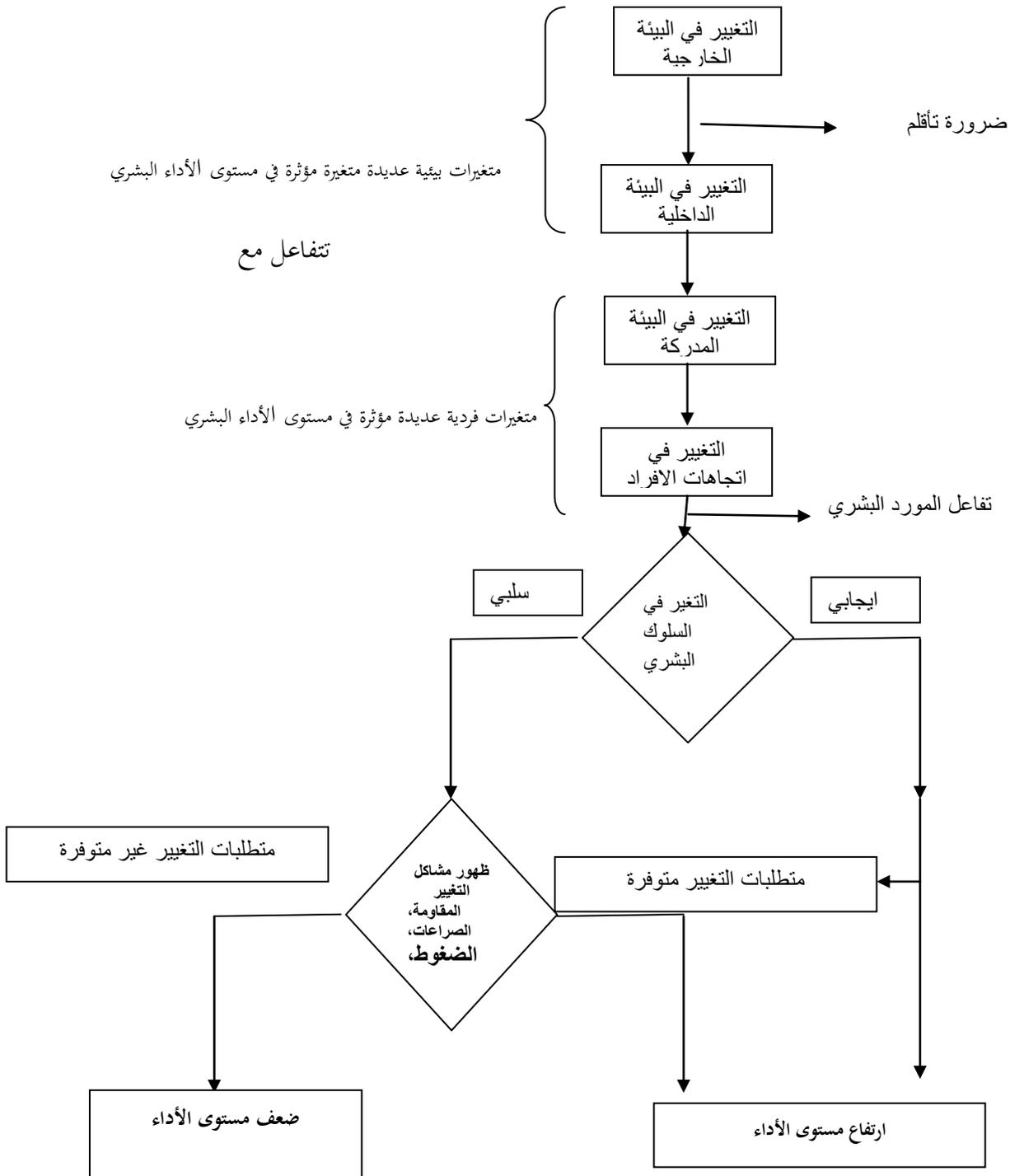
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن تطبيق التغيير في المؤسسة مرتبط بسلوك الفردي للمورد البشري، حيث بينت هذه الدراسة أن تنفيذ عمليات التغيير يحتاج إلى الاتصالات والدعم والمشاركة. وبينت أن العلاقة بين السلوك البشري والتغيير يحكمه عاملين وسطين هما العوامل النفسية والاتجاهات وإثبات هذه العلاقة أجريت دراسة إحصائية على أقسام شركة اتصالات كبيرة على عينة من 220 موظف. وبعد إثبات الفرضيات تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- إن مشاركة العاملين ودعمهم يؤدي إلى تغيير نفسياتهم بشكل إيجابي مما يعمل على تحقيق التزام أفضل، رضا عالي؛
 - هناك علاقة طردية بين الحالة النفسية الناتجة عن التغيير واتجاهات العاملين؛
 - يؤدي تنفيذ التغيير إلى تغيير نفسية العاملين التي تؤدي إلى تغيير اتجاهات العاملين ومن ثم يتم تغيير السلوك
- أما هذه الدراسة فقد شملت على العديد من الجوانب النظرية المحتواة في الدراسات السابقة، وحاولت جمع مختلف الأفكار المدروسة ودمجها (وجود عناصر مختلفة مدروسة في الدراسات السابقة)، من خلال تضمينها بعض أبعاد التغيير المؤثرة في الأداء، لكن اختلفت على الدراسة السابقة اختلافًا واضحًا في إشكالية الدراسة التي ركزت على أن التغيير يؤثر في السلوك البشري ومن ثم الأداء، أي أن العلاقة بين التغيير والأداء البشري يحكمها السلوك البشري، كما اختلفت عن باقي الدراسات السابقة بدراستها أن التغيير ليس مفهوم إيجابي لكافة الموارد البشرية، بل أن الموارد البشرية تكون ردود فعل إيجابية أو سلبية حسب إدراك الفرد للتغيير، لذلك تم تبين المشاكل التي تنشأ من التغيير وكيفية تأثيرها على الأداء، إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة وضحت التغيير البيئي الذي يشمل التغيير التنظيمي والتغيير في البيئة الخارجية، كما قدمت هذه الدراسة نموذجًا يحدد أهم العناصر في البيئة المتغيرة التي تعمل على تحسين الأداء، وأهم اختلاف لهذه الدراسة يكمن في الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة بيئة شديدة التغيير في

فترتين متفاوتين وخلصت إلى نتائج أهمها أن التغيير البيئي ما هو إلا تغيير في البيئة المدركة ومن ثم تغيير في السلوك الذي نتيجته تغيير مستوى الأداء البشري.

9- نموذج الدراسة

يبين الشكل التالي النموذج العام لمتغيرات الدراسة وعلاقتها فيما بينها:



الفصل الأول :
الموارد البشرية وسلوكها
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

عرفت المؤسسة خلال القرنين الأخيرين تطورا ملحوظا تطورت معه النظرة إلى العنصر البشري فيها، حيث كان اهتمام المؤسسات في القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب على السلع والخدمات، وبعد ذلك اهتمت بوظيفة التسويق كمحاولة منها لاكتشاف حاجة المستهلك تمهيدا لتقديم السلع والخدمات التي تشبع الحاجات، ومن ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات للحصول على الأموال، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالموارد المالية من أجل المحافظة عليها من الإسراف والضياع، وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير الجوهرية الذي إذا ما فقدته المؤسسة تفقد قيمة مواردها الأخرى.

وقد ازدادت أهمية الموارد البشرية في العصر الحالي في ظل المتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، أين لا يكفي الأداء العادي والركون إلى نفس الأساليب التقليدية لمواجهة مختلف التغيرات، حيث أصبح ينظر إليه كأحدى الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من البقاء والنجاح والنمو وجعلها قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة، ويرجع ذلك إلى البعد الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبرا ومفكرا ومبدعا، لافردا منفذا لمهام محددة وروتينية. فهم بهذا المفهوم يمثلون استثمارا وحتى تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار ضمن التغيرات الحاصلة في بيئتها عليها إدارته من خلال الحصول عليه وإعداده تنشيطه، والمحافظة عليه، وتطويره، ويتم ذلك من خلال إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية.

ويمثل المورد البشري الإنسان في المؤسسة، الذي لا يستطيع أن يعيش بمفرده. إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين وبما يحدث في بيئة عمله. ونتيجة لهذا التفاعل ينشأ سلوكا يؤثر على أداءه.

وفقا لما سبق، سيتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- ماهية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- سلوك الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن استخدام المنظمات لمواردها المتاحة بالشكل الذي يحقق لها أهدافها هو جوهر العملية الإدارية، والمورد البشري الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك. ويعتبر هذا الأخير الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة التي تعيش في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيير؛ فهو يقدم للمنظمة جهده وقدراته ومعارفه في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وهو بذلك يساهم في تطويرها، ويحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها من خلال أدائه.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعتبر المؤسسة مجتمعاً صغيراً أكثر مما هي في الوقت نفسه أداة اجتماعية كونها بناء اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون من أجل تحقيق أهداف معينة،¹ فهي عبارة عن تجمع بشري والتمثل في رؤساء ومرؤوسين موزعين على كافة المستويات الإدارية التي تشتمل عليها.² والعنصر البشري أو الإنسان هو أهم أساس تقوم عليه المؤسسة، فهو الغاية والوسيلة، وهو المنتج والوسيط، فالمؤسسات وجدت "لخدمة الإنسان من خلال الإنسان"³ حيث يعتبر تحقيق رفاهية الإنسان هو السبب الأساسي في وجود المؤسسات، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الإنسان ذاته، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمؤسسة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز أدائها.⁴

وعليه فإن المؤسسات عبارة عن تجمعات بشرية هادفة تتشكل على أساس مجموعات عمل تنتقل في إطاره المعلومات وتنشأ العلاقات فيما بينها أساسها العنصر البشري، هذا الأخير شهد سلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون والأهمية والتطبيق. صاحب التطور الفكري والإداري في المؤسسة وبيئتها: فمن مصطلح العمال، القوى العاملة، الموظفون، الأفراد فالموارد البشرية، الرأسمال الفكري والمعرفي، وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية في المؤسسة إلا أن هذا المصطلح من الصعب تحديده لأنه يتعلق بالإنسان في المؤسسة.

وتمثل الموارد البشرية "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁵ وهم المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وأنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات، وتنقسم إلى: موارد احترافية، قيادية، إشرافية، باقي الموارد المشاركة"¹.

¹ - جان مارك لوغان، إدارة الموارد البشرية: ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص: 5.

² - منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 25.

³ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2003، ص: 7.

⁴ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، عدد 368، القاهرة، 2003، ص: 33.

⁵ - وسيلة حدادوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلعة الجزائر، ص: 25.

وتمثل الموارد البشرية أيضا: مجموعة العاملين في مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقتهم، استعداداتهم وقدراتهم، معارفهم ومهاراتهم، قيمهم، اتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية، وتشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، الدائمين والمؤقتين، الأجانب والوطنيين في المؤسسة.²

وتختلف هذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر، حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءتهم وقدراتهم، توافق العناصر البشرية مع بعضها البعض، سلوكهم.³ وهذا الاختلاف يرجع أساسا إلى الطبيعة البشرية فلكل فرد خصائصه التي تميزه عن الآخر، لذلك فمفهوم الموارد البشرية مرتبط بمفهوم وخصائص الإنسان العامل في المؤسسة؛

كما يمثل المورد البشري باعتباره فردا في المؤسسة على أنه: "سلعة اجتماعية، نادرا مع يعيش ويعمل بمفرده وبمعزل عن الآخرين ويتأثر بما يحيط به، ويستطيع إدارة وتطوير وقطع العلاقة مع الآخرين، كما انه يكتسب المعرفة والخبرة في فهم الآخرين وطريقة سلوكهم في حالات معينة، ويطورها في زمن لاحق في مكان عمله"،⁴ ذلك أن الفرد يعتبر: "كيان مادي ونفسي يتكون من مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الأجزاء الطبيعية والاجتماعية التي تتحدد له سمات شخصيته، ويصاغ في نفس الوقت تكوينه النفسي في المؤسسة، من خلال تكامل وتفاعل المتغيرات المؤثرة فيكل فرد تنشأ المسالك الذاتية والمتباينة للأفراد، سيما التفاعل مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها"⁵

ووفقا لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المؤسسة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة، وتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر في كل من المدخلات العمليات والمخرجات، و يمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:⁶

- تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات؛
- عمليات النظام : وتتمثل في مجموع الإجراءات التي تمس مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة؛
- المخرجات: تتمثل المخرجات في تركيبة من الإمكانيات والقدرات والمهارات واتجاهات معينة والتي تحدد مستويات الأداء التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المؤسسة.

¹ - حس إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 37

² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير النعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 21.

³ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص: 25.

⁴ - Zorlu Senyucel; Managing the human resource in the 21st century, Ventus publishing, London, 2009, p:7

⁵ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 118.

⁶ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 56.

ويعتبر تعامل الأفراد فيما بينهم أمراً صعباً، نظراً لعدم وجود نفس التفكير، الشعور، الخبرة، الجنس الأعمار، النظرة، الفهم، السلوك، الثقافة، الجنسية...، كل هذه الاختلافات تعمل على بناء ذهنية معينة، اعتقادات وقيم مختلفة..، وهذه الاختلافات الكثيرة والمتنوعة والمتعددة والمتشابكة والمتغيرة تتفاعل مع بيئة المؤسسة لتشكل سلوكاً له تأثير حاد على العامل،¹ كما أن الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة، الجنس، البلد الأصل، نمط الحياة، الخبرة الوظيفية والمركز الوظيفي، تجعل المؤسسة لديها قابلية التنوع الثقافي من خلال احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تتمزج فيها الأعراف والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء. كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا الإيجابية؛²

لذا يجب على المؤسسة التعرف على سلوك هؤلاء الأفراد قبل وبعد انضمامهم إلى العمل، من خلال التعرف على خصائصهم الشخصية والموقعية، فالخصائص الشخصية تتعلق بتكوين شخصية الأفراد قدراتهم، مبادئهم، ميولهم ومعتقداتهم، والتعرف على هذه الخصائص أمر ضروري للتقيد بشروط العمل، أما الخصائص الموقعية تتعلق بالمحيط الذي يعيش فيه الأفراد، والذي يؤثر على سلوكهم في العمل؛³

ولأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، استخدمت كلمة موارد رديفة له، فال مورد من حيث اللغة يدل على المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء نافع لهم،⁴ كما أن مصطلح الموارد أعيد استخدامه للإشارة إلى الموارد (الأصول) المادية التي تحقق ثروة وإيرادات، إلا أنه عرف اتساع ليشمل الموارد البشرية، والتي بإمكانها تحقيق إيرادات. ويعرفه Max sipor أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه ويكون متاح أو غير متاح، وهو يتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو حل مشكلة⁵، لذلك فإن اصطلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو أو تحقق إيرادات، ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحويل والتغير. وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية،⁶ لأن الموارد البشرية تعد من الأصول الذكية

¹Zorlu senyu cel, Opc-it, p:7

²-خالد راغب الخطيب : التدقيق على الإستثمار في الشركات متعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية، دار البداية، الأردن، 2009، ص:1.

³- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص : 38.

⁴-مدحت محمد أبو نصر، تنمية الموارد البشرية، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، 2009، ص:67.

⁵-المرجع نفسه، ص:67

⁶ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:25.

الذكية التي تمثل الإجمالي المتجمع من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة وتوجهها نحو الإنتاج البناء،¹ ويجب على المنظمة المحافظة عليها لسببين:²

- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف؛

- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة

بالإضافة إلى العنصر البشري يمثل موردا وأصلا من أصول المؤسسة، فهو يكسب ميزة تنافسية للمؤسسة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، وذلك كون أن الإنسان لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته.³ وكذلك إن فكرة الميزة التنافسية لاتتعلق فقط بالتمركز الإستراتيجي للمنظمة ولكن بعدد من الكفاءات المحورية المشتقة أساسا من مقولة الصناعي الشهير D. Carnegie: خذوا كل ما أملك، أموال آلائي، ولكن أتركوا لي رجالي فمعهم سأبدأ من جديد³، ويرتكز مفهوم المورد البشري على أنه ميزة تنافسية على المفاهيم التالية:⁴

- أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية؛
- المشاركة الفعالة للعنصر البشري هي مصدر المعرفة والقدرات الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات لإرضاء العملاء؛

- العنصر الأساسي في تحسين الأداء هو الاستثمار في تنمية قدرات الأفراد.
من خلال ما سبق، يمكن القول من أن العنصر البشري يتميز بخصائص ومميزات عديدة والمتمثلة في الكفاءات، والقدرات، المعتقدات، القيم والاتجاهات، كذلك في الصفات الشخصية وفي الدوافع، والتي تختلف من فرد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، وإن اكتشاف ومعرفة هذه الخصائص من قبل المؤسسة والتعامل معها بطريقة مثلى وفعالة عن طريق إدارة الموارد البشرية، ينعكس ذلك على قدرة إنجاز العامل لوظيفته بطريقة فعالة، وهذا ما سيحسن أداء المؤسسة، ومن ثم كسب ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

¹ - اشوك تشاندا وشلبا كابر، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 20.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 25.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص: 19.

³ Yves EMERY, François Gonin, Dynamiser des ressources Humaines, bibliothèque ressources humaines, 1er édition, 1999, P : 9.

⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والتوزيع، مصر، 2001، ص: 200.

المطلب الثاني: تطور البعد الفكري للمورد البشري

تطورت النظرة للعنصر البشري تزامنا مع تطور المؤسسة وبيئتها، حيث كان العامل يعامل وكأنه عبد مملوك يباع ويشترى ويؤجر في ظل نظام الرق والعبودية الذي استمر طويلا في العصور الوسطى في أثناء قيام الامبروطوريات القديمة في الشرق والغرب على السواء.¹ وفي هذه الفترة قبل الثورة الصناعية التي تميزت بطرق الإنتاج اليدوية، تم النظر إلى العنصر البشري على أنه من ممتلكات صاحب العمل فلاحقوق قانونية وإنسانية.² أما المرحلة الحرفية التي سبقت الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا كانت الآلة المستعملة بسيطة، كان الحرفي يملك أدواته الخاصة ويستخدم نوعين من العمال: عمال مأجورون، متدربون أطفال، حيث كان المتدرب الطفل غالبا ما يعيش مع الحرفي المعلم ويساعده في ورشته. ومقابل ذلك فان المعلم يعلمه الحرفة وعندما تمر هذه المرحلة ويتقدم في السن يصبح عاملا يمكنه العمل عند من يشاء من أصحاب الحرفة ويستطيع نفسه أن يصبح حرفيا، وهذا الحرفي كان يعمل ساعات طويلة ولكنه كان سيد نفسه يعمل عندما يكون مشغولا ويستريح عندما يشعر بالحاجة لذلك.³

أما بعد الثورة الصناعية التي بدأت أبان النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية، كان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصبا على التقدم الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج، دون الاهتمام ولو بشكل بسيط للمشاكل التي تواجهها العناصر البشرية التي تنقلت من البيئة الزراعية إلى البيئة الصناعية، حيث كان ينظر للعنصر البشري أنه آلة صماء يمكن تشغيلها دون النظر إلى أحاسيسهم⁴، وذلك بسبب العناية الكبيرة للآلة التي كان من الصعب الحصول عليها، وفي المقابل سهولة استبدال العنصر البشري بالآلة؛⁵

وتعاملت الإدارة التقليدية مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيد يعرقل تحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية. وبالتالي ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور المالية واتخاذ القرارات وتحسين النسب المالية؛⁶ لذلك اعتبرت الإنسان في المؤسسة كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم عائد مادي،⁷ وسبب هذه النظرة التوجه الإنتاجي لمعظم المؤسسات آنذاك واعتمادها على نظرية المصالح المشتركة التي وضعها تايلور بأن على المدير: "تحقيق أقصى عائد اقتصادي مع تحقيق أقصى عائد للعمل في نفس الوقت"⁸، وهذه النظرة الكلاسيكية المادية التي افترضت على مختلف نماذجها

¹ - نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 20.

² - منير نوري وفريد كورتل، مرجع سابق، ص: 52.

³ - بوفجلة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص: 12.

⁴ - انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 18.

⁵ - بوفجلة غيات، مرجع سابق، ص: 13.

⁶ - علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 45.

⁷ - عادل زايد، مرجع سابق، ص: 16.

⁸ - المرجع نفسه، ص: 17.

بأن "الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وأنهم غير عقلانيين، لذلك وجب ترشيد سلوكهم"¹، وهذه النظرة للإنسان نظرة اقتصادية بحتة، تنظر إلى الإنسان على أنه كائن اقتصادي يسعى إلى تعظيم عائده الاقتصادي؛

إلا أن هذه النظرة وجهت لها العديد من الانتقادات، ومن أبرزها أن الإنسان في المؤسسة ليس آلة ولديه أهداف عديدة غير تعظيم الأجر عن طريق تعظيم الإنتاجية، من بينها أهداف اجتماعية وكذلك أن الإنسان كائن يشعر ويحس ولديه سلوك، إضافة إلى ذلك يعتبر عنصر مؤثر في أداء المؤسسة، وبالتالي تحولت النظرة واعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية "أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"²، فقد افترضت "أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى بناء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، ولقد مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور العلوم السلوكية التي تنظر إلى الإنسان مورد بشري إنساني سلوكي، وأن المؤسسة لا يمكن تحقيق أهدافها عن طريق وجود الموارد المادية فقط وإنما ضرورة وجود الموارد البشرية القادرة والكفوءة، ويجب الاهتمام بهذا المورد الثمين المعقد التركيب من خلال دراسته نفسياً واجتماعياً وسلوكياً وتهيئة المستلزمات الضرورية لإسعاده وتلبية احتياجاته"³.

ويظهر العديد من التغييرات والتطورات والتي من بينها: التقدم التكنولوجي، انفتاح السوق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة...، كل هذه العوامل أدت إلى اشتداد المنافسة، فكان السبيل الوحيد لإكساب المؤسسة القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري، لذا أصبح ينظر إلى العنصر البشري أحد أهم أصول المؤسسة وأهم مواردها؛² وباعتبار البشر يمثلون أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، فهم بهذا المفهوم يمثلون استثماراً، فلقد رأى شولتر "أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي، ومن هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي"⁴، ولذا عرفت بداية الستينيات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال شولترو كذا بيكر سنة 1962 سنة 1962 اللذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفاً على المدى الطويل، وبالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المؤسسات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك على بما تملكه من قدرات ذهنية ومهارات، وتطورت النظرة للعنصر البشر فأصبح ينظر إليه مورداً استراتيجياً بناءً على الأسس التالية⁵:

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، مصدر للمعلومات والاقتراحات الابتكارات، وعنصر فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية؛

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص: 32.

² - عادل زايد، مرجع سابق، ص: 30.

³ - نجم عبد الله عبود وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 70.

² - Andrew Mayo, the human value in enterprise, London, Nicholas Breley, 2001, p: 2

⁴ - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 65.

⁵ - علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 42.

- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي للمجموعة من المهام المحددة، فهو مبادر ويسعى لتطوير والانجاز؛
- الاختيار والتدريب الجيد للموارد البشرية، ووضعه في المكان المناسب حسب مهارته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة؛
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتنوع فيه مسؤوليات العمل.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الموارد البشرية

تؤدي الموارد البشرية دورا هاما وأساسيا في الاقتصاد وفي تنميته وتطويره، ذلك أنها تقوم بتسيير مختلف النشاطات وتطويرها، كما أن تطويرها يساهم في ابتكار وتكوين رأس المال المادي، والذي تمثله كافة الأصول التي تستخدم في العمليات الإنتاجية وتطوير أنواعه ونوعيته، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استخدامه، حيث تطور الموارد البشرية يعني تطور القدرات الإدارية والتنظيمية التي تمثل عنصر التنظيم، وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى ضمان حسن استخدام الموارد البشرية وخاصة منها المتطورة.¹

كما تعدّ الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، حتى أنّ البعض يرى أنّ أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكوّنها²، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من السلع وخدمات، ويتوقف ذلك على مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة، المهارات والاتجاهات المتوفرة لدى الموارد البشرية. ولكن إذا لم تكن للموارد البشرية المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة،³ إضافة لذلك يجب على المؤسسة القيام بتعزيز العوامل التي تزيد من رغبة وقدرات الموارد البشرية، ويتطلب ذلك تفعيل العديد من العناصر من أهمها:⁴

- القدرات الفردية والتي تتمثل في القدرات الشخصية والمعرفية والفنية والخبرة وشبكة الاتصالات الشخصية والقيم والتوجهات التي تؤثر في السلوك؛
- الحافز الفردي والطموح والتطوع في العمل؛
- القيادة ووضوح رؤيتها؛
- الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والانفتاح والمرونة واحترام قيم الأفراد؛
- فعالية العمل الجماعي.

¹-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 379.

²Robert Le Duff: **Encyclopédie du gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, 1999, p : 899.

³-راوية حسن، مرجع سابق، ص: 29.

⁴- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص 27

ففي دراسة لـ Stewart وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد بالنسبة للمنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في العقول إلى التفوق التنافسي،¹ وتختلف هذه القيمة من رأس المال البشري إلى آخر وكذا الأسلوب التسييري الملائم لكل تركيبة، ويقدم Stewart مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة للتركيب البشرية تتضمن أربعة خلايا:²

- الخلية رقم 01: تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة، وتنطبق هذه الحالة على أصحاب المهن والحرف الصغيرة والتي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام أساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل. ومن ثمة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة؛

- الخلية رقم 02: تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري بالرغم من ندرته و صعوبة الحصول عليه إلا أنه يمتاز بإنتاجية عالية وقيمة مضافة مرتفعة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة. يجب على المنظمة الحفاظ عليه وصيانتته وتحفيزه وإتاحة فرص التطوير والإبداع والابتكار أمامه وتحسين القيمة المضافة التي يحققها لأن هذا المورد يمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛

- الخلية رقم 03: يتميز المورد البشري بسهولة الاستبدال وقيمة مضافة منخفضة، وتنطبق هذه الحالة على الموارد البشرية المتوفرة والتي يسهل إحلالها عند مغادرتها المنظمة. أن هؤلاء لا يسهمون بدرجة كبيرة في خلق الثروة فلا تهتم الإدارة بتعليمهم وتدريبهم بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية؛

- الخلية رقم 04: يتميز موردها بأنه سهل الاستبدال بسبب وفرة أمثاله، إلا أنه في نفس الوقت يحقق قيمة مضافة مرتفعة فهو يدل على رأسمال بشري متوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى الاحتفاظ بهذا المورد تفادياً لتكلفة الإحلال مع الاستثمار في قدراته لإنتاج قيمة مضافة مرتفعة.

وتلعب الموارد البشرية العالية القيمة دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي، كما أنها تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة، وفي هذا الإطار تحول اهتمام مدراء ومسيري المنظمات إلى مصطلح جديد ألا هو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية المتعلم لتحقيق النتائج المرغوبة. ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة في حالة تعلم مستمر،³ من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة

¹ سملاي بحضية، أثر التسيير لإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في التسيير، الجزائر، غير منشورة، 2004، ص: 134.

² علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 26-27.

³ - موسالوزي، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، داروائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 284.

بنجاح في ظل هذه البيئة. والمؤسسة التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية، وعلى الرغم من دور المعلومات في تحقيق التعلم فإن المورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم.¹ واقترح Desster ضرورة متابعة خمسة من الأنشطة التي تلعب فيها الموارد البشرية دورا مهما في كل نشاط من أجل بناء منظمة متعلمة والمتمثلة:²

- حل المشاكل ذاتيا؛

- تحويل المعرفة؛

- القيام بالتجارب العلمية؛

- التعلم من خلال الآخرين؛

- التعلم من خلال التجربة؛

كما أن معظم المحاولات الفاشلة في إجراء التغيير في المؤسسة يعود سببها إلى الموارد البشرية من حيث:³

- عدم وجود إدراك للحاجة الملحة للتغيير لدى الموارد البشرية؛

- عدم القدرة على خلق الاندماج والتوجيه وقيادة هذه الجهود لإجراء التغيير المطلوب؛

- عدم وجود الموارد البشرية الذين يملكون الرؤية المناسبة للتغيير أو عدم وجود القدرة على إيصال أو نقل هذه الرؤية؛

- الابتعاد في التغييرات عن ثقافة المنظمة المعتمدة.

المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجهها الموارد البشرية

حدثت العديد من التغييرات في بيئة المؤسسة، وقد صاحبت هذه التغييرات الكثير من من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المؤسسة من ناحية أخرى، ومن بينها ما يلي:

1- حدة المنافسة

ساهم التوجه نحو سياسة تحرير التجارة والخصوصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وتحسين فعاليتها في أداء المهام التي تقوم بها؛⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 133.

² -Desster G., **Human Resource Management**, Prentice-Hall, New Jersey. 1999, p:141

³ - عبد العزيز بدر النداوي، عوامل إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 105.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص:

2- إعادة هيكلة المؤسسة

فرضت حالات الاندماج وشراء المؤسسات على المؤسسة إعادة النظر في تركيباتها الهيكلية، مما أدى إلى إعادة هيكلة الإدارة، وذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين وإعادة توزيعها أو ضمها في المستويات الإدارية الباقية، أو إلغاء بعض الوظائف في مستويات معينة؛¹

3- ارتفاع وتعقد مستوى التكنولوجيا

أدى التطور السريع في التكنولوجيا إلى إحداث تغيرات نوعية في الموارد البشرية إحدى هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة للعاملين الأكثر مهارة والأكثر تخصص². وزيادة بعض الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كالترتيب، التنمية والتخطيط الوظيفي بما يناسب مع احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن استخدام التكنولوجيا الاستغناء على مجموعة من العاملين؛³ لذا يكون دور إدارة الموارد البشرية هو التعديل في سياستها وإستراتيجيتها حتى تتكيف مع التغيرات التكنولوجية؛

4- تغيير القيم والاتجاهات

تلعب القيم، الاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة للإدارة الموارد البشرية فهذه القيم والاتجاهات تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، حيث لوحظ أن لهذه الاتجاهات تأثير سلبي على الإدارة الإنتاجية خاصة في المؤسسات الحكومية، ومن أمثلتها: الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، عدم الولاء للعمل،⁴ وكل هذه القيم والاتجاهات والمعتقدات تلعب دورا هاما في تحديد مستوى أداء الفرد، لذا سيقع على إدارة الموارد البشرية التخلص من كل القيم التي من شأنها أن تؤثر سلبا على أداء العامل؛

5- بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة، ويهتم كثيرا بالعنصر البشري وتنمية واستثمار قدراته الذهنية باعتباره الأساس لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتعتبر المعرفة المعيار الأهم في تقييم المؤسسة والبشر من جهة، والمصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها البشر في المؤسسة.⁵

1 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 51.

2 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 19.

3 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 103.

4 - المرجع نفسه، ص: 104، 105.

5 - علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 45.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نشأت إدارة الموارد البشرية منذ القدم كعمل طبيعي لا بد منه لإدارة أي مؤسسة وأنها لم تكن تحت هذا المسمى. وقد تطورت على مدار قرن ونصف من الزمن تقريبا حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها الآن حاليا في علوم الإدارة، وقد مس هذا التطور جوانب عديدة في الموارد البشرية مضمونا واصطلاحا: فمن حيث الاصطلاح فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن تسمى بهذا المسمى، فقد مرت بتسميات مختلفة حسب التطور التاريخي الذي شهدته المؤسسة، فخلال قيام الثورة الصناعية كانت الإدارة المكلفة بالأفراد تسمى علاقات العمل وذلك ما بين 1850-1900،¹ كما ظهرت إثناء هذه الفترة تسميات أخرى في بعض البلدان الأوربية، وكانت نتيجة للصححات التي تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية فظهر مفهوم يدعى بالرفاهية الصناعية سنة 1890 لتحسين ظروف العمل المادي والصحي داخل المصانع،² وعند زيادة مرحلة التصنيع ونتيجة لظهور الاتحادات العمالية والصراع بين العمال وأرباب العمل. ظهرت إدارة تحت تسمية العلاقات الصناعية ما بين 1900-1940. وبتطور وكبر ونمو حجم المؤسسات عرفت المؤسسات مزيج من القوى العاملة فأصبح القسم الذي يهتم بالموظفين يطلق عليه إدارة المستخدمين ما بين 1940-1960،³ وكمثال على ذلك ظهرت في بريطانيا عام 1943 عدد من أخصائي شؤون الموظفين الذين يعملون في المصانع البالغ عددهم 5500 اختصاصي وكان يطلق عليهم ضابط أو موظف أفراد.⁴ فمصطلح وظيفة الأفراد جاء استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة يخص الفرد لديه دورا أساسيا في حياة المنظمات؛ وبالتالي أصبح تسيير الأفراد والمشاكل المتعلقة بهم جزءا من وظيفة المنظمات وهذا إلى جانب الوظيفة التجارية والمالية والفنية،⁵ وبعد النصف الثاني من القرن العشرين أصبحت الحاجة إلى إدارة كفؤة متخصصة مهنية للإدارة الأعمال في المصانع والشركات. وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الاستخدام وتغير المصطلح من إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وفي نهاية السبعينات وبداية الثمانينات تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، وظهر هذا المسمى لينسجم مع الدور الاستشاري لتسيير الموارد البشرية ومع التحول من الدور التقليدي

¹ - اشوك تشاندا وشلبا كابر، مرجع سابق، ص: 17.

² - نجم عبد الله عبود وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 65.

³ - اشوك تشاندا وشلبا كابر، مرجع سابق، ص: 17.

⁴ - نجم عبد الله عبود وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 69.

⁵ - DOMINIQUE CHARPENTIER et All , Encyclopédie Des Ressources Humaines, Tome 1 ; Paris ,Edition D'organisation, 1993, P :25.

للموارد البشرية، فأصبحت الإدارة العليا تنظر للعاملين كـرأسمال فكري ومورداً أو أصل يفوق قيمة الأصول الأخرى في المؤسسة ولذا ظهرت تسمية الموارد البشرية.¹

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة. ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ الملفات والسجلات وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات. أما النظرة الحديثة تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية ولها نفس أهمية باقي الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على أداء المؤسسة.²

وتعتبر إدارة الموارد البشرية تلك العملية الإدارية التي تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المؤسسة. ويتمثل هدفها الأساسي في فهم واستخدام الفعال للعلاقة التي تربط بين العنصر البشري والوظيفة التي يقوم بها.⁵ وتتضمن هذه العملية الإدارية العديد من الأنشطة والممارسات التي تحتوي على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة، تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب ثم العمل على تدريبها وتنميتها وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ تنظيمي مادي واجتماعي مناسب وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاته وطموحاتها والعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين أهداف المؤسسة وموردها البشرية،³ لذا تمثل إدارة الموارد البشرية تلك العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين.⁴ وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف فإن إدارة الموارد البشرية تشمل على العديد من الأنشطة والفعاليات الداخلية المترابطة والتي تؤثر في بعضها البعض والنشاطات التي تشمل عليها إدارة الأفراد تكون أجزاء فرعية للنظام، وهذه الأجزاء الفرعية تحقق أهدافا مختلفة منها الاجتماعية، التنظيمية، الوظيفية والإنسانية⁵، تطورت هذه الأنشطة بتطور النظرة للموارد البشرية والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 24.

² - صلاح الدين عبدالباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 15.

⁵ - محمد سعيد أنور، مرجع سابق، 2003، ص: 33.

³ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، البازوري، 2014، ص: 16.

⁴ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، 2013، ص: 17.

⁵ - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 16.

الجدول رقم 1- تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

المدرسة الوظائف	كلاسيكية	علاقات إنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختبار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتقييم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييماً لأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافأة	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص: 37

- وتوسع مفهوم وظيفة الموارد البشرية، لتصبح أكثر شمولاً وتكاملاً مع باقي الإدارات الأخرى والإستراتيجية في المؤسسة وذلك بتبنيها البعد الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يراعي التحولات والتغيرات البيئية. فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يختلف عن باقي أساليب تسيير العنصر البشري فيما يلي:¹
- تعيش المؤسسة في بيئة شديدة التغيير لذا تحتاج إلى الإستراتيجية حتى تتكيف معها، ووضع إستراتيجية ناجحة يعتمد بالدرجة الأولى على مواردها البشرية؛
 - المنطلق الأساسي هو النظرة للإنسان في المؤسسة، فهو مصدر تغلبها وتفوقها على منافسيها؛
 - يعيد التسيير الاستراتيجي النظر في الموقع الاستراتيجي للوظيفة التي تهتم بالعنصر البشري ويغير في أدورها؛
 - تصبح إدارة الموارد البشرية مكوناً فاعلاً ومشاركاً نشطاً في حياة المنظمة مثلها مثل بقية إدارتها، فتصبح علاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر؛
 - لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضاً على مراحل الإعداد والصياغة؛
 - التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية كصيرورة وإستراتيجية المؤسسة ككل في المدى المتوسط والطويل للأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة وبضرورة ربطها بالإستراتيجية العامة من جهة أخرى؛
 - كل الرؤساء في المنظمة مدعوين إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وبكل جوانبها، سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني أو الاجتماعي...؛
 - كما أنّ إدارة المورد البشرية الإستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية² بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة. وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، والتي لاتنجم عن التخطيط

¹ - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عدد 24، جوان 2009، ص: 126-127.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 28.

الاستراتيجي للإدارة العليا أي الاستراتيجيات المقصودة، كما يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

يعتبر جذب الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم في الوقت المناسب الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية من أجل استمرارية مستدامة للمؤسسة، وسبيل تحقيق هذا الهدف يرتبط بتحقيق أهداف متعددة والمتمثلة في مايلي:

1-الأهداف المنظمة: من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها لا بد لها من تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بعوامل المؤسسة المختلفة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها، حيث أن زيادة إنتاجية الأفراد يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة الذي يعمل على بقاءها واستمراريتها ونموها وقدرتها التنافسية،¹ ويتم تحقيق ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية²:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة وتحديد عملها وفق متطلبات العمل بتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية من أجل تحقيق الاستقرار والعدالة بينهم، وكذا ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء ومن ثم تطوير كفاءته وتحفيزه. وهذا كله يؤدي إلى الاستفادة من جهود العاملين؛

- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك، ويتطلب تحقيق ذلك توفير نظام عادل للحوافز وبيئة عمل مناسبة؛

2-الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين؛³

3-الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على اعتبار أنهم العنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج. هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد

¹ - عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سابق، ص: 44

² -نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص ص: 171، 172.

³ المرجع نفسه، ص: 169

البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو منح الحوافز والمكافآت؛¹

4-الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المؤسسة ووفقا لحاجاتها وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، توفير ظروف العمل التي تمكن العاملين عن العامل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدراتهم الإنتاجية²

وحتى يتم تحقيق هذه الأهداف السابقة لإدارة الموارد البشرية فإنها تقوم بالأدوار التالية:³

- الدور الاستراتيجي: يتم ذلك من خلال وضع منظور متكامل فيه إدارة الموارد البشرية والرؤية مستقبلية؛
 - الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بالموارد البشرية؛
 - الدور التنفيذي: يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال مايقوم به من وظائف ؛
 - الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛
 - الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بنظام الموارد البشرية وتدعيمها. ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة من بينها:
 - تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال؛
 - . المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
 - إعادة النظر في الأولويات وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.
- كما أن إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:⁴
- تختلف إدارة الموارد البشرية عن بقية الإدارات بتعاملها مع أهم الموجودات فيها الذي يصعب تقليده ولا يمكن تخزينه لفترة زمنية كبقية العوامل الأخرى؛
 - تعمل إدارة الموارد البشرية بتزويد المؤسسة بموارد بشرية مؤهلة ومتخصصة ذات إمكانيات وقدرات ومهارات عالية؛
 - تحديد الكم والنوع من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة؛
 - تساهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض مختلف التكاليف من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية؛

¹ - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 25.

² - المرجع نفسه، ص: 25.

³ - عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دارشركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص: 16.

⁴ - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص: 40، 41.

- تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الإدارات المسؤولة على مواجهة التحديات التي تفرضها عناصر البيئة المتغيرة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية تماشياً مع أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال العناية بالموارد البشرية منكل الجوانب منذ بداية دخولهم إلى المؤسسة حتى انتهاء خدمتهم بها، وتضمن إدارة الموارد البشرية ذلك من خلال القيام بالوظائف التالية:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** هي عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة وإذا كان سيتم شغلها بعناصر من داخل المؤسسة أو من خارجها.¹ وهذه العملية تستخدمها المؤسسة من أجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً. حالياً وفي المستقبل ووفقاً لطبيعة الأعمال التي تقوم بها والأحداث البيئية المؤثرة في ذلك، بما يضمن الحصول على قوة عمل فاعلة وتساهم في تحسين أداء المؤسسة؛ إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة في الوقت والمكان المناسبين. ويتم ذلك من خلال التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص. ويمكن حصر عملية تخطيط الموارد البشرية في الأنشطة التالية²:

- تحديد أنواع وجودة الموظفين المطلوبين من خلال عملية التحليل والبحث عن نقائص المؤسسة في مجال اليد العاملة من حيث الكفاءة والتخصص؛

- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين على ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية . وهذا من خلال دورات التدريب التي من شأنها خلق روح التنافس والإبداع بين العمال؛

- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور؛

- تبني سياسة سليمة للنقل والترقية أفقياً وعمودياً بحركة فعالة منسجمة ومتوازنة.

2- تحليل الوظائف ووصفها وتصميمها:

وتعني هذه الوظيفة بجمع المعلومات عن المهام الرئيسة لكل وظيفة. وكذا تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ثم تصنيفها وتجميعها في فئات ووفقاً لمعايير معينة. تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار وتعيين وتقييم للوظائف للأداء وتحديد الأجور والتدريب والتطوير وغيرها. حيث تبدأ بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم والوظائف. وبهذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم وبمكونات كل وظيفة، حيث يتم

¹Dessler Gary , **Human Resource Management**, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p:149

²نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، داراليازوري، الأردن، 2013 ، ص: 7 .

الاعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف. وعند جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال، واختصاصات كل تقسيم تنظيمي. كذلك يجب التعرف على إجراءات العمل، القوانين واللوائح المتبعة التي تحكم العمل ومواقع هذه الوظائف في البناء التنظيمي؛¹

3- الاختيار والتعيين:

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضاً اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط. ويتضمن الوظائف الثلاث التالية:

- الاستقطاب: هو العملية يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة وفق الموصفات التي يتم تحديدها من طرف المؤسسة²، حيث تقوم هذه العملية بتحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة في المدى القصير والمتوسط والبعيد، وأيضاً تحديد المصادر الداخلية والخارجية التي تلبية احتياجاتها منها، ويتم ذلك تنسيقاً مع ظروف سوق العمل ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى؛

- الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة³؛ وهو يهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم اتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين⁴، وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات⁵؛

¹ نادر محمد أبو الشبخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دارصفاء، الأردن، 2010، ص: 7

² -مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق، ص: 115

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 141.

⁴ -حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 195

⁵ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 122.

- **التعيين:** هي العملية التي بموجبها الاختبار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة من الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لها، أي أنها العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.¹

4- التدريب: تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة، ويتم ذلك بالاستناد على الخطة الموضوعة مسبقاً، حيث يحدد بها احتياجات الأفراد للتدريب والأساليب والطرق المناسبة لذلك. والأماكن التي ستجري بها عملية التدريب، كما تعمل على تقييم برامج التدريب المقترحة والمعمول بها، وحتى تؤدي برامج التدريب الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم يحتوى على الأفراد المراد تكوينهم ونوعية برنامج التدريب المصمم ثم متابعة العملية التدريبية، كذلك أصبح التدريب في المؤسسة نشاطاً رئيسياً يمثل جزءاً هاماً في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي هذه الوظيفة إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة من بينها:²

- تنمية المعارف، الكفاءات ومهارات المورد البشري؛
- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة والاقتصاد في التكاليف والتقليل من المخاطر كحوادث العمل؛
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل؛
- تحسين فعالية أساليب العمل ورفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمنظمة؛
- تسهيل التكيف مع التغيرات في المؤسسة...

5- تصميم هياكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد درجات الأجور للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.³

6- وظيفة تحفيز الموارد البشرية

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، وتقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشراً مميّزاً على درجة فعاليتها. فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية على كل من إدارة الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها. إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم

¹- عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص: 48.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 100.

³- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 29-30.

به المؤسسة. كذلك يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية ومعنوية، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به كنتيجة للأداء المتميز في العمل، والحوافز المعنوية في قصد بها تلك الحوافز من التقدير وزيادة الروح المعنوية والدفع والمساندة جراء العمل المتفوق والحصول على ترقية في الوظيفة وتوسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة. يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تنوع من الحوافز الممنوحة ودرجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي تضمن المؤسسة فعالية وإنتاجية عالية.¹

7-تقييم الأداء: وتشير عملية تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.²

8-صيانة الموارد البشرية: يهدف نظام الأمن والسلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل، ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات لإنسانية للمؤسسة لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها خاصة وإن هذه الحوادث تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها في النهاية. ومن هذا المنطلق لابد من توفر نظام للأمن والسلامة المهنية يضمن الوقاية من الحوادث المحتملة، وتتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف تسيير الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وهما:³

-توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها؛

-توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي؛

9-علاقات الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:⁴

-دمج الموارد البشرية: وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطبية لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ

¹ -محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دارالبيكان، الرياض، 2008، ص: 188.

² -محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2010، ص. 53.

³ -حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، 2007، ص: 31.

⁴ -المرجع نفسه، ص: 31.

بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي تعمل فيها؛

-علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات؛ حيث تقوم هذه الإدارة نيابةً عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

المبحث الثالث: سلوك الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة والمسئول عن أداءها، باعتباره العنصر الذي يدير كل الوظائف، ويتميز هذا العنصر عن باقي العناصر الأخرى بأنه شديد التأثر والتأثير بالمتغيرات والتغيرات التي تقع ضمن بيئته التي يتفاعل معها ويتصل بها، ويترجم تلك التأثيرات في شكل استجابة وتصرفات ربما تكون إيجابية أو سلبية حسب الموقف، وينشأ عن ذلك سلوك يؤثر بطريقة مباشرة على أداء المؤسسة، ومن ثم فإن محاولة فهم هذا السلوك الإنساني أولى المهام التي يجب أن تركز عليها إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم السلوك البشري

يعتبر الإنسان أهم عنصراً في مكونات المؤسسة. كما أن السلوك الإنساني هو الضامن لأي نجاح وتطور لأي مؤسسة¹ وكلمة السلوك متعددة الجوانب فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، فهو يمثل النشاط الدائم المستمر الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق مع بيئته، ويشبع حاجياته ويحل مشاكله²، فالسلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الباطنية والظاهرية، الناتجة عن عدد من المعطيات الموروثة والمكتسبة نتيجة التفاعل مع البيئة³، وهذه الحركات هي عبارة عن تصرفات هادفة تصدر عن الفرد سواء مدركة أو غير مدركة (عشوائية)⁴، ويشمل السلوك: العمل، الحركة، التفكير، الكلام، الاحتكاكات، وهي أقوال وأفعال، قرارات، ضغوط، علاقات. وهذه الاستجابات مختلفة باختلاف التكوين النفسي والجسدي و العناصر الأخرى للفرد⁵، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوكي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك نتيجة لاتصاله بالبيئة المحيطة به.⁶ وعليه فالسلوك يتغير بتغير البيئة باعتباره سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر⁷،

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص: 19.

² -فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 29.

³ -ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي، 2004، ص: 58.

⁴ -عبد الغفار حنفي وإخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص: 17.

⁵ -عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 6.

⁶ - جمال لعويصات، السلوك التنظيمي، دار هومة، الجزائر، ص: 26.

⁷ - فاروق عبده فلية والسيد محمد عبدالمجيد، مرجع سابق، ص: 29.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المؤسسة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية، حيث تتفاعل معا وينتج عن هذا التفاعل سلوك قد يكون سلبيا أو ايجابيا،¹ أي أن السلوك البشري يعبر عن مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى الفرد من خلالها التكيف مع متطلبات بيئته؛²

وتعمل المؤسسة على دراسة وفهم سلوك العاملين في المؤسسة. ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، ممارساتهم كأفراد أو مجموعة وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، ويساعد فهم السلوك التنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية كأعضاء في المؤسسة، وهنا لا بد من الإشارة إلى مفهوم السلوك التنظيمي الذي هو في الحقيقة "دراسة سلوك الموارد البشرية في المؤسسة"،³ الذي ينطوي أيضا على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، بدراسة التفاعل بين سلوك المؤسسة وسلوك العنصر البشري وتفاعلها مع البيئة،⁴ ليس هذا فقط بل يعتبر دراسة سلوك الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة للمؤسسة لأن المحصلة النهائية لسلوك البشري تتمثل في الأداء،⁵ وأن السلوك البشري ليس ثابت بل يتغير بتغير الموقف، الظروف، البيئة، الزمن، السن، الخصائص الشخصية والنفسية للفرد.⁶

من المفاهيم السابقة يتضح أن السلوك البشري عبارة عن الاستجابة الحركية أو العقلية أو اللفظية واجتماعية باطنية أو ظاهرة، مدركة أو غير المدركة سواء كانت فطرية أو مكتسبة تنشأ نتيجة تفاعل لبعض المثيرات التي تقع ضمن حدود بيئة المؤسسة مع خصائص المورد البشري لتحقيق أهداف معينة، وعليه فان السلوك البشري عادة ما يتسم بالعناصر التالية:

- هدف خاص يحقق مجموعة من الفوائد أو يجنب بعض الأضرار والمشاكل؛
- سبب (مثيرات): يعبر عن تفاعل الفرد مع المؤثرات البيئية للمؤسسة؛
- استجابة تتمثل في الانفعال سواء عقلي أو لفظي أو حركي باطني أو ظاهري ربما يكون سلبيا أو ايجابيا، ويتوقف ذلك على فهم الفرد للمسببات والتغيرات البيئية؛
- دوافع معينة لتلبية بعض الحاجيات أو الرغبات.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 21، 22.

² -ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص: 59.

³ - تأثر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، 2016، عمان، ص: 9.

⁴ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 5.

⁵ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، ص: 37.

⁶ -ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص: 60.

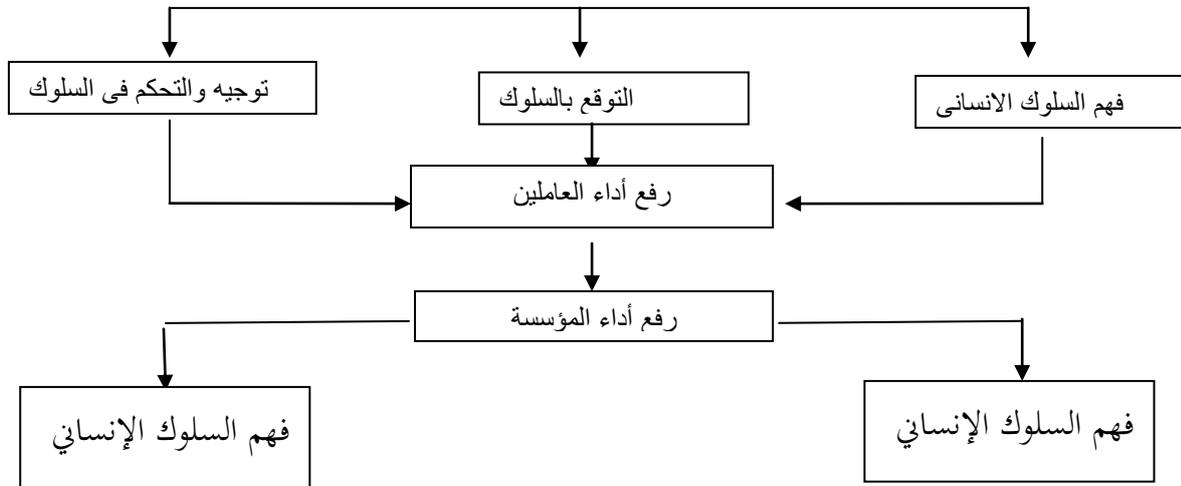
المطلب الثاني: أهداف فهم السلوك الإنساني في المؤسسات

تعد الموارد البشرية موردا هاما للمؤسسة، لذلك استلزم ضرورة الإهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد والتعامل معها بطريقة صحيحة من خلال فهم سلوكياته والعمل على وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن ثم معرفة المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني وتحليل الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، يتطلب من المؤسسة البحث عن طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، ويمثل الهدف من دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للمؤسسة هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لانجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للمورد البشري كعامل وللمؤسسة التي يعمل فيها،¹ ويتم تحقيق ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:²

- التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك ؛
- التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما تم التعرف على هذه المسببات؛
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

والشكل التالي يوضح أهداف دراسة السلوك الإنساني:

الشكل رقم -1- :أهداف دراسة السلوك الإنساني



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل معاصر، دار جامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:18.

يبين الشكل أعلاه الأهداف التي تحققها المؤسسة نتيجة لدراسة السلوك الإنساني بالمؤسسة، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل كنتيجة

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص:21.

² - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص:26.

لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل. ويساعد هذا الفهم على التنبؤ بالسلوك من خلال الاعتماد على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي. والتي تسمح له بالسيطرة والتحكم في السلوك باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة التي تناسب وتسيطر على تلك السلوكيات والمتغيرات المؤثرة في السلوك.

المطلب الثالث: أهم النماذج والنظريات المفسرة لسلوك الإنساني وتغيره في المؤسسة

يختلف السلوك الإنساني من فرد إلى آخر نظراً لاختلاف مسببات السلوك، دوافعه وكيفية تغير استجابات الأفراد الناتجة من تفاعل الفرد بما يحيط به، لذلك اختلفت النماذج التي يقوم على أساسها التعامل مع الإنسان والمفسرة لتغير سلوكه.

1- نماذج دراسة السلوك

تهدف هذه النماذج إلى تفسير العلاقات المختلفة بين المتغيرات والمؤثرات التي يتعرض لها الإنسان داخل المؤسسة من بينها:¹

1-1- نموذج السلوك الفردي: ويفسر النموذج السلوك من خلال المبادئ الثلاثة التالية:

- مبدأ السببية: فلكل سلوك سبب، ولذلك حتى يتم تفسير سلوك معين لابد من البحث وراء الأسباب المتمثلة في العوامل البيئة التي يعيش فيها الفرد وكذلك الوراثة؛
- مبدأ الحاجة أو الدافع: هناك حاجات ودوافع تفسر المحرك الأساسي لهذا السلوك؛
- مبدأ الهدف: يقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين؛

1-2- نموذج السلوك بين فردين: ويعني أن سلوك الفرد الأول يؤثر في سلوك الفرد الثاني، وسلوك الفرد الثاني يتأثر بسلوك فرد آخر يتعامل معه؛

1-3- نموذج سلوك الجماعة: ووفقاً لهذا النموذج فإن سلوك الفرد يتكون من العناصر التالية: الجماعة والمؤسسة والبيئة ونتيجة للتعامل هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل؛

1-4- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني: يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني، والمتمثلة فيما يلي:

- العوامل الخاصة بالفرد مثل: الإدراك، الدوافع، الاتجاهات والشخصية؛
- العوامل الاجتماعية للإنسان: الإنسان عضو في جماعات متعددة: كالأُسرة، الأصدقاء، الزملاء مع العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوط معنية، فالفرد في تفاعل مستمر مع تلك الجماعات التي ينتمي لها؛

كما يوجد نماذج افتراضية عديدة تحاول تفسير السلوك الإنساني منها:¹

¹ صلاح عبدالباقى، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 37.

- الإنسان من وجهة منظور التحليل النفسي: يستند سلوك الإنسان من وجهة نظر سيمجوند فرويد (Sigmund Freud) إلى العواطف والغرائز، حيث تعتبر الدوافع اللاشعورية البدائية عنصراً أساسياً لفهم وتفسير السلوك الإنساني، بينما يرى الأنا هي الدافع الشعوري الذي يؤثر في السلوك والشخصية؛
 - الإنسان من منظور انه حر الإرادة: يقوم هذا النموذج على أن الإنسان حر في تصرفاته وقادر على التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها النموذج الأول هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تصرفات الإنسان لا يمكن ضبطها فالثقة هنا كبيرة في منطق الإنسان ووعيه وقدرته على تخطيط مستقبله بإرادة حرة؛
 - الإنسان الوجودي: يعتبر الإنسان حسب هذا النموذج انه باحثاً على وجوده، فالظروف التي يمر بها الإنسان ومنها البيئة الوظيفية ومتطلباتها وما تؤدي إليه من تقييد لحرية، تجبره على البحث عن الوسائل الخاصة التي يستطيع التكيف بواسطتها مع البيئة المحيطة ومؤثراتها دون ان يفقد قيمته؛
 - الإنسان السلوكي: يعتبر هذا النموذج على افتراض إمكانية التأثير في السلوك الإنساني لدرجة كبيرة يمكن معها للتعامل معه التنبؤ بهذا السلوك والتصرف على أساس السلوك المتوقع، ويرتبط هذا الاتجاه بالنظريات السلوكية التي تقوم على عاملين هما: المثير والاستجابة في تفسير كافة السلوكيات.
- وبالإضافة إلى هذه الأفكار، فهناك نموذج نظرية X وY ل دوغلاس ماكريغور، الذي يقارن فيه بين فرضيات رواد الإدارة التقليدية (X) وفرضيات السلوكيين (Y)، حيث ترى نظرية X: أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل كما أنه يتهرب من المسؤولية، لذلك تستخدم الشدة معه لإنجاز العمل، كما يعتبر الدافع المادي المحرك الوحيد للإنجاز العمل لان الإنسان رشيد يفكر في تحقيق العوائد المادية. أما نظرية Y فتري أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه ويسعى إلى المسؤولية لكن وفقاً لشروط التي تملئها عليه البيئة المحيطة به، وله العديد من الحاجات التي يسعى لتلبيتها كما أن السلطة الرسمية لا تعتبر الأسلوب الوحيد بل تختلف حسب الظروف.²
- من خلال النماذج السابقة، فإن الإنسان لا يحكم سلوكه نموذج محدد نظراً لاختلاف الأفراد فيما بينهم، واختلاف دوافعهم، والمثيرات البيئة المحيطة به إضافة إلى ذلك قابلية السلوك للتغيير،

2- نظريات تغير السلوك الإنساني

- هناك العديد من النظريات التي تفسر تغير السلوك الإنساني، من بينها:
- 2-1- نظرية المعتقد الصحي:** تحاول هذه النظرية فحص الظروف الضرورية لظهور التغير السلوكي، وتقر بأن الفرد يقوم بالعمل بهدف منع أو فحص أو رقابة الظروف والموقف الذي يحدده بناء على العوامل التالية³:
- المشاعر المدركة وتشير إلى اعتقاد الفرد وأحاسيسه تجاه موقف معين؛
 - إدراك الخطورة وتشير إلى اعتقاد بأن حصوله على الموقف يقود إلى نتائج عكسية؛
 - إدراك الفوائد: يعتقد الفرد أن ارتباطه بالسلوك الوقائي سيخفض التهديد أو يقدم نتائج إيجابية هامة؛

¹- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 11، 12

²- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 85.

³- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص: 347

- إدراك العوائق: يعتقد الفرد أن التكاليف النفسية أو الملموسة هي ذات أهمية أقل من الفوائد المكتسبة؛
- ترتيبات العمل: يواجه الفرد الأشياء التي تدعم الاستعداد لأداء السلوك وإنجازها؛
- الكفاءة الذاتية: يدرك الفرد أنه يستطيع القيام بالعمل؛

2-2- نظرية السلوك المخطط: تبعا لهذه النظرية فإن الهدف السلوكي هو الأكثر تحديدا لأهمية السلوك، فإذا قام أحد الأفراد بالتخطيط لأداء السلوك في أي إحدى الأوضاع الخاصة عندئذ فإن السلوك من المحتمل أن يظهر. ويتأثر الهدف السلوكي بالعوامل التالية¹:

- الاتجاه نحو السلوك: معتقدات الفرد حول النتائج الايجابية والسلبية التي من المحتمل ظهورها في السلوك؛
- المعايير الموضوعية المترافقة مع السلوك؛
- الرقابة السلوكية المدركة: إدراك الفرد لنقاط القوة في العوامل الخارجية التي تجعله أكثر أسهل وأكبر صعوبة للقيام بالسلوك؛

2-3- نظرية التعلم الاجتماعي الإدراكي: تقوم هذه النظرية على فكرة تأثر السلوك بعوامل تقع ضمن الفرد والبيئة التي يعيش فيها، وكما هو قائم في نظرية السلوك المخطط، فإن الفرد يزيد في العمل إذا اعتقد أن النتائج الايجابية المتوقعة للسلوك تفوق النتائج السلبية للسلوك، وعندما لا يسلك الفرد سلوكا معيناً، فإن معتقداته تشتق من ملاحظة مايفعل الآخرون في أعمالهم، فالفرد يتعلم السلوك عن طريق الانتباه لسلوك الآخرين.

2-4- نظرية التفاعل: تناولت نظرية التفاعل ل وليام فوت وايت whyte المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة، حيث أكد أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو داخلها، وبين أن النظام الاجتماعي يتكون من ثلاثة مكونات أساسية:²

- الأنشطة: جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة؛
 - التفاعل من خلال الاتصال والاستجابات المختلفة للأفراد،
 - المشاعر المدركة إزاء البيئة الداخلية والخارجية والتي تتشكل من خلال الأفكار التي يؤمن بها الفرد، الجانب العاطفي في ذاتية الفرد والاتجاهات؛
- وترتبط هذه المكونات عضويا مع بعضها البعض، بحيث أي تغيير أو تأثير في إحدها يمثل تغييرا في الأخرى، لذلك فإن سلوك الأفراد يتم من خلال نسق مترابط وليس عشوائي.

المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي

يرتبط سلوك الفرد بالعديد من العناصر الفردية والجماعية والبيئية، والتي يجب فهمها، والتنبؤ بها ومن ثم محاولة توجيهها والمتمثلة فيمايلي:

¹المرجع نفسه، ص:348

²-خليل مجد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:74،75.

- 1- **عناصر السلوك الفردي:** هي عبارة عن تلك العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للأفراد، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك، وهي تتمثل في مجمل الأنشطة السلوكية، هذه الأنشطة متكاملة ويؤثر بعضها في بعض وتنتج كمحصلة لها أنواع الاستجابات الصادرة على سلوك الإنسان، وتتمثل فيمايلي:
- 1-1- الإدراك:** تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة تغذيها المعلومات، وهذه العمليات الذهنية هي الإدراك. وتتمثل في إحساس الفرد ما حوله وإستعايبه للمتغيرات المؤثرة ثم تحليلها بطريقة معينة، فالإدراك هو العملية التي من خلالها يختار وينظم الفرد المعلومات التي يجمعها بواسطة حواسه من اجل فهم المحيط¹، ويلعب الإدراك دورا أساسيا في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد، وتبدأ عملية الإدراك باستقبال المثيرات ثم جمع المعلومات المختلفة عن هذه المواقف المتعددة التي يتعرض لها أثناء عمله ومن ثم تفسيرها ومن ثم تقع الاستجابة السلوكية المتمثلة في الإدراك.² فالإدراك يمثل نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات؛
- 1-2- التعلم:** يمر الإنسان بمواقف اجتماعية يتعرض فيها لمخاطر أو يحصل منها على منافع، كذلك يتعرض لمواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر أو حصلوا منها على منافع، ولذلك يحدث للإنسان إحدى الأمرين، أما أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى أو سيؤدي إلى ضرر وتجنبه فعليه تغيير السلوك، وأما إذا كان يكسبه منافع فعليه التمسك بالسلوك المؤدي لذلك. وفي الحالتين قام بالتعلم الذي يمثل اكتساب سلوك جديد يحقق منه الإنسان القدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار أي التعلم هو سلوك متجدد؛³
- 1-3- الشخصية:** تختلف الشخصية من شخص إلى آخر، حيث تتمثل في التنظيم الديناميكي للأنظمة النفسية للفرد، والتي تحدد طريقة تعامله وتكيفه مع المحيط الذي يعيش فيه.⁴ ويتحكم في شخصية الفرد العديد من العوامل منها ما هو: وراثي، بيئي، موقفي، فالعوامل الوراثية التي يرثها الفرد كالجسم والبنية، الجنس، الطاقات والقدرات..، أما البيئية فهي تتمثل في التفاعلات مع البيئية التي يعيش فيها فتتشكل لدى الفرد ثقافة واتجاهات، قيم، أما فيما يخص الظروف الموقفية هي التصرفات التي تظهر في موقف معين وزمن معين، وكل هذه العوامل تكون شخصية العامل التي لها تأثير على سلوكه ومن ثم أداءه⁵ فمن المهم فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من أجل تحقيق أداء سليم.
- 1-4- الدافعية:** تحتوي الدافعية على ثلاث سمات لأي تصرف هي: القوة، الاتجاه والاستمرارية، فكل تصرف يكون موجه نحو هدف ذو قيمة محددة عند الفرد، تكون مرتبطة بحيوية الحاجة النابعة منها والقيمة الاجتماعية التي

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2002، ص:50.

² - فتحي أحمد عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2012، ص:126.

³ - المرجع نفسه، ص:82.

⁴ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:57.

⁵ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:66-76.

يشترك فيها السلوك الهادف. وقوة واستمرارية الفعل تشير للقيمة التي يعطيها الفرد للهدف الذي يتعقبه، وأفضل من ذلك الفائدة التي تمثلها غاية السلوك الهادف بالنسبة للفرد؛¹ أي أن الدوافع لها خمسة وظائف سلوكية²:

- تنشأ السلوك؛
- تحدد مجال السلوك؛
- تحدد قوة السلوك؛
- تحدد استمرارية السلوك؛
- تنهي السلوك.

إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي³:

- السلوك هو نتيجة، أي أن هناك أسباب لكل سلوك؛
- السلوك يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه سلوك محدد؛
- أن هذا السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

وعليه تشخيص دوافع العمل عامل مهم نظرا للفوائد التالية المحققة منه:

- تشخيص دوافع العمل يساعد المؤسسة على إشباعها من خلال الوسائل التحفيزية المناسبة؛
- الدوافع الايجابية تزيد في تعاون الأفراد مع الإدارة وتقلل الصراعات ؛
- الدوافع الايجابية تزيد الإبداع.

1-5- الاتجاهات النفسية: الاتجاهات دالة في معتقدات الفرد، ومدى قوتها تجاه شيء معين والقيمة أو الأهمية

النسبية التي يعطيها الفرد لمعتقداته أو لواحدة منها تجاه هذا الشيء،⁴ فالاتجاه يحمل خاصية الجدلية (الاختلاف/الاتفاق)، ويختلف الأفراد بين المؤيد والمعارض ووفقا لما يحمله من معلومات تجاه موضوع ما، وكلما كان الاتجاه محققا للفرد مكاسب اجتماعية ونفسية وانفعالية كلما كان أكثر شدة ومقاومة، فالرضاء الوظيفي يعتبر اتجاه يعبر عن شعور الفرد بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف معين أو سلوك معين، إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع. حيث تشمل عناصر الاتجاهات المتداخلة في مايلي⁵:

- المعرفة والمعلومات: يتضمن البعد الذهني للاتجاهات، أي المعتقدات التي تتواجد لدى الفرد في بيئته، وتنشأ المعتقدات التي عن طريق النقل أو التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة، حيث ينعكس هذه المعرفة والمعلومات على تصرفاته ومشاعره تجاه موضوع معين؛

¹ Christine Cloarec, LaMotivation au travail : tour d'horizon des grand théories, Edition ESF, 2004. P.7:

² فتحي أحمد عواد، مرجع سابق، ص85.

³ - سهيلة مجد عباس، مرجع سابق، ص:160

⁴ - عبدالغفار حنفي وآخرون، مرجع سابق، ص:31

⁵ -حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص:86،87.

- العواطف والوجدان: وهي شعور الفرد الايجابي أو السلبي نحو المواقف سواء كان شخص، خدمة... حيث يظهر الفرد مشاعره وأحاسيسه وانفعالاته بناء على تراكم مشاهدات وقراءات وتجارب سابقة؛

- السلوك: يعكس الفرد قيمه واتجاهاته وتوقعاته إلى سلوكيات يمكن تقديرها وقياسها، حيث يعد هذا العنصر بمثابة محصلة نهائية للعنصرين السابقين

2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات

بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

2-1- جماعات العمل: تمثل الجماعة مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم، حيث يتأثر بعضهم ببعض، ففي أي منظمة معظم الأعمال والوظائف تتم عن طريق مجموعات من الأفراد، فإذا عملت بتنسيق الجهودات ويأحساس جماعي مرغوب فيه يعمل ذلك على رفع مستويات الأداء، أما إذا كان أفرادها متطرفين ومتصارعين بشكل حاد، هذا يؤدي إلى انخفاض المعنويات وتدني الأداء،¹ كما أن الأفراد يتأثر سلوكهم بالأطر المرجعية والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعات، التي من بينها عمليات التنشئة وتلقي القيم وتعريف أعضائها بالمعايير المقبولة وغير المقبولة، هذا إلى جانب ما توقعه الجماعات من عقوبات للذين لا يلتزمون بهذه القواعد ومكافآت للذين يلتزمون بمبادئ الجماعة². وتعد الجماعات عاملاً مؤثراً في بيئة العمل للموارد البشرية، ويتوقف ذلك على عدة عوامل منها: حجم الجماعة وأهدافها ودرجة تماسكها وسمات الأفراد التي يكونونها، فإذا كان حجمها صغيراً و متماسكة وسمات الأفراد فيها محبذة وموجهة نحو الانجاز تكون أكثر فعالية والعكس صحيح³، ولذلك تختلف فعالية الجماعات حسب الخصائص التي تميزها، وبصفة عامة تمتاز جماعات العمل الفعالة بمايلي:⁴

- التماسك الشديد للأفراد فيما بينهم، وولائهم للقائدهم؛

- درجة الثقة مرتفعة بين القائد والجماعة؛

- شعور الأعضاء بالأمان عند اتخاذ قرارات تتميز بالمخاطرة؛

- مشاركة الفرد الجماعة المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

- مساعدة الجماعة أعضائها على النمو وتحقيق الطموحات...

2-2- القيادة: تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهي عاملاً مؤثراً على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، كما أن لنمط القيادة التأثير الكبير على جماعات العمل

¹-Talya Bauer And BerrinErdogan ,An Introduction To Organizational Behavior, Online Book, P.415AvailabeAt:Http://Nraobbs.Blogspot.Com/2012/10/Organizational-Behavior-By-Talya-Bauer.Html

²-مُجد قاسم القروي، مرجع سابق، 127.

³- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص:43.

⁴- زاهد مُجد ديري، مرجع سابق، ص:210.

وأعضاءها،¹ فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياستها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، بناء على مفهوم الإدارة بالمشاركة، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو العاملين فيه.²

2-3-الاتصال: تعني كلمة الاتصال التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير.³ ويعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة،⁴ كما أن الاتصالات هي عملية تبادل المعلومات بين الأفراد في نظام المؤسسة على شكل رموز، إشارات، سلوك...⁵، وتحقق الإتصالات ثلاث وظائف رئيسية للمنظمة، وتشمل التنسيق ونقل المعلومات، وتبادل العواطف والانفعالات. مما يساعد على تنسيق الجهود داخل المنظمة على نحو تحقيق نفس الأهداف، وإرسال المعلومات في الجزء الحيوي للعمليات المنظمة، وإن المؤسسات التي تملك اتصالات ضعيفة تتحمل تكاليف نقدية مع إضاعة الوقت، مما يقودها لأوضاع سيئة،⁶ ويعتبر سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته من أكبر المشكلات التي تتسبب في إعاقه العلاقات وتسبب الصراعات داخل المنظمات، إضافة إلى الفروقات واختلاف مستويات إدراك العاملين لعملية الاتصال، نتيجة لتباين المستوى العلمي أو الثقافي أو الوظيفي، أو نتيجة لاختلاف الاتجاهات والمبالغة في تحطي خطوط السلطة، وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصال وعلى الأداء الوظيفي.⁷ أما الاتصال المرتبط بأهداف المنظمة يساعد الأفراد في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للإداء أعمالهم، والتنسيق بين أعمال أفراد الجماعة، ومع مرور الوقت يعمل الاتصال الفعال على تكوين نظام قيم وثقافي يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.⁸

2-4-الثقافة التنظيمية

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، 2004، ص: 253.

² - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص. 142.

³ - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص. 14.

⁴ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39

⁵ -Talya Bauer And BerrinErdogan ,Opc-it , , P.354.

⁶ Ibid,p:356

⁷ -جمال عبد الله مجّد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص: 103.

⁸ - رواية حسن، مرجع سابق، 2004، ص: 235.

تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية،¹ وتعتبر الثقافة عنصر موجه ومحدد لسلوك وتصرفات العاملين، وتتكون من مجموع القيم، العادات، التقاليد، وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة،² وتلعب الثقافة دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية لمؤسسات من خلال خلق بيئة تساعد على تطوير الأداء وتساعد على إدارة التغيير، وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي. ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها مايلي:³

- توفير الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين؛
- زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي؛
- تحسين علاقات العمل؛
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛
- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده؛
- فهم أفضل للعاملين مايجري في المؤسسة.

3- البيئة

البيئة هي العامل الآخر المؤثر في السلوك الإنساني، وهذا العامل يشتمل على العديد من المثيرات سواء كانت موقفية أو مادية أو اجتماعية حضارية تحيط بالإنسان تؤثر في سلوكه منذ ولادته إلى وفاته، فالإنسان تظاهرة بشرية يتفاوت من بيئة إلى أخرى من حيث عدده وكثافته وسلالاته ودرجة تحضره وتفوقه العلمي، فكافة المؤسسات تعمل في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، فتكوين هذا السلوك محدد بواسطة تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد وعناصر البيئة وفق المعادلة التي ذكرها كورت لوين (Kurt Lewin):⁴

$$OB = f(I.E)$$

وفقاً لهذه المعادلة فإن سلوك الفرد (OB) هو دالة لتفاعل السمات الشخصية (Individual) (المهارات، القدرات، الشخصية، الإدراك، الاتجاهات والقيم) بدرجات متفاوتة مع البيئة: (Environmental variable)، ووفقاً لهذه

¹ زاهد مجد ديري: مرجع سابق، ص3

² -حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص:169

³ -مجد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:150.

⁴James L and other, Organizations : **behavior, structure, processes**.,fourteenth edition , McGraw-Hill , New York ,2012,p89

المعادلة، فإن السلوك هو ناتج تفاعل السمات الشخصية للفرد مع المتغيرات البيئية. وتؤثر المتغيرات الفردية والبيئية ليس فقط على السلوك بل على الأداء الجيد.

4-نواتج السلوك

يترجم الأفراد العاملين سلوكهم داخل حيز المؤسسة في شكلين بارزين هما:¹

4-1-سلوك الأداء

ينتج سلوك الفرد في المنظمة من تفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، ويرتبط هذا السلوك بسلوك الأداء الذي يضم أبعاداً أساسية لتصرفات وأفعال العاملين أثناء انجاز العمل. ويتوقف سلوك الأداء على مدى تأثير قدرات وكفاءة الفرد لأداء عمله، وهذا بدوره يتوقف على ما توفره وتهيئه ظروف وبيئة عمله من التسهيلات لتطبيق هذه القدرات والكفاءات في العمل.

4-2-سلوك الرضا عن العمل

يعبر سلوك رضا الفرد عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع التي تتحققه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل وهذا الإشباع ينتج درجة معنية من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة لعمله، أي أن رضا ومشاعر الفرد تجاه عمله يمكن أن يعبر عنه درجة رضاه الكلي عن العمل الناتجة عن الرضا عن جوانب عديدة منها:²

- الرضا عن الوظيفة: ويحتوي على اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية، إتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه، إتاحة الوظيفة للموظف فرص المبادرة والابتكار، المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها؛
- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: ويتضمن إظهار روح الصداقة في العمل، مساندة المرؤوسين، عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف؛
- الرضا عن مجموعة العمل: ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية العلمية والفكرية، تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة؛
- الرضا عن النواحي الاجتماعية: ويتضمن رعاية الموظف صحيا، توفير الخدمات للموظف، مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث، وجود أنشطة ترويحية؛
- الرضا على الأجور والرواتب؛

¹ - زاهد مجد ديري، مرجع سابق، ص: 44

² - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 102-104

- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا التطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا؛
- الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل؛
- عدالة المكافآت الاقتصادية: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المشروع، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى؛
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة الجسدية والصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته .
- الرضا عن ساعات العمل: كلمات وافقت ساعات العمل مع وقت الراحة للموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، وقد تأكدت أهميته في أدبيات الفكر الإداري؛ فبعدما كان ينظر إليه عند الكلاسيك على أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه وإنما يوجه سلوكه هو العائد المادي، تحولت هذه النظرة إلى الفرد، وأصبح الجانب النفسي والاجتماعي له يشغل المسؤولين وازدادت أهمية العنصر البشري حيث أصبح ينظر إليه على أنه رأسمال، ولقد أدى تطور الاهتمام بالموارد البشري إلى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤون هو حل مشاكله، وهذا من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات؛ وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، إذ أصبحت لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة؛ بالإضافة إلى المهام التي أسندت لها والمتمثلة في توصيف الوظائف، الاستقطاب التعيين، التدريب... الخ

إلا أن زيادة فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية تتوقف على توجيه السلوك البشري وفهمه، هذا الأخير ناتج مما يتميز به العنصر البشري بخصائص ومميزات عديدة والمتمثلة في الكفاءات، والقدرات، المعتقدات، القيم والاتجاهات، الصفات الشخصية والدوافع وتفاعلها مع البيئة، لتفرز إدراكات معنية ومن ثم اتجاهات لتكون سلوك بشري معين، ويبقى على المؤسسات الاقتصادية اكتشاف ومعرفة هذه الخصائص والتعامل معها بطريقة مثلى وفعالة تمكن من توجيه السلوك البشري الموصوف بالتغير الذي نتاجه الأداء، وهذا ماسيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

أداء الموارد البشرية وتقييمه

الفصل الثاني :

أداء الموارد البشرية وتقييمه

تمهيد:

إن إنشاء مؤسسة في ظل ديناميكية المتغيرات المتسارعة والمتشابكة والمعقدة التي تفرضها بيئتها. يملئ عليها ميكانزمات وشروط تنافسية توفر الحوافز المطلوبة لتحسين أداء ورفع كفاءة المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج، والتحكم في الطرق والتقنيات الإنتاجية. ومن أهم هذه المدخلات التي تسمح بتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة، هو الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه، باعتباره المورد الوحيد المسئول على استخدام كافة الموارد الأخرى واستغلالها. ومن أجل الوصول إلى هذا لا بد من إدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية تقييم الأداء، التي تسمح بتحسين ورفع كفاءة العمل، من خلال تحديد ما إذا كان الفرد ينجز مهامه وفق ما تمليه عليه أهداف المؤسسة أم لا، وحتى يحقق التقييم الأهداف المرجوة منه يجب التعامل معه بشكل نظامي ودقيق وبمشاركته جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من نتائجه. كما يجب أن تواكب عملية تقييم الأداء الظروف والتغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه والتغير في خصائصه المعرفية، المهنية والعوامل البيئية التي من شأنها التأثير على طبيعة وسلوك العمال. وهذا ما سيتم التطرق إليه في المباحث التالية:

- تحليل مفهوم الأداء البشري؛
- مفهوم تقييم الأداء؛
- طرق تقييم الأداء.

المبحث الأول: تحليل مفهوم أداء الموارد البشرية وإدارته

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أين ما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء، ذلك أن فعالية وأداء المؤسسة إنما هو ناتج أساساً من فعالية أداء وظائفها سواء كانت مالية، تسويقية، إنتاجية أو بشرية وكل هذه الوظائف تتم من طرف البشر، وعليه فدرجة أداء هذه الوظائف تتحدد من خلال أداء المورد البشري لوظيفته.

المطلب الأول: تحليل مفهوم أداء الموارد البشرية

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية *to perform* وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة¹ وغالباً ما يتم تعريف الأداء ببساطة من حيث النتائج، ولكن الأداء ليس مسألة ما يحققه الناس فحسب بل كيف يتم ذلك، ويؤكد قاموس أكسفورد الإنجليزي هذا من خلال تضمين العبارة "تنفيذ" *carrying out*².

أما اصطلاحاً، مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في مجال الإدارة والمؤسسات الاقتصادية، فإذا ما ورد على مستوى المؤسسة فإن تحديد مفهومه يتباين فيه وجهات النظر حسب المنطلقات، فمنهم من ينطلق من الجانب الكمي، والآخر من الجانب الاجتماعي والسلوكي والتنظيمي والوظيفي فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، كما أن مفهوم الأداء مرتبط بالمتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية التي تتنوع فيما بينها وتترابط، فالأداء مفهوم شاسع الاستعمال في مجال إدارة الأعمال، وهو يمثل مجموعة من المعايير الملاءمة للتمثيل والقياس المحددة من قبل الباحثين، والتي تسمح بإعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وآثار المنظمة على البيئة الخارجية. لذلك تختلف مفاهيم الأداء باختلاف استخدامها من قبل الأفراد والجماعات. فعلى مستوى المنظمة يعني تحسين الإنتاجية والقدرة على المنافسة؛ أما على مستوى الموظف فيعني مدى إدراكه لمناخ العمل وبيئته الداخلية والخارجية، حيث يتوقف الأداء على الإدراك ومدى اختلافه من موظف إلى آخر. أما بالنسبة للزبون فيعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.³

ويشير الأداء إلى الهدف النهائي للمؤسسة، والذي يتمثل في مستوى النجاح في تحقيق الأهداف⁴، كما يعبر عن انعكاس لكيفية استخدام الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف

¹ - سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، طبعة 31، 2003، ص: 895 .

² - Michael Armstrong, **human resource management practice**, kogan Page, london, 2006, Tenth edition, p : 496.

³ -Saulquin Jean Yves, "**Gestion Des Ressources Humaines et Performance Des Services Le Cas Des Etablissements Sociaux Sanitaires**" ,Revue Gestion De Ressources Humaines , Paris: Edition ESKA, 36, Juin, 2000, P : 20.

⁴ - مدحت قرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص: 250.

المرجوة¹. من خلال المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"²؛

كما يعرف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتمام مهام وظيفته.³

ومن منطلق أن الأداء يعبر على درجة إنجاز المهام، فإنه يقتصر على العنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى، وهذا ما يؤكده chevaliera وآخرون بأنه "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين عوامل عديدة كالأسمال، العمل، المعرفة...، أما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"⁴؛

وأداء العامل لعمله إنما هو نتيجة جزئية لفكره، ومن ثم سيختلف أداء الإنسان حسب الكم والكيف تبعاً لتفكيره، أي أن كل ما يؤثر في النظام الفكري للإنسان سيكون له التأثير المباشر على كيف وماذا يعمل الإنسان، أي مدى تحقيقه لأهداف الإدارة.⁵

و الأداء ليس مجرد النظر في تحقيق الأهداف، بل يجب النظر في مدخلاته المتمثلة في سلوكيات الأفراد إضافة إلى المخرجات المتمثلة في النتائج.⁶ فمن هذا المنطلق فالأداء عبارة عن مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته. وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.⁷

والأداء يمثل نتاج التفاعل بين السلوك والانجاز الذي يقوم به الأفراد في المؤسسة،⁸ ذلك أن الأداء يمثل المحصلة المحصلة النهائية للسلوك الفرد في المؤسسة، حيث أن الأداء الفعلي للأفراد مرهون إلى حد كبير بالعناصر والمكونات التي تشكل في مجملها النهائي مستوى الأداء المرصود، ذلك أن الأداء محصلة للأداء الفسيولوجي(الوراثي) والأداء الدافعي، والمعادلة التالية تبين ذلك:⁹

$$\text{الأداء} = \text{العوامل الفسيولوجية} \times \text{العوامل الدافعية} \times \text{العوامل البيئية}$$

1 - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:104.

2 - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 103.

3 - سناء عبد الكريم، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ورقلة، ص:35.

4 - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيصر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص: 86

5 - فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص:87.

6 - Michael Armstrong, Op.cit., p:467.

7 - خالد احمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام لها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص:607.

8 - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص:105.

9 - عاطف جابر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:40.

من خلال المعادلة السابقة، يتضح أن مستوى الأداء يتحدد بمجموعة من العوامل. منها الفسيولوجية؛ حيث أن الأفراد مختلفون وراثيا في العديد من الصفات الشخصية والتي لها تأثير كبير في الأداء كالقدرات، أما فيما يخص العوامل الدافعية المرتبطة بالعوامل المكتسبة من البيئة مثل المهارة والمعرفة والاتجاه، فهي أيضا تتباين تبائنا كبيرا نتيجة التأثير بالحجم الهائل من المتغيرات البيئية والتفاعل الناتج بين مختلف العوامل يشكل المحصلة النهائية للأداء المورد البشري. ذلك أن الأفراد عندما يولدون وهم مزودين باستعدادات وراثية (طاقة كامنة) مرتفعة، يتم استثمار هذه الطاقة الكامنة من خلال بيئة مشجعة مما يساهم في رفع مستوى الدافعية لدى الفرد مما يؤدي إلى مستوى أداء مرتفع، وهذا النموذج متواجد في المجتمعات المتقدمة حيث الاهتمام بتنشئة الفرد وبيئته من خلال توفير المتطلبات اللازمة لاستغلال القدرات الوراثية. وهناك العكس في البلدان المتخلفة؛ حيث الأفراد يولدون باستعدادات وراثية مرتفعة إلا أن البيئة المحبطة التي يعيشون فيها غير قادرة على استيعاب تلك القدرات مما يضعف في دافعية الأفراد الذي يؤدي في الأخير إلى ضعف الأداء الفعلي للفرد، وبناء على هذا التحليل يمكن توضيح مستويات الأداء كمايلي:

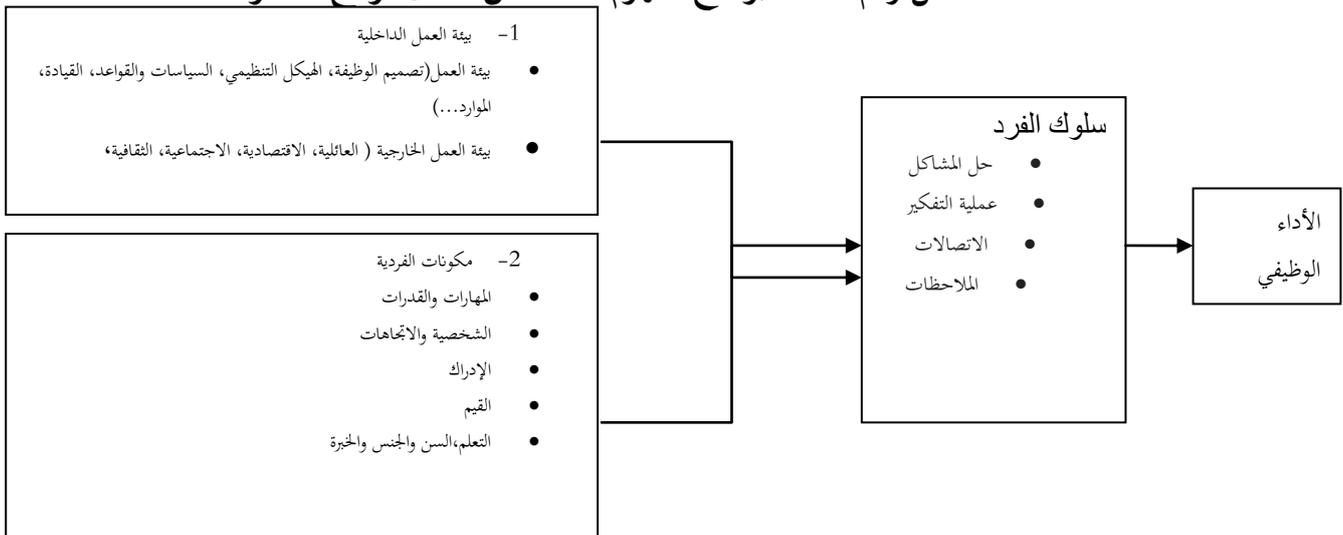
الجدول رقم 02 : مستويات الأداء وفقا لمركبات نواتج السلوك

العوامل	المستوى	أداء مرتفع جدا	أداء منخفض جدا
الاستعدادات الوراثية	مرتفع	مرتفع	مرتفع
البيئة	مشبعة	محبطة	محبطة
الدافعية	مرتفعة	منخفضة	منخفضة

المصدر: تم إعداده من خلال ماسبق

وباعتبار الأداء هو نتاج السلوك الإنساني بتفاعله مع الانجاز في المؤسسة، فانه يتحدد بمكونات السلوك الإنساني وتفاعله مع البيئة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: يوضح مفهوم الأداء من خلال نواتج السلوك



Resource :James L and other, Organizations :behavior, structure, processes;,fourthteenth edition , McGraw-Hill , New York ,2012 ,p :88

من الشكل أعلاه يتبين أهم المتغيرات المرتبطة بالسلوك الفردي في تكوين مفهوم الأداء والتي تتفاعل مع الانجاز، فالأداء عبارة عن مجموعة من السلوكيات والانجازات التي تتحقق معا مع الميل إلى إبراز النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والانجاز من ناحية أخرى¹ وهنا لابد من الإشارة أن هناك اختلاف بين السلوك والانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال كعقد اجتماعات، أو تصميم نماذج. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، وعند التعرف عن كيفية انجاز الفرد لعمل ما، فلا بد من معرفة عددا لانتهائي من العوامل التي تساهم في هذا الانجاز التي تعتبر مكونا أساسيا في تركيب مفهوم الأداء أهمها:²

- العوامل الموقفية المرتبطة بيئية وظرف العمل؛
- دور ومجال المدركات: يفيد الدور الإدراكي بصفة خاصة في فهم كيفية انجاز العمل؛
- القدرات والمهارات: يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث القدرات المتمثلة في الجوانب البدنية والنفسية والذهنية، ويختلفون في المهارات التي تشير إلى مستوى التميز في مهام أو مجالات معينة. وهذا التفاوت يترتب عليه الاختلاف في الانجاز؛ فالقدرة تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة؛ أي أن: القدرة = المعرفة X المهارة
- الدافعية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، وهذه يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل. كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل الذي يختلف من فرد لآخر، وينعكس هذا الاختلاف على كفاءة أداء كل واحد منهم، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره ليؤدي العمل.³
- وهذه المتغيرات تعتبر من أهم المتغيرات التي تركب مفهوم الأداء، فيعبر الأداء على انه التفاعل بين مستويات الدافعية والقدرة، فإن تحصلت المؤسسة على أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات عالية وقامت بتنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أداءهم مناسباً، إلا من بعد تنشيط هذه القدرة بالدافعية حيث يمكن تمثيلها في المعادلة التالية⁴: الأداء = الدافعية X القدرة، والشكل التالي يبين هذا التركيب للأداء البشري للعمل:

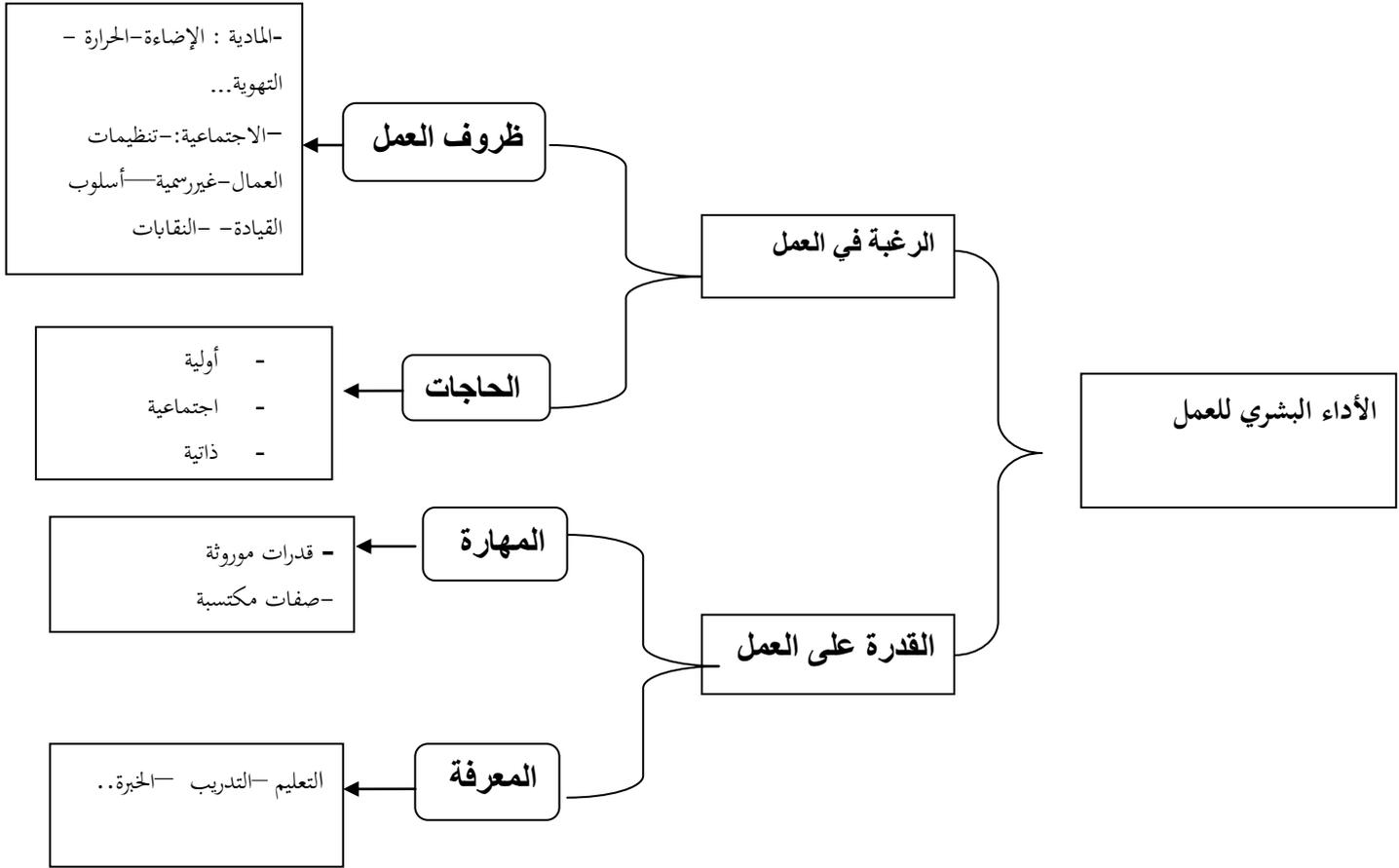
¹ - خالد الصرايرة ومجد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 2009، 3، ص: 236.

² - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 353-356.

³ - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، دار الشرق الأوسط، الإسكندرية، ص: 222.

⁴ - مجد سعيد سلطان، مرجع سابق، 2002، ص: 119.

الشكل رقم -3- عناصر الأداء البشري للعمل



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة لإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، 1998، ص: 39.

وهناك من يضيف إلى جانب القدرات مدى إدراك الفرد للدوره الوظيفي أي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. معرفا الأداء على " أنه درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته، ويختلف مفهوم الجهد على مفهوم الأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد، وهو النتيجة المحققة بين الجهد، القدرات الشخصية ومدى إدراك الفرد للدوره ومهامه؛¹ حيث يمكن تمثيل الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الإدراك} \times \text{القدرات} \times \text{الجهد}$$

وفي سياق مشابه يعرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون من عمله، ويمكن تميز ثلاثة أبعاد على أساسها يقاس الأداء وهي: كمية الجهد (الطاقة المبذولة) ونوعية الجهد (الدقة والجودة)

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص: 209، 210.

ونمط الأداء (الطريقة التي يتم بها العمل)¹، وهذا التعريف يبين أن الأداء تفاعل بين كمية الجهد ونوعية الجهد ونمط الأداء، وبهذه المكونات تكون دالة الأداء الوظيفي كمايلي:

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد} \times \text{نوعية الجهد} \times \text{نمط الأداء}$$

ومفهوم الأداء عبارة عن نسيج من عدة مكونات غير ثابتة بل تتطور عبر الزمن؛ فمعايير التقييم الداخلية تتغير وتتطور لارتباطها بإدراك الفرد وقدراته ومهاراته، وأداء المنظمة ككل يكون مرتبطا بالبيئة الخارجية وعناصرها التي تخضع للتغير. فمثلا يمكن أن تصبح العوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المراحل الأولى لدخول السوق غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمنظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج. وهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، وهذه التوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.² لذلك يشير منظور مدرسة النظم أن الأداء عبارة "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"³؛

كما أن مفهوم الأداء يستخدم للدلالة عن مفهوم الكفاءة والفعالية⁴، حيث تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما الفاعلية فهي تعبر عن درجة تحقيق الأهداف⁵؛ وبهذا فإن مفهوم الكفاءة يختلف عن مفهوم الفعالية، بالإضافة إلى هذا الاختلاف يحرص بعض الباحثين الأداء في بعده يجعله مرادفاً أما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يعرف الأداء على أنه الهدف النهائي للمؤسسة، وبالتالي يكون الأداء مكافئاً للفعالية، وهناك من يعرف الأداء على أنه الكفاءة. كما تم ذكره في التعاريف السابقة،

إلا أن مفهوم الكفاءة يرتبط بمفهوم الفعالية، حيث تعتبر الكفاءة أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، أي أن الفعالية هي متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة⁶، وعليه فإن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، باستخدام أقل مواد ممكنة ويجمع بين مفهومي الفعالية والكفاءة. وهذا ما تأكده المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}^7$$

ومن منطلق أن الأداء يجمع بين الفعالية والكفاءة، فهو مفهوم يتساوى مع الإنتاجية، ذلك أن الإنتاجية هي القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة، وبناء على ذلك فإن الإنتاجية تشمل جانبيين هما:¹

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 26، 25.

² - عبد الفتاح بوخمحم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، عدد 18، 2002، ص ص: 126-127.

³ - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص: 290.

⁴ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، 2003، ص: 138.

⁵ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 72.

⁶ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 95.

⁷ - عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص: 434.

- تحقيق الأهداف، وهو ما يطلق عليه الفعالية؛
 - حسن استخدام الموارد بالمتاحة، وهو ما يطلق عليه الكفاءة .
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف أداء الموارد البشرية " بأنه العلاقة بين ما يبذله الفرد من مجهود، والنتيجة المراد الوصول إليها، كما يعبر الأداء على انجاز المهام بكفاءة وفعالية أي تحقيق الأهداف المراد انجازها، باستخدام موارد أقل، وحسب مفهوم الفعالية والكفاءة، يمكن تمييز أربعة حالات تحكم على الأداء البشري:

- عنصر بشري كفاء وفعال؛
- عنصر بشري كفاء وغير فعال؛
- عنصر بشري غير كفاء وفعال؛
- عنصر بشري غير كفاء وغير فعال.

فالعنصر البشري الفعال هو الذي يستخدم الموارد الأخرى استخداما عقلانيا وبأقل التكاليف، أما العنصر البشري الكفاء هو ذلك العنصر الذي له القدرات والمتطلبات الوظيفية لأداء مهامه؛

. كذلك فان مفهوم أداء المورد البشري يشمل جانبين لأداء العمل، جانب سلوكي وآخر مادي، فالجانب السلوكي يشمل على كل تصرفات العامل التي يقوم بها أثناء عمله والتي تمثل سلوكه في العمل، والتي تتأثر أساسا بالمحيط الذي يعمل فيه العامل، أما الجانب المادي فيتمثل في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية. كما أن الأداء تتحكم فيه العديد من المحددات يمكن تصنيفها إلى مايلي:

- محددات شخصية: القدرة، الإدراك، العوامل السلوكية، ..
- محددات بيئية: العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام. ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية:²

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل؛
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء؛
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء.

¹- محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص : 223.

²- الطاهر مجاهد، فعالية التدريب المهني وتأثيره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAI المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، 2008، ص ص. 111 - 112.

وقد أشار هاينز إلى أربعة عناصر للأداء تتمثل فيمايلي:¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم، تنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
- كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

لذلك فان مكونات الأداء تبين العديد من المفاهيم التي تدخل في تكوين مفهوم الأداء، والمتعلقة بمايلي:²

1-الجوانب المتعلقة بالعمل:

- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.
- ناتج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه بصمات العامل في العمل؛

2-الجوانب المتعلقة بالسلوك:

- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا؛
- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل؛
- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل؛
- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

¹ - ماريون هاينز، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص. 273.

² - نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 18.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

أداء الموارد البشرية متغير رئيسي تصب فيه كل المتغيرات التابعة ذات العلاقة بالسلوك البشري في المنظمات، ويرتبط الأداء البشري ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب. وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الانجازات المرغوبة، ولكي يمكن قياس الأداء وتقييمه، لا بد أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول، وقد شهدت نظريات نماذج الأداء تطوراً مطرداً منذ ظهورها، فبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجودة المخرجات القدرة، كمية الأداء، الكفاءة، اتسع نطاقها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، والأبعاد المرتبطة بالأداء الظرفي أو التطوعي، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغيير، وعليه فإن للأداء أبعاد عديدة من بينها¹:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرةً بالهياكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. ويتضمن البعد التنظيمي مايلي²:

- اكتشاف العاملين مواهبهم واختصاصاتهم؛
- المعرفة والخبرة المكتسبة من التجارب السابقة؛
- معرفة العاملين على اختلاف مستوياتهم الأهداف التنظيمية...

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُنَاح الاجتماعي السائد في المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات، أزمات...

¹ رحيم حسين وعلاوي عبدالفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، ص: 123.

² -catherinestenyey and joestenyel. From cost to Performancemanagement. johnweiley and sons, New jersey, 2003, p:23.

3- البعد المعرفي للأداء: يرى معظم الباحثين أن البعد الأساسي للأداء هو قدرة العاملين على زيادة قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال الحصول على المعرفة وتطويرها وتعلمها ونقلها على المستوى الفردي والجماعي، ويتضمن البعد المعرفي على العديد من العناصر، التي من بينها¹:

- البراعة الشخصية: تعكس المهارة في توضيح وتعميق رؤى الفرد؛
 - النماذج الذهنية: تتعلق بالتفكير الباطني والظاهري للعاملين؛
 - بناء رؤى مشتركة: يقصد بها مساعدة العاملين في الالتزام الوظيفي؛
 - التعلم الجماعي: يقصد به تعزيز الحوار في عملية التعليم الجماعي والفردي؛
 - التفكير النظامي: يقصد به أن المعرفة تشمل المنظمة ككل، وتصبح المنظمة مصدر معرفة الآخرين.
- وفي الحقيقة تندرج أبعاد الأداء السابقة تحت تصنيفات الأداء التالية:²

● **أداء المهام:** يقصد به الأنشطة والسلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام. ويجوي أداء المهام الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز؛

● **الأداء الظرفي:** يسمى البعض أبعاد الأداء الظرفي بأبعاد الأداء خارج الدور، وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين. تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد كالتعاون ومساعدة الآخرين؛

● **الأداء المعاكس:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد بانتهاج سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو التغيب دون عذر وعدم الإتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف وروح الانتقام؛

¹-فريد القواسمية وزباد العمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، جريدة اقتصاد وتجارة العرب، العدد8، الأردن، 2012، ص:41.

²-عبدالحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، غير منشورة، 2010، ص: 118-119

● **الأداء المتكيف:** أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الإندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات إن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق¹.

المطلب الرابع: إدارة الأداء

حتى تضمن المؤسسة وصول الأفراد إلى النتائج الموجودة والمستهدفة، يجب عليها التحكم في أداء مواردها البشرية، باعتبار العنصر البشري المسئول عن استخدام الموارد الأخرى. ويتم ذلك من خلال عملية إدارة الأداء، التي تتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتشابكة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:²

- تخطيط الأداء: يتم تخطيط الأداء من خلال تحديد العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب من جهة، والقدرات وطاقات الموارد البشرية من جهة أخرى؛
- تشخيص الأداء: تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف في الانحرافات الموجودة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، ومدى خطورة هذا الانحراف ومن ثم البحث عن مصادره وأسبابه وتحديد الآثار الناتجة عنه، والسعي إلى إيجاد السبل والآليات للتخلص منه؛
- تقييم الأداء: يمثل تقييم الأداء عملية مهمة في نظام الإدارة. ويهدف إلى قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام؛
- تحسين وتطوير الأفراد: يتم تحسين وتطوير الأداء من خلال علاج الانحرافات في الأداء الفعلي، وهناك العديد من الآليات التي تقوم بتحسين الأداء، ومن أهمها: تطوير قدرات ومهارات الأفراد، إعادة تصميم العمل، إعادة التنظيم الإداري، استحداث تقنيات حديثة، تطوير ثقافة المؤسسة، تطوير أنماط وأساليب القيادة وتصغير حجم (إعادة الهيكلة).

وتتسم عملية إدارة الأداء الناجحة بمميزات عديدة، أهمها:³

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف؛
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين؛
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه؛

¹ - عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص: 119.

² - علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 137-159.

³ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2006، ص: 92.

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
 - إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد؛
 - تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار؛
 - التشجيع على تطوير الذات؛
- إلا أن تطبيق إدارة الأداء تعترضه العديد من الصعوبات، يعود بعضها للمؤسسة والآخر للعاملين، حيث تتعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل، فمن متطلبات العمل التركيز على الكمية، السرعة و الجودة، أما متطلبات العامل فتركز على العمل المريح، ضغوط عمل أقل.. ، كما إدارة الأداء تتعلق بالعامل البشري سواء مرؤوساً أو رئيساً الذي تختلف إدراكاتهم وتجاربهم ورغباتهم مما يجعلها صعبة التطبيق.¹
- ومن الأهمية بمكان التمييز بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء ، فإدارة الأداء تعمل على التأكد من أن الأفراد يعملون باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، أما تقييم الأداء يهدف إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء.²

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج، وحتى يحقق التقييم الأهداف المرجوة منه، يجب التعامل معه بشكل نظامي ودقيق وبمشاركته جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من نتائجه. كما يجب أن تواكب عملية تقييم الأداء الظروف والتغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في خصائصه المعرفية، المهنية والعوامل البيئية التي من شأنها التأثير على طبيعة وسلوك العمال.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء العاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة كالصينية، الرومانية، الفرعونية وحضارات البلاد الراقدين وصولاً إلى العصر الحديث، حيث اهتمت الحركة الإدارية للعاملين بهذه العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فكان لها اهتمام خاص بعملية تقييم الأداء من خلال اعتبارها بأن المورد البشري إنساناً أولاً وفرد عامل ثانياً، ودعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء؛³

¹-علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص:117.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص:244.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص : 196 - 198

وزادت الحاجة لاستخدام عملية تقييم الأداء في المؤسسة باعتباره طريقة للرقابة وتحسين المخرجات التنظيمية خلال فترة الثورة الصناعية عندما زاد عدد المنظمات البيروقراطية. وعادة ما ارتبط استخدام تقييم الأداء خلال هذه الحقبة بمعاينة المسؤولين عن ضعف الأداء، حيث تم تصميم آلية التقييم للدعم من أعلى إلى أسفل، وركزت على معاينة العاملين لأدائهم الضعيف كوسيلة لتحفيزهم حتى يحققوا مستويات أداء أعلى، وعلى نحو مماثل تطورت عمليات تقييم الأداء حيث حلت المكافأة محل العقاب من خلال استنباط أساليب وطرائق جديدة هدفها تحسين الأداء.

كما صاحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملية، فلقد تعددت تسميات تقييم الأداء الوظيفي، فيسمى أحيانا قياس الأداء، أو تقدير الأداء، وأحيانا يطلق عليه تقدير الكفاية أو تقدير الجدارة في حين يطلق عليه البعض تقرير الكفاية، ومن ناحية أخرى تعددت تعاريف تقييم الأداء، فمن ناحية اللغة تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقييم أعم من التقويم وهو داخل فيه، فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليتم إكماله، وقوم الشيء بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيما، وتقاموا الشيء فيما بينهم أي قدروا ثمنه، وتقوم الشيء: تعدل واستوي وتبينت قيمته.¹ ومن هنا فالتقويم يشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه في شأن الأداء المحدد، أما تقييم الأداء الحصول على المعلومات حول فعالية العاملين، أما مفهوم القياس فهو التعبير على مستوى الأداء باستخدام أرقام أو الرموز مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السمة المقاسة أن كان تصنيفا أو ترتيبا أو عددا أو نسبيا حسب مستويات القياس وذلك باستخدام أدوات القياس² وبالنظر إلى تلك المصطلحات فإن عملية تقييم الأداء تتضمن عمليات فرعية وهي:

- قياس الأداء المحقق؛

- تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم والتقرير؛

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء

ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة

منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر³

كما يعرف على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد المساهمات التي يقدمها أفراد إلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"⁴؛ وذلك من خلال تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). حيث تتضمن هذه العملية:⁵

- وضع و إعداد معدلات للعمل؛

¹ - فاروق عيدة فليه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص:266.

² - إبراهيم محمد محاسنة، مرجع سابق، ص:116

³ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:87.

⁴ -مهدي جسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ، الأردن، دار الفكر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص:179.

⁵ - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدا لمتعال، دار المريخ ، الرياض، 2003، ص:322 .

- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات؛
 - إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.
- كما عرف تقييم الأداء على أنه " قياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل"¹؛
- و تقييم الأداء عملية تقديرية لجهود الموظف بشكل عادل، لتكون مكافأته بقدر ما يعمل وينتج وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بما لتحديد كفاءة أداءه.²
- ومفهوم تقييم الأداء لا يقتصر على ما أسهم به الفرد فعلا خلال العملية الإنتاجية فحسب، بل يتعدى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع، والذي يتم تحديده على ضوء العديد من الاعتبارات والشروط الفعلية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل.³
- وبصفة اشتمل يعتبر تقييم الأداء عملية قياس سلوكيات الأفراد في محيط العمل، خصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري عن طريق شخص أو أشخاص على دراية مناسبة بأدائهم.
- كما أن تقييم الأداء يتم بصفة رسمية وغير رسمية، فالتقييم الرسمي يقوم به المشرفون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون بصفة دورية، أما التقييم غير الرسمي، فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء وقت الحاجة إليه وفي أوقات غير محددة، والتقييم الرسمي يهدف أساسا لتقييم الأداء، أما التقييم غير الرسمي يستخدم لإغراض التغذية العكسية.⁴
- وعليه، يتضمن مفهوم تقييم الأداء المضامين الأساسية التالية:⁵
- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم المورد البشري طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أداءه وسلوكه في العمل للتقييم بشكل مستمر؛
 - عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب بشكل مستمر، سلوك العامل واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية على أدائه، وغالبا يكون الرئيس المباشر ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛
 - يتطلب تقييم الأداء تحديد معايير ومعدلات واضحة ومفهومة وموضوعية، إذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل؛
 - لايعني تقييم الأداء بيان موقف العاملين في الماضي أو تنمية أدائهم المستقبلي وتطويره فقط، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين للعمل مع عالجها؛

¹-علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003، ص: 86.

²-فاروق عبدة فليه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 266.

³- موزايي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004، ص: 67.

⁴ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 368.

⁵ - محمود إبراهيم سعيد ملحم، مرجع سابق، ص: 55.

- يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين؛
 - يهتم تقييم الأداء برصد مستويات أداء العاملين وتحليلها؛
 - يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي ، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المؤسسة قياس مدى إنجاز العامل لعمله مقارنة بما هو مستهدف من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهو وسيلة للكشف نقاط القوة والضعف لدى العامل، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو وسيلة لمعرفة العلاقة القائمة بين العامل ومدى إنجاز مهامه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة التي تعمل على توفير المعلومات حول الأداء الكلي للأفراد. من خلال كشف نقاط القوة والضعف والانحرافات الموجودة في الأداء الفعلي وتصحيحها للأداء، لذلك تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فنظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة. وبالتالي العمل على تجنبها. إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية¹، مما يجعله أكثر مسؤولية فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة فإنه يبذل قصار جهده في العمل²؛

كما أن التقييم الفعال يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال المعاملة العادلة لجميع الموظفين وتحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى، وهذا أيضا سيكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته³. كما إن التقييم العادل يشعرهم بأن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة يهدف لمعالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛

ولا تقتصر أهمية تقييم أداء على العاملين فقط، بل تحقق العديد من الفوائد للمؤسسة والمديرين، ولعل أبرزها⁴:

¹ - مؤيد سعيد السلام وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص:103.

² - عمار بن عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:18.

³ - مؤيد سعيد السلام وعادل حرحوش صالح مرجع سابق، ص:103.

⁴ - عمار بن عيسى، مرجع سابق ، ص:20.

- الرقابة على الرؤساء: حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً على أدائهم،
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل: يسمح تقييم الأداء الفعال بتحسين علاقات العمل والربط بين المؤسسة وعاملها من خلال إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة،¹

كما أن تقييم الأداء عملية ضرورية ومحورية في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تساعد نتائج تقييم الأداء على التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد على الحكم في مدى نجاح عملية الاختيار والتعيين، لذلك تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم؛² كما يكشف تقييم أداء العاملين مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي؛ بالإضافة إلى ذلك تساعد عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث تساهم في تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية. وهذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، كما تكشف عن قدرته على التأقلم في بيئة عمله. بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.³

كما أن نتائج تقييم الأداء تقدم معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد؛ حيث إذا كانت نتائج تقييم الأداء تشير إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية. فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى. وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل. أما إذا كانت نتائج تقييم الأداء تشير أنهم من ضعفاء الكفاءة سيتم الاستغناء عنهم ووجوب تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد.⁴

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 227.

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص: 194.

³ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 137-138.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 376.

كما تظهر عملية تقييم الأداء أهميتها من خلال تحقيقها للعديد من الأهداف، والتي يمكن حصرها في

مايلي:

1- الأهداف الإستراتيجية

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية المتعلقة بنشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي؛¹

2- الأهداف الإدارية

تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، مثل زيارة الأجور والرواتب، إعادة الاستخدام، النقل، الترقية والاستغناء؛²

3- الأهداف التطويرية

يساعد تحديد نقاط الضعف لدى العاملين في أدائهم، على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي تتناسب مع أهداف المطلوبة.³

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعيار الدرجة المطلوبة إنجازها في الشيء أو المستوى المطلوب إنجازها وتقييم أداء أي فرد يتم وفق مجموعة من المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى مايلي:⁴

1- معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله ومن بينها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء.. الخ.

2- معايير تصف السلوك: تتعلق هذه المعايير بالصفات والمميزات التي يتصف بها الشخص ذاته منها: مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في التقدم والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء. وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي : مهارة العامل في أداء مهامه، توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها، إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام به، الاهتمام بسلامة و كفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات. الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج، المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعاً، طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها، المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات،

¹ - سهيلة مجد عباس، مرجع سابق، ص ، 139.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص:125.

³ - المرجع نفسه، ص: 125 .

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:410.

الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

3- معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد، ويتم قياسه من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، العائد؛ وهذه المعدلات تناسب كل المؤسسات التي لا تحتم بكيفية تحقيق النتائج، ولكنها لا تناسب مع كل الأعمال، وتستخدم على نطاق واسع على مستوى فرق العمل والوحدات التنظيمية أكثر مما هي على مستوى قياس أداء الفرد منفردا، وأهم هذه المعايير مايلي¹:

- المعايير الكمية: تشير إلى حجم الانجاز الحالي مقارنة بالانجاز المتوقع في مرحلة تخطيط الأداء؛
- المعايير النوعية: تشير إلى جودة العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية؛
- المعايير الزمنية: وتمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز العمل؛
- معايير التكلفة: وتمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم إنجاز العمل فيه.

والجدول التالي يبين أهم المعايير المستخدمة في قياس الأداء:

الجدول رقم-03-أهم المعايير المستخدمة في قياس الأداء

المناهج	منهج ناتج الأداء	منهج السلوك الوظيفي	منهج السمات الشخصية
معايير التقييم	ما ينجزه العامل في عمله	ما يفعله العامل في عمله	ما يتصف به العامل عن غيره في عمله
عناصر التقييم	* كمية الإنتاج الفعلي * جودة الإنتاج الفعلي * مدة الإنتاج الفعلي * تكلفة الإنتاج الفعلي...	* الانضباط في العمل * المواظبة على العمل * العلاقات في العمل * التعاون في العمل...	* الابتكار * الإقناع * الإدراك * المبادرة...
معدلات التقييم	* المقادير الكمية المحددة * المقادير النوعية المحددة * الفترات الزمنية المعينة * قيمة التكاليف المسموح بها	* درجة الانضباط * درجة المواظبة * درجة العلاقات * درجة التعاون	* القدرة على الابتكار * القدرة على الإقناع * القدرة على الإدراك * القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، غير منشورة، 2005، جامعة الجزائر، ص: 95.

ووضع معايير لقياس الأداء لا يخرج عن كونه عملية تقدير شخصي وعلمي للأحداث والمعدلات المستقبلية، إلا أن التفاوت في درجات التخمين و التقدير بين الأفراد يضفي على المعايير صفة عدم التأكد، لذلك يعتبر من الصعوبة تطابق الأداء الفعلي مع معايير قياس الأداء المحددة مسبق. ومن أجل التوصل لوضع معايير لقياس الأداء تكون مقبولة أو جيدة، يجب الاسترشاد بمجموعة من الشروط والاعتبارات أهمها:²

¹ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 2014، ص: 258

² - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 110-112.

- أن تكون محلية: عدم الاعتماد على معايير قياس من خارج المؤسسة، بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المؤسسة لتعكس الظروف الخاصة والمحيط بها وكذلك الملابس الخاصة بها؛
 - أن تتم بالإجماع: إن عملية إعداد وتحديد المعايير يجب أن تتم بمشاركة فعالة من طرف معظم المستويات الإدارية و الجهات المعنية من أهل الخبرة حتى يسهل تقبلها و الالتزام بها و فهمها عند تطبيقها فهما موحدًا؛
 - أن تكون موضوعية: ينبغي الابتعاد عن التقدير الجزائي و التحيز بأن تكون المعايير موضوعية تقيس سمات و مواصفات و سلوك العامل وليس العامل ذاته، باعتمادها أساليب علمية في تقدير الظواهر كطريقة الاتجاه العام للواقع الفعلي من خلال السلاسل الزمنية؛
 - أن تكون عملية: بمعنى التركيز على المعايير الكمية لتسهيل عملية القياس وتحديد مستوى الأداء بدرجة أكثر دقة؛
 - أن تكون معبرة بدقة: يجب أن تكون المعايير مرتكزة أساسا على الجوانب الأساسية للوظيفة التي يقيم أداء العامل فيها، دون التعرض للأعمال الجانبية والالتزام بالأهداف والبرامج المرسومة بوضوح ودقة، أي أن تكون المعايير متصلة وتعبر بدقة عن الأهداف الحقيقية للمؤسسة؛
 - أن تكون واضحة : كلما كان المعيار يتميز بلغة واضحة، يسهل إمكانية استخدامه من طرف المشرف المكلف بالتقييم ، ويمكنه من إظهار درجة التمييز بين أداء العمال و إبراز الاختلافات في مستويات الأداء المختلفة مهما كانت بسيطة ، نظرا لما يتميز به المعيار من درجة الحساسية و الدقة المميزة .
 - أن تكون مرنة : بمعنى وجود مدى معين للمعيار، بحيث يكون هناك نسبة مسموحات ، تراعي إمكانية تكيف المعايير بين الفترة والأخرى قصد ترشيدها وفق المواقف التي تتطلبها عملية الانحراف عن المعايير بدرجات معينة ؛
 - أن تكون ملائمة : ينبغي على المعايير أن تأخذ في الاعتبار قدرات العامل والمهام الموكلة له والتي يمكن أن ينجزها و ليس المهام التي لا يمكن له السيطرة عليها والتحكم فيها؛
- إضافة إلى ذلك لا بد أن تتوفر في المعايير الشروط التالية:¹
- الثبات: يقصد بالثبات حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدؤه ثابتا، أما عندما يكون أدؤه مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
 - الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء لعمل؛ ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد. أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا بمدى قياس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعليتها؛
 - التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص: 88.

التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم¹.

- القبول: يجب أن يكون المعيار مقبول من طرف الأفراد، والمعيار المقبول هو ذلك المعيار الذي يعكس الأداء الفردي للأفراد؛

- سهولة الاستخدام: يعني بذلك وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل؛²

- الموضوعية: ويقصد بها أن لا تتأثر نتائج التقويم بالعوامل الذاتية، ولا يعتمد التقويم على وجهات النظر الشخصية كالتعاطف والمحاباة؛

التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء

حتى تتم عملية تقييم الأداء وفقا لما هو مخطط لها، يجب أن تتضمن المراحل التالية :

- تحديد معايير الأداء: أن أول خطوة من خطوات تقييم الأداء هي تحديد معايير الأداء، وتختلف هذه المعايير باختلاف مواصفات الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية ووظائف تتركز على المعايير الذاتية (السلوكية والشخصية)، ويهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة لا بد من عملية تحليل العمل³.

- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين حتى يتمكنوا من فهمها بشكل صحيح،

- قياس الأداء الفعلي للفرد، حيث يتم قياس الأداء الفعلي من خلال جمع المعلومات التي يتم الحصول عليها من

المصادر التالية:

● ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم؛

● التقارير الإحصائية؛

● التقارير الشفهية المكتوبة؛

- مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعياري وذلك بتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛

- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين حتى يتم التقييم بصفة موضوعية من جهة، والبحث عن الحلول التي من شأنها أن تصحح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع؛

- التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيدي في كيفية أدائه المستقبلي لعمله⁴؛

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، 2001، ص: 413

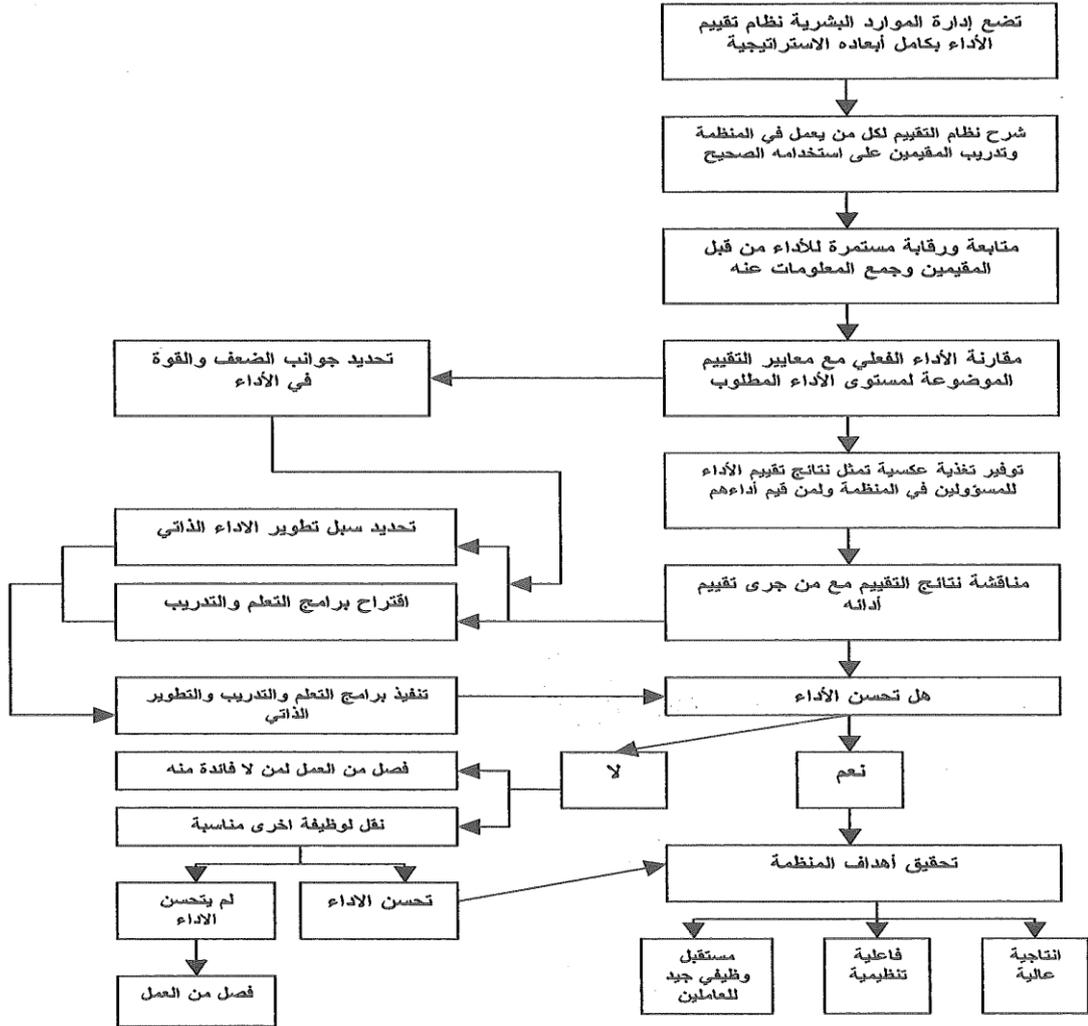
² - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص: 144.

³ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 142.

³ - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص: 204

- اتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء؛
- وضع خطط تطوير الأداء: حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز، والشكل التالي يوضح آلية عملية تقييم الأداء؛

الشكل 04-آلية عملية تقييم الأداء.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.264.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن عملية تقييم الأداء تعمل على تحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة والمورد البشري. وحتى يتم تحقيق ذلك لابد من أن تتم هذه العملية وفقاً لخطوات معينة، يتم فيها وضع نظام للتقييم الأداء من خلال تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها وكذلك المعايير المستخدمة. ومن ثم يتم عرضها على المقيمين وتدريبهم عليها. الذين يقومون بمقارنتها بمستوى الأداء المستهدف بعد عملية التقييم، ومن خلال نتائج المقارنة يتم تحديد نقاط القوة والضعف التي على أساسها تتم عملية التغذية العكسية ومن ثم تتم عملية التصحيحات كالتدريب مثلاً، وعملية

التقييم لا تقف هنا بل هي مستمرة، فإذا تحسن الأداء تحققت أهداف المؤسسة، أما إذا لم تتحقق الأهداف المرجوة من عملية التقييم يتم اتخاذ إجراءات معينة كالنقل أو الاستغناء.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

تعتبر طريقة تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وهي ليست نموذجاً يملأ بناء على طلب إدارة الموارد البشرية، بل هو أداة تشخيصية تستخدم على أساس مسبق لتسهيل التدريب والتدريب الذاتي، وذلك لبدء أو التوقف أو الاستمرار في القيام بأعباء الوظيفة، وهو يحدد لكل من الرئيس والمرؤوس ما ينبغي مراعاته لتحقيق النتائج المرجوة.¹ ويتم تقييم أداء الموارد البشرية وفق طرق عديدة، منها ما يعتمد على المعايير الذاتية، ومنها ما يعتمد على المعايير الموضوعية.

المطلب الأول: الطرق الموضوعية

تقيس الطرق الموضوعية أداء الأفراد من خلال استخدام معطيات كمية، من أمثلتها، عدد الوحدات الإنتاجية العاملة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب؛² كما أن الطرق الموضوعية تستخدم العديد من المؤشرات لقياس أداء الأفراد من بينها:

1- إنتاجية العمل:

تعتبر الإنتاجية على العلاقة بين المخرجات والمدخلات، فهي تقيس كيفية تشكيل مجموعة من المدخلات (المواد، الآلات، العمالة، التكنولوجيا، طرق العمل...) للنتائج المستهدفة،³ ولكل عنصر من المدخلات إنتاجية جزئية، حيث تقاس إنتاجية العمالة من خلال علاقات عديدة، من بينها مايلي:⁴

كمية المنتجات التي تم أنتاجها

إنتاجية العمالة =

عدد جماعات العمل

كما تقاس إنتاجية العمل، من خلال استخدام مقدار القيمة المضافة للفرد الواحد، في المؤسسة خلال سنة معينة، وذلك تبعا للعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}}$$

وحتى يتم تقييم الأداء من خلال قياس إنتاجية العمل، لابد من إتباع الخطوات التالية:⁵

¹-Boxall, J. Purcell And P. Wright, **Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press. 2007, P:367.

²- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 270.

³ - فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 25.

⁴ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: 145

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع السابق، ص: 437، 438.

- يقوم الأفراد بتحديد المنتجات أو مجموعة الأنشطة التي تتوقع المؤسسة إنجازها؛
- تحديد مؤشرات الإنتاجية كمقياس جودة الإنتاج مثلا، شكاوي العملاء في حالة الخدمات؛
- تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات ومستوى التقييم المصاحب بالكمية؛
- القيام بأخبار العاملين بمستوى الأداء المحقق وفقا لكل مؤشر من المؤشرات .

2- حجم المبيعات

تستخدم قيمة المبيعات للدلالة على قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية معينة، وخاصة أداء الأفراد المسؤولين على المبيعات؛

3- معلومات حول الأفراد

من بين المعلومات التي يمكن قياسها كميًا: عدد أيام الغياب، عدد مرات التأخر، عدد الوحدات المعيبة، الوقت الضائع في العمل...؛

4- معلومات تخص الأفراد¹

من المؤشرات المساعدة على تقييم الأداء، خاصة الأشخاص الموجودين في المستويات العليا، مقدار الأرباح المحققة من قبل الأقسام التابعة إليهم.

المطلب الثاني: الطرق الذاتية (غير الموضوعية)

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، ويكون فيها الحكم شخصي ومبني على بعض الميزات والخصائص السلوكية التي يتم الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد، وهناك العديد من الطرق الذاتية التي تقيس أداء الفرد، ومن بينها:

1- الطرق التقليدية

1-1- طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل، من الأحسن إلى الأسوأ، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر²؛

1-2- طريقة المقارنة المزدوجة

يتم وفقا لهذه الطريقة مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبات تنازلية للعاملين، ويتم تحديد عدد الثنائيات وفق المعادلة التالية:³

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 371.

² - علي محمد ربيعة، مرجع سابق، ص: 90.

³ - المرجع نفسه، ص: 90.

$$\text{عدد الثنائيات} = \frac{(1-N) N}{2}$$

N يمثل عدد الأفراد

1-3- طريقة التوزيع الطبيعي

يعتمد هذا الأسلوب على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة من خلال كتابة أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدناهم على بطاقات صغيرة، حيث لكل عامل بطاقة، ثم يتم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على خمس مجموعات:¹

- المجموعة الأولى: ضعيف؛
- المجموعة الثانية: أقل من المتوسط؛
- المجموعة الثالثة: متوسط؛
- المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط؛
- المجموعة الخامسة: جيد جدا.

وبعدها يتم توزيع كل حسب نسب محددة في كل مجموعة للحصول على منحى التوزيع الطبيعي.

1-4- طريقة التدرج البياني

يتم تحديد مجموعة من الصفات التي تتعلق بالعمل، ويعطى لكل صفة درجة مختلفة وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل القائم بالتقييم، وعيب هذه الطريقة هو التحيز في التقييم لأنها مبنية على أحكام شخصية؛²

1-5- طريقة الحوادث الحرجة

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، ويحتفظ بما ليستدل بها على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، إلا أن من عيوب هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا؛

1-6- طريقة القوائم المرجعية

يتم استخدام قوائم مرجعية خاصة تتضمن الأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون التأشير إما بنعم أو لا، ومن عيوب هذه الطريقة أن كلفتها عالية لأنها تتطلب أعداد القوائم ومشرقين على ذلك؛³

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 417

² - علي مجد رابعة، مرجع سابق، ص: 91.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 424.

1-7- أسلوب الاختيار الإجباري

وفقا لهذا الأسلوب يتم تقييم الأداء من خلال جمع أو حصر عدد من العبارات التي تصف أداء العامل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية الأولى تصف نواحي سلبية في الأداء ، والأخرى تصف جوانب إيجابية في الأداء؛

1-8- طريقة المقالة

يقوم القائم بعملية التقييم بوصف عام لأداء الموظف المراد تقييمه، حيث يكتب المقيم مقالا أو تقريرا عن أداء العمال من خلال توضيح نقاط القوة والضعف، ويمكن أن تكون مقالة محددة ومفتوحة بقائمة إرشادات، ويعتمد هذا الأسلوب على مقدرة المقيم في التعبير،¹

1-9- اختبارات الأداء

يعطى العاملين في بعض الفترات اختبارات ذات صلة بأعمالهم وبناءا على العلامات التي يحصلون عليها يرقون أو تعدل رواتبهم.²

2- الطرق الحديثة

2-1- طريقة الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي منهج من خلاله يتم وضع أهداف محددة وتقييم الأداء مقابل تلك الأهداف، فالإدارة بالأهداف تقوم بوضع الأهداف التالية:³

- أهداف للمؤسسة ككل؛
- أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة؛
- أهداف لكل مديرين مدراء المؤسسة؛
- أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة؛
- وتستخدم الإدارة بالأهداف كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية:⁴
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها؛
- يتم وضع الأهداف وتحديدتها ويجب أن تكون واقعية أو قابلة للقياس؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لتقديم مدى إنجاز الأهداف الموضوعه؛
- يتم تعديل الجوانب التي لم تحقق بوضع حل لها؛

وهذا الأسلوب مناسباً للتقييم أداء الرؤساء وموظفي الإدارة أو الموظفين الذين يبذلون جهداً ذهنياً وشاغلي الوظائف المهنية. ويمتاز هذا الأسلوب بمشاركة الموظفين في تحديد الأهداف. الأمر الذي يؤدي إلى تركيز

¹ - عبد الباري إبراهيم درة وزهير صباغ، مرجع سابق، ص: 275.

² - المرجع نفسه، ص: 276.

³ - جاك فيليب رون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قائد العائد، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص: 15.

⁴ - كامل بربر، مرجع سابق، ص: 124

الأنشطة صوب تحقيق الأهداف، فضلا على تحسين نوعية اتصال المرؤوسين بالرؤساء، كما أن الموظف يعرف مستوى أداءه بمقارنته بالأهداف التي تم تحديدها، وكذلك إن هذا الأسلوب يركز على أهداف قابلة للقياس، كما يتم الحكم على الفرد بمدى نجاحه وليس بمدى امتلاكه للقدرات، لكن هذا الأسلوب يعاب عليه أنه يحتاج إلى كثير من الجهد والوقت والخبرة والمساعدة في التطبيق. كما يصعب تطبيقه على جميع الموظفين، كما أنه يركز على الهدف دون الوسيلة ويحتاج إلى ثقافة تنظيمية تؤكد على المشاركة العالية للفرد.¹

2-3- مقياس التدرج على الإنجاز السلوكي

يرتبط هذا المقياس بين طريفي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من العمل الفعلي، ويهيمن الفرد اعتبارا بمدى امتلاكه للصفة أو السلوك، كما أن هذه الطريقة تعمل على توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها كأن يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيف.

2-4- مقياس الملاحظات السلوكية

يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟

2-5- طريقة التغذية العكسية 360 feed back

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من المؤسسات هنالك، وتعتمد على تعدد المصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعدين مباشرين، المسؤولين، بإضافة إلى تقييمه إلى ذاته،²

2-6 طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر طريقة إدارة الجودة الشاملة من الطرق المعاصرة في تقييم الأداء، حيث تعمل على إشراك العاملين وتعاونهم وتعمل على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين والنتائج، إضافة أنها تتميز عن الطرق السابقة بمايلي³:

- تقيس جودة الأداء؛
- الاهتمام بإشراك جميع العاملين في جميع العوائد وفقا لمساهماتهم فيها؛
- التحسين المستمر في جودة المنتج والأنشطة والممارسة المؤدية إليها؛
- العمل على التغذية العكسية إضافة إلى التقييم الكمي والنوعي والكيفي

¹ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العكيان، السعودية، 2001، ص: 799

² - Andrew moyo, opc-it, p: 107

³ - إبراهيم محمد محاسنة، مرجع سابق، ص: 153.

2-7- طريقة تخطيط العمل

تشبه هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف، غير أنها تختلف بكونها تركز على التغذية العكسية والدورية والمراجعة، أكثر منها تركيزها على تحديد أهداف قابلة للقياس الكمي، وأن هذه الطريقة تسمح للمشرفين بحرية أكبر في الحكم على أداء العاملين، دون النظر ماذا كان الموظف حقق الأهداف بشكل تام أم لا؛¹

2-8- طريقة قياس الفعالية التنظيمية

تعتمد بعض المؤسسات على قياس أداء مواردها البشرية بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة، من خلال جملة من المعايير التي تحددها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم بيتر وروبرت وترمان في كتابهما البحث عن الإبداع ثمانية خصائص ومعايير للمؤسسات الفعالة وهي:²

- التأكيد على الانجاز؛
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم؛
- درجة الاستقلالية الممنوحة للموظفين؛
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين؛
- تفهم العاملين لأهداف المؤسسة والتفاعل معها؛
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة؛
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة؛
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع؛

2-9- طريقة الأداء المتزن:

يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، بإقامة نظام حركي وفعال لتقييم الأداء المتزن. والذي يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة، ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية. ويأخذ عليها أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم. فرضا العملاء مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا. وهذه المناقشة لا تعتمد على علاقة سببية، ولكن علاقة منطقية لأنها مرتبطة ومتصلة بالمفاهيم، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة، والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة.³

وفي الحقيقة هناك عدد كبير من الطرق التي تعمل على تقييم أداء الموارد البشرية، منها ما يعتمد على الأسلوب الكمي ومنها من يعتمد على المعايير السلوكية، ومنها من يعتمد على الانجاز، ويتم استخدامها حسب الموقف

¹ - نجم عبد الله الغزوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، 2013، ص: 382.

² - محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 87، 88.

³ - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2002، ص: 76.

وطبيعة المؤسسة والخصائص التي يتصف بها الموظف داخل المؤسسة، ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الأساليب الرئيسية لتقييم الأداء وفقا لمعايير تقييم الأداء المذكورة سابقا:

الجدول:04- مقارنة بين الأساليب الرئيسية لتقييم الأداء وفقا لمعايير فعالية تقييم الأداء

معايير فعالية تقييم الأداء					الأسلوب
التحديد	القبول	التهاب	الصدق	التوافق مع الإستراتيجية	
منخفض جدا	معتدل، يمكن تطويره أو استعماله بسهولة، ولكن يقاوم المعيار المطلوب	يتوقف على المقيم، ولكن عادة لا يستخدم قياس متفق عليه	يمكن ان يكون عالية إذا تم التقدير بعناية	ضعيف مالم يأخذ المدير الوقت لتحقيق الترابط	المقارنة
منخفض جدا	عالي، سهل تطويره واستعماله	عادة منخفض، يمكن التحسين بتعريفات محددة للخصائص والسمات	عادة منخفض يمكن أن يكون حسنا إذا أعد بعناية	عادة منخفض، يتطلب من المدير تحقيق الترابط	السمات
عالي جدا	معتدل، صعب تطويره ولكنه مقبول الاستعمال	عادة عالية	عادة عالية ويقلل التشويه والعيوب	يمكن ان يكون عاليا نوعا ما	السلوكيات
عالي جدا	عالي، عادة يتم تطويره ولكنه مقبول الاستعمال	عالي	عادة عالية، ولكن يمكن أن يكون متأثرا بعوامل أخرى وناقصة	عالية جدا	النتائج
عالي بالنسبة للنتائج ولكنه منخفض بالنسبة للسلوكيات اللازمة لتحقيقها	عالي، يتم تطويره عادة بمشاركة من سيتم تقييمه	عالي	عالية ولكن يمكن أن تتأثر بعوامل خارجية وتكون ناقصة	عالية جدا	الجودة

المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، 2014، ص:274

المطلب الثالث: مشاكل عملية تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

1-المشاكل الذاتية

تتمثل أهم المشاكل الذاتية فيمايلي:¹

- تأثير الهالة: التي يقصد بها التأثير المقيم المبني على سمة واحدة، فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك ليس أن أداءه متفوق في كافة الجوانب؛
- الانطباعات السائدة عن الموظف: قد يكون الانطباع سلبا لدى المقيم عن الموظف، نتيجة لخبرة سابقة مما يؤثر على تقييم الأداء؛
- العلاقات الشخصية لها تأثير كبير على نتائج الأداء، فالانحياز والتمييز يخلقان اللامعادلة في التقييم؛
- النزعة نحو التساهل والتشدد في التقييم يميل بعض المقيمين إلى التساهل في عملية التقييم فيعطي تقديرات عالية، اما النزعة نحو التشدد تعطي تقديرات متدنية؛

2-المشاكل الموضوعية

¹-أحمد محفوظ جودة، مرجع سابق، ص:268

تتمثل أهم المشاكل الموضوعية فيما يلي¹:

- عدم وضوح في الأهداف يعطي نوعاً من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات كافية وسليمة في أسلوب الأداء؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات المحددة

ولتجنب الأخطاء والمشكلات السابقة قدر الإمكان، على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار في تقييم وتنفيذ تقييم الأداء ما يلي²:

- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء؛
- التوقيت السليم لعملية تقييم الأداء؛
- صدق وثبات معايير تقييم الأداء،
- دقة المعلومات المعتمدة في تقييم الأداء؛
- ملائمة التقييم مع الأهداف

إضافة إلى ذلك توفر عملية تقييم الأداء على الأسس والمبادئ التالية³:

- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً؛
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم؛
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل: المواظبة، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم؛
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادي البعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد؛
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية؛
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

خلاصة الفصل:

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 233.

² - حسين حرم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 281.

³ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 91.

يعتبر أداء الموارد البشرية دالة تابعة للمتغيرات عديدة ومتشابكة ومعقدة ومتغيرة، هذه المتغيرات ناتجة عن التفاعل بين العناصر الشخصية للموارد البشرية مع البيئة الداخلية والخارجية، لتنتج عنها نواتج تتمثل أساسا في السلوك الذي يتفاعل بدوره مع الانجاز وعوامل أخرى. فيؤثر على مستويات الأداء للعنصر البشري المسئول عن أداء كل وظائف المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات معرفة مستوى الأداء البشري من خلال التركيز على عملية تقييم أداء الموارد البشرية باعتبارها أهم النشاطات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية للمؤسسة، حيث يتم من خلالها تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموارد البشرية بطرق عديدة منها ما يعتمد على التقديرات الشخصية، ومنها ما يعتمد على طرق كمية، وبعد ذلك يتم تحليل نقاط القوة والضعف ووضع الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تحسين الأداء. وحتى تتم عملية التقييم بطريقة فعالة لا بد من أن تكون المعايير المستخدمة لقياس الأداء مقبولة، طريقة التقييم مناسبة تتضمن المعايير السلوكية، الشخصية والكمية، وتتوفر على عدد من الشروط والاعتبارات كالموضوعية، واضحة، مرنة، ملائمة وأن تتم بالإجماع وعادلة. وتتناسب مع بيئة العمل المتغيرة.

الفصل الثالث:

تغير بيئة المؤسسة وعلاقتها بالموارد

البشرية

تمهيد:

تتعدد محددات أداء الموارد البشرية، فتصنف إلى محددات داخلية وخارجية، حيث تتعلق المحددات الداخلية بالفرد، فتختلف من فرد إلى آخر، أما المحددات الخارجية فهي تقع ضمن بيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تؤثر في سلوك الفرد أما إيجابيا أو سلبيا مما يؤثر ذلك على أداءه، حيث تحتوي بيئة المؤسسة على العديد من المتغيرات والعناصر التي تقع ضمنها أو في حدودها، وتتصف هذه العوامل بالتعدد والترابط والتعقيد. كما تتفاوت من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم التيقن الذي يميزها، إذ تتميز في العصر الحالي بأنها شديدة التغيير، وهذا التغيير يعكس حركية العديد من المتغيرات البيئية، فحركية البيئة الخارجية تنتج من الخصائص التي تتميز بها كالتعقيد والتشابك، وفي المقابل تتجه البيئة الداخلية نحو الحركية في متغيراتها استجابة وتأقلمًا مع تغيرات البيئة الخارجية، مما يترتب عنها تأثيرات متبادلة بين البيئة وعناصر المنظمة، الذي يعتبر العنصر البشري أهمها، والذي يتصف بقابليته للتأثر وتغيير سلوكه وفقا للموقف البيئي الجديد، وهذا يؤثر على تقلب مستويات أداءه. وهذا ماسيتم التطرق إليه في الفصل من خلال محتوى المباحث التالية:

- البيئة والموارد البشرية؛
- التغيير في بيئة الموارد البشرية؛
- مجالات التغيير البيئي وعلاقتها بالموارد البشرية.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة والموارد البشرية

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر. وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطورات الفكرية والتكنولوجية والسياسية الحاصلة، لذلك لم يحظى الأثر البيئي باهتمام جذري في توجهات المدرستين الكلاسيكية والإنسانية، حيث اقتصر اتجاه المدرسة الأولى على دور وأهمية العلاقات الرسمية والهيكلي التنظيمي للمؤسسة، في حين اتجهت المدرسة الإنسانية إلى توحيد أهمية العلاقات غير الرسمية في المؤسسة، وكان تركيزها على أهمية دور العنصر البشري، وتوفير المناخ المرتبط بتحسين ظروف العمل والعلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين، وفي واقع الحال لم تعط تلك النظريات اهتمامات واضحة لمسألة البيئة الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة، لكن المدارس الفكرية المعاصرة وبخاصة النظم المفتوحة والاتجاه الموقفي الشرطي، أولت للبيئة الخارجية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما في خلق التوازن مع البيئة كما أكدت على أن القرارات التي تتخذها المؤسسة لا بد أن تأخذ الظروف البيئة بعين الاعتبار لأن اهملها سيؤدي إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها .

عرف روبنز البيئة بأنها: "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة"¹، كما يعرفها ميلز بقوله "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"²، إن هذا المفهوم يشير إلى بيئة المؤسسة بصفة عامة، وفي الحقيقة أنه يركز على البيئة الخارجية دون الداخلية، كما لا يمكن حصر وتعداد كافة المتغيرات الواقعة في الكون، كما أن بعضها قد يكون له تأثير مباشر وغير مباشر، والبعض الآخر لا يكون له أي صلة بالمؤسسة، ويؤكد ديل : "أن الاهتمام لا يجب أن يقتصر على بيئة العمل أي على قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة، و هي تشمل الموردين و العملاء و المؤسسات المنافسة و غيرها"³

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية كيان تتفاعل ضمنه عناصر مادية و بشرية وفق نظام معين لإنتاج السلع و الخدمات بما يلبي حاجات الفرد و المجتمع، كما يمكن وصفها بأنها نظام مفتوح تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريتها، بواسطة نشاطات أعضائها، و النظام كما جاء على لسان "VON BERTALWFFY" هو مجموعة من العناصر المتفاعلة"⁴ وعلى هذا الأساس عرفا كل ترست وامري Trist and Emery البيئة على أنها "مجموعة

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، 2010، ص: 46.

² - المرجع نفسه، ص: 46.

³ - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص: 64.

⁴ - French, Wendell and Bell, H. Cecil, jr.- **Organization Development**, 1999, Prancice Hall, New Jersey, p. 82

العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، وتشكل علاقة سببية مركبة معها،¹ وأكد أن هذه العناصر " تمثل مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، وتحدد النماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها وتحقيق أهدافها"،² فهي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة،³ وهذا الإطار يتمثل في كافة العوامل التي تؤثر في المؤسسة من داخلها وخارجها؛⁴ أي أن البيئة تمثل الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها.⁵ وبهذا فإن البيئة تشمل كل المتغيرات المؤثرة في المؤسسة سواء كانت تقع ضمنها أي من مكوناتها أو خارجها، وهذه المكونات تتأثر وتؤثر بالمؤسسة، وإذا ما تم تصنيف هذه المتغيرات المتداخلة في التأثير والتأثر فهي إما أن تكون مداخلات أو مخرجات، فالبيئة هي مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة بمدى قدرة المؤسسة على الحصول على المداخلات ومدى قدرتها في توليد المخرجات، أي أن البيئة تهيئ مجال لنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، واكتسابها لنقاط القوة والضعف ومنحها الفرص أو تخلق لها تهديدات؛⁶

وكنتيجة لذلك هناك من يعرف البيئة على أنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية،⁷ فالبيئة أو المحيط تمثل المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله، وتمثل في جميع العوامل المحيطة بالتنظيم من طبيعية ومجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية،⁸ ويعتبر المورد البشري إحدى مكونات نظام المؤسسة، فهو يتأثر بجميع مدخلاتها ومخرجاتها، فتشير البيئة إلى تلك الصفات المحيطة بالفرد وإلى مكونات الحضارة التي يحتك بها، فالصفات الجغرافية لها التأثير على تشكيل السلوك فالذين يسكنون الصحراء تختلف شخصياتهم عن الذين يسكنون في السواحل، كما أن نوع الحياة المدنية له تأثير على تلك الشخصية،⁹ كما تعتبر "إطار وعائي يمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر على سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله وعمله والمجموعة التي تعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتهي إليه، وهي كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، ظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم"¹⁰

1 - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 46.

2 - حنفي عبد الغفار وسامية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص: 150.

3 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ط1، عمان، ص: 148.

4 Certo , Samuel C . , J .Paul peter, Edward ottens Meyer, **The strategic management process**, Irwin, Chicago, 1995.

P :165.

5 -مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 162.

6 -نجم عبد العزيز وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 126.

7 - مؤيد سعيد السلم، مرجع سابق، ص: 110.

8 - ثائر سعدون مجذ، مرجع سابق، ص: 132.

9 -احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص: 201.

10 -حنفي عبد الغفار وسامية قرياقص، مرجع سابق، ص: 151.

من خلال ماسبق، فبيئة المؤسسة هي عبارة عن المجال الذي يحتوي على العديد من المتغيرات المتفاعلة في ما بينها، لتشكل نظاما من المدخلات والمخرجات، التي تتصل بعناصر المؤسسة، التي يعتبر العنصر البشري أهمها، فتحدث فيه الإثارة والتفاعل، ليظهر ذلك على سلوكه وأدائه تجاه عمله.

المطلب الثاني: التفاعل بين البيئة والمؤسسة

لغرض تحديد التفاعل بين البيئة والمؤسسة، لابد من توضيح أن المؤسسة تعمل في نظام بيئي أكبر من نظام هذه المؤسسة. وأن المؤسسات نظاما ثانويا مكملا للنظام البيئي، فالنظام البيئي يطابق وفكرة مفهوم المؤسسة ذلك أن المؤسسة عبارة عن مجموعة وحدات وأقسام تعتمد الواحدة على الأخرى وبمجموعها يتشكل النظام الكلي. وهذا الكل يعتمد بالمقابل على البيئة باعتباره النظام الأكبر، وأن هذه البيئة هي الأخرى تتكون من وحدات تعتمد الواحدة على الأخرى إلا أن المؤسسة تعد العنصر الجوهري في الكتلة الكبيرة التي هي النظام البيئي الكلي، ويرى شارلس وشودريك أن النظام هو "مجموعة من الأجزاء ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة بها، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".¹ ويرى تشرشمان وويينبارج: "النظام أنه كل متكامل منظم للأجزاء المترابطة، وتتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتغير في حالة تركها له، كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية وحركة هذه الأجزاء والتي قد تكون غير فعالة وخامدة بمفردها".²

ويعد تحديد عناصر النظام ومكونات بيئته، أمرا مهما لدراسة التفاعل بين البيئة والمؤسسة، حيث يرى تشرشمان churchman أن هذه المشكلة يمكن حلها عن طريق الإجابة عن السؤالين التاليين:

- هل العنصر المعين له علاقة بتحقيق هدف النظام؟

- هل يستطيع النظام أن يفعل شيئا بخصوصه؟

فإذا كانت الإجابة على السؤالين بالإيجاب، فإن العنصر يعتبر جزءا من النظام، أما إذا كانت الإجابة على الأول بالإيجاب والثاني بالنفي، فإن العنصر يعتبر جزءا من البيئة، أما إذا كانت الإجابة بالنفي على السؤال الأول فإن العنصر ليس من النظام ولا من البيئة، والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم 05- علاقة العنصر بالنظام

هل العنصر له علاقة بتحقيق أهداف النظام؟			
لا	-	نعم	-
لا	لانظامي ولا بيئي	نظامي	نعم
لا	لانظامي ولا بيئي	بيئي	لا

المصدر: منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد، نظم المعلومات الادارية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003،ص:65.

¹-كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات الحاسبية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،ص:40

² - منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003، ص:50.

إلا أن وفقا إلى مفهوم النظام المفتوح، فإن لكل مؤسسة حدودها شبه معروفة التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى وهذه الحدود نادرا ما تكون واضحة ومحددة بل في الغالب غامضة ومتغيرة وليست ثابتة، ومن الصعب تحديد وترسيم هذه الحدود التي يحصل فيها التفاعل بين المؤسسة والبيئة عبر الحدود التنظيمية. ويعتبر مفهوم الحدود جزءا مكتملا لمفهوم النظام المفتوح، والذي تعتبر المؤسسة وفقا له نظاما فرعيا مفتوحا ضمن نظام أوسع وأشمل، إلا أن ترسيم الحدود التنظيمية أمر صعب. وتنشأ تلك الصعوبة لأسباب التالية¹:

- صعوبة تقدير حجم البيئة الخارجية؛
- تعدد أهداف المؤسسات وأشكالها وعملياتها؛
- التداخل بين مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛
- سرعة التطور والتغير الجاري في البيئة الخارجية.

كما أن فهم حدود المؤسسة يتطلب الإجابة على العديد من الأسئلة المهمة، من بينها:²

- ماهي نهايات المؤسسة ومن أين تبدأ البيئة؟
- ماهي المتغيرات الداخلة في الأعمال والتي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة كاستجابة للمتطلبات البيئية؟
- ماهي نوع التجاوب في المصالح بين البيئة والمؤسسة، وماهي النتائج العكسية في حالة التضارب؟

وفي الواقع يصعب إيجاد إجابة بسيطة على الأسئلة المذكورة أنفا، ولكن لا بد الاعتراف بوجود حدود لكل مؤسسة إن كانت شبه معروفة ومتغيرة. ويمكن تعريف حدود المؤسسة بأنها تلك الوحدات التي تحيط بالنظام التقني في المؤسسة وتعديل تدفق الموارد إليه والمخرجات منه. ويحدث التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية عبر الحدود التنظيمية من خلال ما يسمى بوحدات الوصل/الربط، ووظيفتها الرئيسية هي توفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين المؤسسة والبيئة، وذلك من أجل تكييف المؤسسة وملائمتها للقيود والاشتراطات والمتغيرات البيئية الواقعة خارج سيطرة المؤسسة³

وقد صور بتيت (petit) حدود المؤسسة على ثلاث مستويات تنظيمية مجتمعة بدائرتين متجاورتين ذات مركز تقني في الوسط يحيط بها مستوى تأسيس، ولكل دائرة حدود خاصة بها، ولها قابلية النافذ التي تعمل على إحداث التفاعل بين المؤسسة والبيئة⁴ أي أن النفاذية تتم من خلال حركة المدخلات والمخرجات من وإلى المؤسسة وفي الاتجاه العكسي، حيث يعتبر تزويد المجتمع بالسلع والخدمات من الوظائف الرئيسية لأي مؤسسة. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط بل أن المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة يعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمواد الخام والأيدي العاملة والأرض ورأس المال وغيرها من عوامل الإنتاج ماهي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المؤسسة، وبمعنى آخر فالمجتمع والمؤسسة يرتبطان بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من

¹ حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 52.

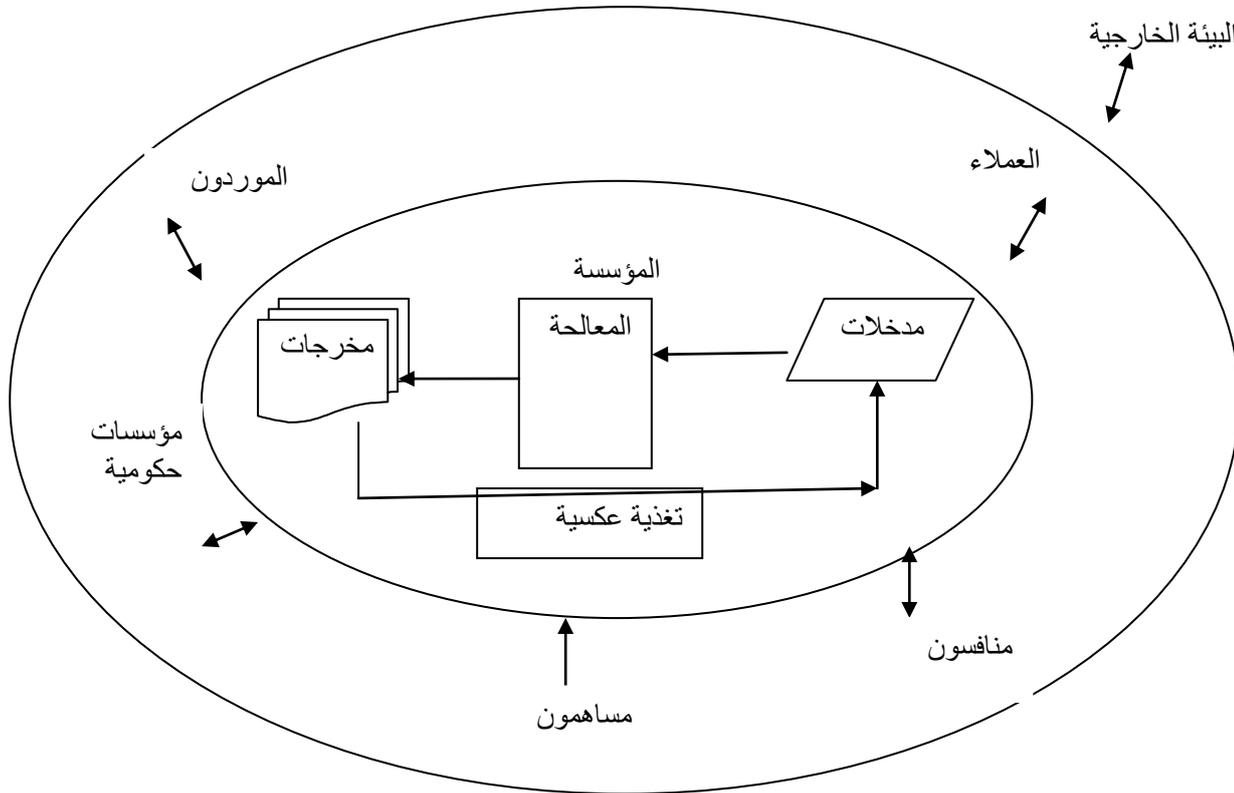
² - ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2007، ص: 97.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 52.

⁴ - ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص: 97.

الأهداف ، كما أن وجود وبقاء أي طرف منهما هو شرط وضرورة لبقاء الطرف الآخر، وبالتالي فإن كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وأن كان وجود البيئة أو المجتمع يسبق وجود المؤسسة، ويعتبر المجتمع بمثابة سوق الخدمات والسلع للمؤسسة وأيضا سوق عوامل الإنتاج المختلفة،¹ والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم 06: تفاعل المؤسسة مع البيئة



المصدر: خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، دار حامد، 2010، ص: 39

وقد عبر تومسون عن التفاعل الجاري بين البيئة والمؤسسة على أنه ردود الفعل الحاصلة تجاه الأعمال والصفقات التي تصدر عن المؤسسة عبر أدورها الوظيفية وحسبما ارتأته الفعالية التنظيمية. وبهذا التعبير تشير على الدور الذي يمكن تلعبه المنافذ بين مخرجات المؤسسة وبيئتها الخارجية، تستلم المؤسسات المدخلات من بيئتها وتعيدها على شكل مخرجات من خلال وظائفها وأنشطتها الفاعلة بهدف بلوغ الغايات. لذلك فإن كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تعمل على فتح منافذ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، لتمتد عبرها أوامر الروابط بين أعضائها وبين عناصر البيئة الخارجية.²

¹ - محمود السيد وآخرون، الأصول العلمية للإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص: 89.

² - ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص: 97.

وتفاوتت قابلية النفاذ بين كل مستوى من مستويات المؤسسة والبيئة، حيث أشار برون (brown) إلى أن حجم التأثير المار عبر نفاذية الحدود التنظيمية يتم من خلال النواخذ الموجودة بين الجمهور الداخلي والخارجي باعتبار أن المؤسسات وحدات إنسانية؛¹

كما أن التفاعل المتبادل بين أي منظمة والبيئة المحيطة بها، لا بد من أن ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية على نشاط المنظمة والعاملين. كما أنه يجب أن يتضمن الظروف والشروط الحاكمة، في ظل مواقف معينة تسهم في تطبيع المنظمة لوقت محدد، حتى ظهور ظروف ومتغيرات أخرى أكثر أهمية، في موقف آخر تتطبع به المنظمة. لذا يصبح من الضروري عدم دراسة المنظمات بمعزل عن ظروفها ومحيطها، وتفضيل دراستها في ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية. والمنظمات من جهة أخرى تؤثر في بيئة العمل ويتأثر سلوكها على كل من المدى القصير والطويل، فعلى المدى القصير تؤثر البيئة من خلال المدخلات التي تقدمها والمخزون الاحتياطي المتوفر لديها بالعوامل المحيطة بالعاملين وأثرها على معنوياتهم وأدائهم على المدى البعيد. وتؤثر بيئة العمل في المنظمة من خلال تحكمها بأهدافها عند إنشائها أو من خلال درجات التعلم و التكيف وفهم الدروس والعبر والتجارب عند التعامل معها. فتكيفها مع البيئة أو تكيف البيئة ذاتها، يتأثر بدرجة التعلم والاستفادة من التجارب وعلى القدرة في توظيف هذه الخبرة مستقبلاً تزداد قدرة المنظمات على تغيير سلوكها والتفاعل مع ظروفها، وتتناسب درجات التكيف بين البيئة والمنظمة تناسباً طردياً مع وفرة المعلومات وسرعة تبادلها ومدى قدرتها على تحليلها والتنبؤ بتوقعات المستقبل في ضوءها وتكوين الذاكرة الفعالة التي توثق هذه المعلومات و تستحضرها بالوقت المناسب.²

المطلب الثالث: تصنيف بيئة المؤسسة:

هناك العديد من الأساليب المتبعة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المؤسسة، أبرزها مايلي:

1- التصنيف وفقاً لمستوى الاستقرار

حدد كل من تريست وأمري أربعة أنواع من البيئات، أطلقوا عليها مصطلح النسيج السببي، وهي تقديرات تقريبية، وأشاروا إلى اختلاف بعضها البعض وفق درجة التغيير الذي يحدث بداخلها فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات، وتم ترتيب البيئات التنظيمية بهيئة متصلة تبدأ من البيئة الساكنة المستقرة إلى البيئة النشطة المتحركة، وذلك كمايلي:³

1-1- البيئة الهادئة العشوائية: ويكون هذا النوع من البيئة مستقراً وغير متغير، وتوزع عناصر البيئة بشكل عشوائي، وليس هناك علاقات منتظمة بينهم. وتستطيع المؤسسة التكيف مع هذه البيئة كوحدات منفردة وصغيرة تماماً. وأفضل أسلوب للمؤسسة في هذه البيئة هو التعلم عن طريق التجربة والخطأ للقيام بالأفضل؛

¹ - ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص: 99.

² حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، غير منشورة، 2007، ص ص: 13، 14.

³ - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص: 120، 121.

1-2- البيئة الهادئة للمجموعة: هذه البيئة مستقرة، ولكن لا توزع الموارد في هذه البيئة عشوائياً، بل تتركز في بعض الأماكن. وبالتالي تكون بعض المواقع في البيئة أغنى في مواردها من مواقع أخرى، وعليه يصبح الموقع عاملاً مهماً في بقاء المؤسسات،

1-3- البيئة القلقة المتفاعلة: تتركز الموارد في هذا النوع من البيئات ولكن البيئة غير مستقرة، وذلك لتنوع المؤسسات فيها مما يؤدي هذا إلى المنافسة بينها. ويصبح من الضروري عند ذلك تحديد الهدف التنظيمي ليس من ناحية الموقع ولكن من ناحية السلطة لكي تكون قادرة على مجابهة التحديات التنافسية والقيام بها؛

1-4- البيئة الهائجة: وهي البيئة المتحركة التي تكون بها العلاقات بين العناصر متغيرة، وتكون النسبة التي تتغير عندها هذه العلاقات مرتفعة وتسهم ثلاثة توجهات في نشوء قوى متحركة: هي الزيادة في عدد المؤسسات، قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى في المجتمع والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمجابهة التحديات. ويمتد البقاء في هذا النوع من البيئات على المراقبة والفحص البيئي الكفؤين.

2- البيئة الخارجية والداخلية

تتكون بيئة المؤسسة من العديد المتغيرات التي تكون في مجموعها القوى التي تؤثر على عملياتها وأنشطتها، وتتعدد مستويات البيئة بحسب طبيعة المتغيرات التي تتكون منها وعلاقتها بالمؤسسة وقدرتها على التحكم فيها، وتنقسم البيئة وفقاً لذلك إلى بيئة خارجية وداخلية. ومن الصعب وضع حدود فاصلة بينهما، حيث هناك تأثير متبادل وتشابك فيما بينها.

2-1- البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة عن كافة المتغيرات والعناصر والأشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المؤسسة وليس للمؤسسة القدرة للتحكم فيها،¹ فالبيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤثرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك أنظمتها وأنشطتها الداخلية. وتحتوي على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة² تعمل وتتفاعل لصالح أو لغير صالح المؤسسة وهي ليست تحت سيطرة ورقابة المؤسسة،³ وتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى التي تعمل خارج حدود المؤسسة، ولكنها تؤثر في قدرتها على توفير واستخدام الموارد اللازمة لإنتاج مخرجاتها، وتتصف بالتعقيد والتغير السريع، فهي مصدراً للفرص أو للتهديدات؛⁴

ومن المهم جداً أن تهتم المؤسسة بدراسة بيئتها الخارجية، لأنها لا تعيش بمعزل عنها، فهي تؤثر فيها وتتأثر فيها، وأيضا هي جزء منها، كما أن دراستها يمكنها من الاستفادة مما يلي⁵:

¹ - حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية المتحدة لتوريق والتوريدات، مصر، 2009، ص:30.

² - عبد العزيز بن صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2004، 1، ص: 143.

³ - خضر مصباح اسماعيل الطليلي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، 2012، ص:171.

⁴ - رافدة الحريزي، مرجع سابق، ص:269.

⁵ - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، -، ص:148، 149.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلّق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ.
- تساعد كذلك على بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات امتداداً لها أو تستقبل منتجا ، أو مساعدة لها في عملياتها وأنشطتها؛
- تحديد سمات المجتمع والجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها؛
- المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي يتأثر باحتياجات ودوافع الافراد المكونين لها على تعدد علاقاتهم كما يتأثر هذا الكيان بمختلف الاطراف الخارجين ذات الارتباط والتأثير في المؤسسة.¹
- كما أن البيئة الخارجية تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية، وذلك لسببين هما²:
- تحديد العوامل البيئية التي تهدد المؤسسة؛
- تحديد الفرص المتاحة.
- وتصنف هذه البيئة حسب طبيعة المتغيرات وعلاقتها بالمؤسسة إلى مايلي:

2-1-1- البيئة الخارجية العامة

يقصد بالبيئة الخارجية العامة العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات وتقع خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابة الادارة، ويتم ضمنها ممارسة الأنشطة والأعمال الإدارية،³ وتشمل هذه البيئة على البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، فأما البيئة الاقتصادية تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، سعر صرف العملة ومعدل البطالة،... الخ ، وبالنسبة للبيئة التكنولوجية فهي تشمل على الآلات والماكينات، السلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع،... الخ، أما البيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرف الجمركية على المستوردات أو شروط احترام البيئة الطبيعية ، ... الخ، أما البيئة الديموغرافية، الثقافية والاجتماعية تشمل على العديد من العوامل منها: مستوى التعليم، نمط الحياة، القيم، العادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.⁴

¹ -عبد العزيز بن صالح حبتور، مرجع سابق، ص:149

² - المرجع نفسه، ص:144

³ -محمود السيد وآخرون، مرجع سابق، ص:93

⁴ -صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص:119

2-1-2- البيئة الخارجية الخاصة

يقصد بالبيئة الخارجية الخاصة مجموعة المتغيرات التي تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة الى أخرى وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة،¹ لها تأثير مباشر على المؤسسة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، الموزعون، المنافسون، الموردون، الاتحادات المهنية والمنظمات الحكومية. وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

2-2- البيئة الداخلية

تشير البيئة الداخلية الى مجموعة العوامل التي تتضمنها المؤسسة، وذات تأثير على النتائج المتخذة والعمليات الإدارية، وهي معظمها تخضع لمراقبة وتحت سيطرة المؤسسة،² أي أنها تمثل " القوى الداخلية التي تعمل داخل المؤسسة ذاتها"،³ حيث تتمثل في طاقة وإمكانات المؤسسة المادية والبشرية الحالية والمستقبلية وقيم العاملين التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف المؤسسة،⁴ كما أنها تتمثل في كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه، كما تمثل المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة. ويعتمد نجاح المؤسسة على جو العمل السائد. فالمنهج التنظيمي الجيد يشجع على خلق عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد في اتخاذ القرار ورسم السياسات والشعور بوجود دلالة عالية من الثقة المتبادلة،⁵ لذلك تعبر البيئة الداخلية عن الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل⁶

وهناك اختلافاً بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها، حيث يرى Porter أن العوامل الداخلية التي ينصب عليها التحليل تتمثل الأنظمة الفرعية للمؤسسة (الموارد البشرية، المتطلبات المادية والتطوير التكنولوجي)، في حين يرى العديد من الباحثين على أن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة أنظمة يتركز بعضها إلى إطار مادي ملموس والآخر غير ملموس مثل : الأنظمة الوظيفية المختلفة، النظام المعلوماتي في حين تتركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى اطر

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص:93

² Gloria Obiageli Eruemegbe, Impact of business environment on organization performance in nigeria, study union bank of Nigeria European Scientific Journal November 2015,p:482.

³ -خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص184

⁴ -محمود السيد وآخرون، مرجع سابق، ص:93.

⁵ -رافدة الحريري، مرجع سابق، ص:269.

⁶ -سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، 2008، ص:259.

إنسانية ومعرفية، ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية، يمكن إجمالها في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة،¹ ويساعد دراسة وتقييم البيئة الداخلية مايلي²:

- قياس القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المؤسسة؛
- بيان نقاط القوة والضعف وتعزيزهما للاستفادة منها ؛
- يساهم في معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة ، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة التي تساهم في تحقيق الأهداف،

المبحث الثاني: التغيير في بيئة المؤسسة

رغم تعدد التصنيفات التي أعطيت للبيئة طبقا لمستوى عدم التأكد، فهذا لا يعني أنها مستقرة على نمط واحد لفترة طويلة، فقد تتحول البيئة من الاستقرار إلى الديناميكية، ومن البساطة إلى التعقد، كما يمكن أن تواجه المؤسسة ظروفًا تؤدي إلى اضطراب البيئة دون سابق إنذار، مما يجعلها تواجه أزمة ما. ويؤثر ذلك على مكوناتها بالتغيير فيها مما يسبب تحولًا في اتجاهات الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير في بيئة المؤسسة

التغيير لغة مشتق من الفعل غير، غيره، حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان،³ وهو يعني التحول من حال إلى حال، والتغيير في المؤسسات يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال آخر،⁴ ومثال ذلك إعادة التنظيم أو زيادة منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة؛⁵ ويمثل حركة انتقال الجذري أو تدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة".⁶ كما يمكن وصفه أيضا: بأنه مسار ديناميكي يخلق فارقًا بين لحظتين في نظام ما.⁷

أما اصطلاحًا فإن التغيير له مفاهيم عديدة في الحقل الإداري وذلك حسب مجال استخدامه، فالتغيير يشمل كل شيء، فقد تتغير البيئة فيسمى التغيير البيئي، وقد تتغير الإدارة فيسمى تغيير إداري، وقد تتغير المنظمة فيسمى التغيير المنظمي (التنظيمي)،

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة لمنظمات: منظور كلي، دار المسيرة ، عمان، 2013، ص:146.

² - خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سابق ، ص184

³ - أبو الفضل جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس، بيروت، دار صادر، دون ذكر سنة النشر، ص:3325.

⁴ - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998، ص:544.

⁵ - Carter Mc Namara, Consulting and Organizational Development, Authenticity consulting, 1997, p : 176.

⁶ - خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص:369

⁷ -Beriot Dominique, Du Microscope au Macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF, Paris , 1993,p:103

وعلى الرغم من أن التغيير البيئي يعتبر النواة الأساسية في دراسات المدارس الإدارية، وأن الاختلاف البيئي هو الأساس في العديد من النظريات إلا أن الاهتمام انصب عن فهم التغيير التنظيمي وتصنيفاته، أما التغيير البيئي فقليلة هي الدراسات التي تناولته وصنفته، فبعضها اكتفت بالمصطلحات التي تشير إلى خصائصه مثل "التغيير الجذري radical أو التغيير العميق والاضطراب عكس الاستقرار، أو عدم الاستقرار instability الذي هو أساس بناء البيئة المتغيرة، كما أشارت بعض الدراسات إلى إمكانية قياس البيئة المتغيرة من خلال معدل التغيير في المبيعات،¹

ووصف Daft البيئة المتغيرة بأربع خصائص عدم التأكد المنخفض، عدم التأكد منخفض إلى متوسط، عدم التأكد متوسط إلى عال، عدم التأكد المرتفع، فحالة الاستقرار أو عدم الاستقرار في البيئة تنشأ شعوراً نسبياً بالتأكد أو عدم التأكد، فعدم التأكد ينشأ بسبب التغيير البيئي، فكلما زادت نسبة التغير البيئي زادت نسبة عدم التأكد، وعليه يمكن تلخيص العلاقة بين نسبة التغير ودرجة عدم التأكد في البيئة على النحو التالي:²

- قلة الوعي بشؤون الأوضاع المستقبلية أمراً ملازماً لحالة عدم التأكد بشأن احتمالية التغيير نحو هذه الأوضاع،
 - ان قوة التغيير إلى أوضاع جديدة يكمن إلى حد ما في نوعية ومستوى ديناميكية السياسات الخاصة بالمؤسسة؛
- وقدم Daft نموذجاً يوضح استجابات المنظمة لكل خاصية من الخصائص الأربع سابقة الذكر، وبني الوصف أعلاه على أساس العلاقة بين بعدين رئيسين هما التغيير البيئي والتعقيد البيئي، حيث تشير درجة التعقيد إلى عدد عناصر البيئة وتنوعها؛ فالبيئة طبقاً لهذا البعد إما أن تكون بسيطة أو معقدة. أما معدل التغيير فيشير إلى درجة سرعة تغير هذه العناصر؛ أي أن البيئة طبقاً لهذا البعد إما أن تكون مستقرة أو متغيرة،³ ويمكن توضيح ذلك في الجدول أدناه.

الجدول رقم 05-العلاقة بين التغيير البيئي والتعقيد البيئي

1عدم تأكد المنخفض	3عدم تأكد منخفض إلى متوسط
هيكل ميكانيكي يتسم بالرسمية والمركزية	هيكل ميكانيكي يتسم بالرسمية والمركزية
أقسام وظيفية قليلة	أقسام وظيفية متعددة بعضها نقاط استطلاع على الحدود البيئية
لا توجد ادوار متكاملة	القليل من الأدوار المتكاملة
التوجه بالعمليات الحالية	شيء من التخطيط
2عدم تأكد من متوسط إلى عالي	4عدم تأكد عالي
هيكل عضوي، فريق عمل، المشاركة، اللامركزية	هيكل عضوي، فريق عمل، المشاركة، اللامركزية
أقسام وظيفية قليلة أكثرها نقاط استطلاع على حدود البيئة	اختلاف كثير بين الأقسام الوظيفية ونقاط استطلاع على حدود البيئة بشكل مكثفة.
التوجه بالتخطيط	تنبؤ وتخطيط مكثف
القليل من التكامل في الأدوار	الكثير من التكامل في الأدوار

Source : Daft , Richard , I , " Organization Theory and Design " , south – western , Thomson learning , Australia , 2001 , P 354

¹-Fernando f Suarez ®elio oliva, **environmental change and organizational transformation** ,published by oxford university, industrial and corporate change , volume14,N 6.OcOctober2005;p:1020.

²-ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص ص:111،110.

³. Mary Jo Hatch, **Théorie des organisations – de l'intérêt de perspectives multiples**, Traduit par Christine Delhaye, 1re édition, De Boeck, Belgique, 2005, p.104.

وتتفاوت المنظمات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية التغيير البيئي وأثره على المنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغييرات واستيعابها، فوتيرة التغيير البيئي ليست ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها. فبعض تلك البيئات تتسم بوتيرة تغييرات عميقة ومتسارعة والبعض الآخر يتسم بتغييرات اقل عمقاً وتسارعاً. ولذلك تختلف درجة الاستجابة ومقدار التغيير الممارس من طرف المنظمة، فالمنظمات التي تعيش في بيئة شديدة التغيير تتجه الى إحداث تغييرات أكبر مقارنة بالمنظمات التي تعيش في بيئة مستقرة لأن التغيير بالنسبة للمنظمات لا يعد ظاهرة صحية في كثير من الاحيان اذا ما زاد على حده¹، لذلك تختلف وتيرة التغيير البيئي وكيفية الاستجابة اليه، ويمكن توضيح ذلك في الجدول أدناه:

الجدول رقم 06-وتيرة التغيير البيئي

التغيرات التدرجية	التغيرات الجذرية
1	1
2	2
3	3
4	4

Source : Daft , Richard , I. Opc-it, P 354

وتتفاوت وتيرة التغيير البيئي بتفاوت درجة التعقيد البيئي ومعدل التغيير البيئي التي تتغير بدلالة المتغيرات التالية:²

__تكرارية التغيير في الأنشطة؛

__درجة الفروق المرتبطة بكل تغيير،

__درجة عدم الانتظام في التغيير

وعبرت بعض الدراسات عن العديد من الأبعاد والخصائص التي تصف وتيرة التغيير البيئي، والمتمثلة فيمايلي:³

التكرار frequency، السعة amplitude، النطاق scope، السرعة speed

- التكرار: يعبر عن عدد الاضطرابات البيئية لكل وحدة زمنية؛

- السعة: حجم الانحرافات الناجمة عن الاضطرابات البيئية؛

- النطاق: عدد المتغيرات البيئية التي تتأثر بالاضطرابات البيئية؛

- السرعة يمثل معدل التغيير البيئي(الانحراف البيئي/الوقت)

والجدول التالي يوضح مختلف أنماط التغيير البيئي وفقا للإبعاد المختلفة

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، 2004، ص: 346.

² - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، ص: 27.

³ - Fernando f Suarez ®elio oliva, environmental change and organizational transformation ,published by oxford university, industrial and corporate change ,volume14,N 6.OcOctober2005p:1021

الجدول رقم 07- مختلف أنماط التغير البيئي وفقا للإبعاد التي تحتويها البيئة المتغيرة

التكرار	السعة	السرعة	النطاق	نمط التغير البيئي
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	عادي
مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	مضطربة
منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	اهتزازي
منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	توزيعي
منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	أخباري

Source: Fernando f Suarez ®elio oliva, **environmental change and organizational transformation**, published by oxford university, industrial and corporate change ,volume 14,N 6.October2005;p:1022

ووفقا لمفهوم البيئة فان التغيير البيئي يشمل كافة التغيرات في عناصرها سواء داخلية أو خارجية، ويشمل جميع أنواع التغير الداخلي والخارجي، وفي الغالب التغيير في المؤسسة (البيئة الداخلية) يكون استجابة لتغيرات البيئية المتنوعة¹ فالتغيير في المؤسسة "ظاهرة مصاحبة للتحويل الاقتصادي الذي يجبر المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة على البحث عن مواطن الضعف وتنظيمها من اجل إعادة التوازن لها، وتحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة في النظام الجديد"² والذي يمثل النشاط الذي يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث"³. ويتم ذلك من خلال إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفا إحدى الأمرين التاليين:⁴

- ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها؛
- استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي توفر لها ميزة تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

فالتغيير في البيئة يشمل جميع التغيرات الداخلية المفروضة من التغيرات الخارجية، والتي تحدث بصفة مستمرة بشكل تراكمي أو في فترات محدودة، ويفرض واقع التغيير في البيئة المعاصرة على المؤسسات الاهتمام بكل المدخلين:

- المدخل الأول: يرى أن التغيير بكونه عملية مستمرة يتطلب من المؤسسات التحول بشكل تراكمي أو سريع مع التغيير المستمر في بيئتها، وذلك من خلال إجراءات تحويلية في التشكيل والتكوين المستمر لكي تحافظ على علاقات سليمة مع

¹ - Fernando f Suarez ®elio olive, **opc-it**,p:1021

² - فريجة محمد كرم، التغيير التنظيمي: إبعاده و إستراتيجيته، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28، ماي 2006 في موقع الانترنت:

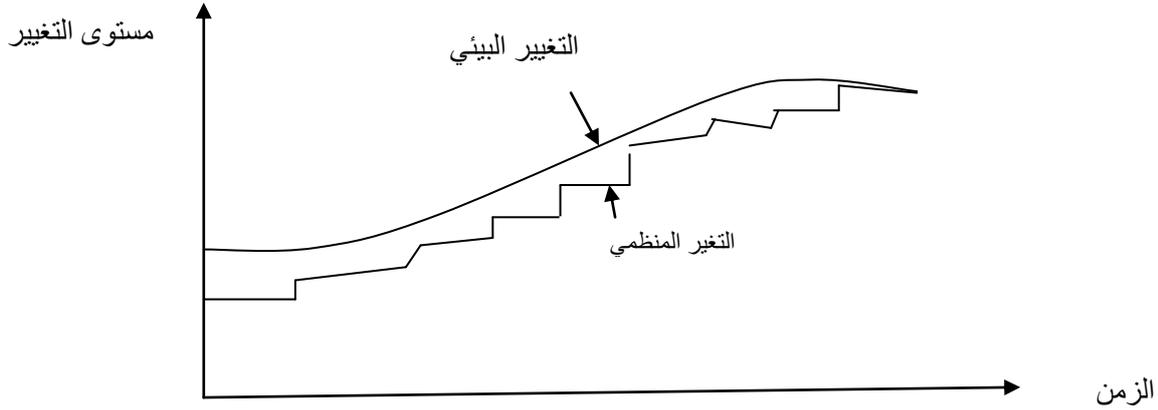
<http://www.iraqcenter.net/vb/archive/index.php/t-23057.html>

³ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص:356.

⁴ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، دون ذكر سنة نشر، ص: 250.

التغيرات البيئية، وهذا النموذج خاص بتلك المؤسسات العاملة في صناعة تتسم بالتغيير المستمر على صعيد المنافسة والتغيير التكنولوجي، وذلك فان التحول المستمر في المؤسسات لايمكن أن يكون حالة مؤكدة وواضحة، لذلك يكون التغيير على شكل طفرة كافية للحاق بحالة التغيير في البيئة والشكل التالي يوضح ذلك،

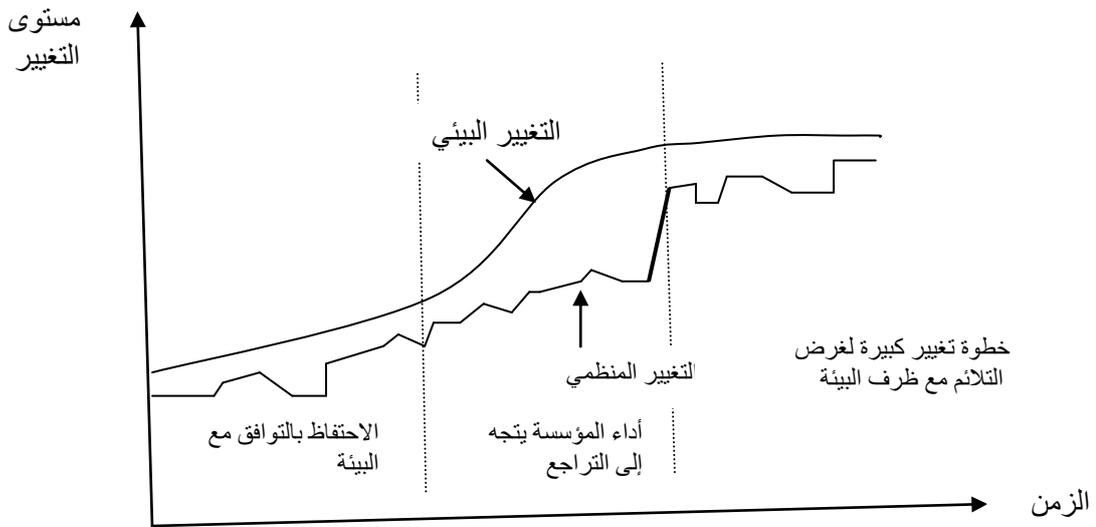
الشكل رقم 07 التغيير كعملية مستمرة



المصدر: ، طاهر محسن منصور ونعمه عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص:116

المدخل الثاني: التغيير كعمليات توازن بصيغة دفعات: حيث تتكيف المؤسسات مع التغيير البيئي في فترات محدودة عن طريق إجراء تغيير جذري وفوري، وفي حالة الافتراق تحصل بسبب استمرار المؤسسة في العمل وفق طرقها وأساليبها السابقة محاولة توسيع آليات عمل الماضي على الوضع الجديد، كما أن التغيير الفوري والجذري يصبح ضروريا في بعض الأوقات باستخدام طرق تختلف جذريا عن القديم منها

الشكل رقم 08 التغيير كعملية توازن بصيغة دفعات



المصدر: طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:118.

المطلب الثاني: تأقلم المؤسسة مع التغيير

وفقاً لمفهوم النظم فإن المؤسسة هي انظمة مفتوحة بصفة ديناميكية على بيئتها، حيث تحصل على مدخلاتها من البيئة المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية. وتحولها الى مخرجات في شكل سلع وخدمات، لتصبح هذه الاخيرة مدخلات للبيئة،¹ كما تعتبر كذلك -المنظمة- نظام يتكون من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بشبكة من العلاقات، و تعتبر البيئة بدورها نظاما يشملها وتربطهما علاقة تفاعل. وإن أي تغيير في نظام فرعي لديه انعكاسات على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى. وطالما أن البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة غير ثابتة وغير مستقرة، فهي تفرض على المنظمات تبني برامج تغيير* حتى تتكيف معها وتستمر،² وعليه تنشأ الحاجة للتغيير التنظيمي من الضغوطات والتغيرات البيئية الحاصلة في البيئة من الناحيتين: الخارجية والداخلية، فظروف البيئة الحديثة تتميز بالتغيير في شتى الميادين، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية. فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه أشكال المنافسة وتنتشر الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق. فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل. والمثال المناسب عن هذه الظروف: هو زيادة حدة المنافسة الناتج عن عوامة الاقتصاد وقلة التقنين واللوائح والتقدم التكنولوجي الذي أدى الى الاستغناء عن العديد من العمال وتخفيض مستويات الادارة الوسطى. ويرجع سبب هذه التغيرات الى سرعة الاستجابة لمتطلبات المنافسة، وقد اصبح الاستحواذ، الاندماج والشراكة مع المنظمات الاجنبية من الامور الشائعة³ كما تنشأ الحاجة للتغيير ايضا من تغيير ظروف البيئة الداخلية، كالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الاضراب، الغيابات، معدل دوران عالي، التغيير في أهداف والاستراتيجية، تحسين الجودة، ادخال تكنولوجيا⁴، وفي معظم الأحوال فإن التغيير في القوى الداخلية ماهو إلا استجابة للتغيير في القوى الخارجية. وتختلف درجة الاستجابة ومقدار التغيير من منظمة الى اخرى بحسب الابعاد التالية: بعد الاستقرار للبيئة وبعد التأقلم والمرونة في المنظمة⁵،

¹ Dr. John R. Schermerhorn, J and other, Organizational Behavior. by John Wiley & Sons,2007,p:10

* أصبح من المتطلبات الأساسية لمؤسسات اليوم البحث عن الوسائل والسبل التي من خلالها تتمكن من تحسين أدائها ورفع كفاءتها حتى تتأقلم مع المتطلبات التي تفرضها الظروف البيئية في كافة المجالات، وفي سبيل تحقيق ذلك كان لابد من تطبيق إحدى برامج التغيير الشائعة والتي من بينها: تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية، إعادة الهندسة الإدارية، التحليل الإداري، الخصوصية وإعادة الهيكلة،.....

² حسان محمد ضمنين ياغي ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي: منظور الاداء المتوازن، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، ص:15.

³⁻³ - راوية حسن، مرجع سابق، 2004، ص:345.

⁴ -أحمد ماهر، ادارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009ص:25.

⁵ -محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:59.

ويركز الباحثون على أهمية التكيف لمقابلة التغيير البيئي من أجل المحافظة على فاعلية المنظمة، وقد رأى البعض أن التكيف هو أكثر العوامل حسماً في تحديد بقاء المنظمة، فالتغيرات البيئية يمكن تحملها بدون تكيف على المدى الزمني القصير ولكن المرونة بالنسبة للأحوال المتغيرة على المدى الزمني البعيد ضرورية لاستمرار بقاء المنظمة، ويجزم Levitt بأنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية النصيب لاستمرار بقاء المنظمة الأوفر في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها، أن المنظمة التي تبقى الحالة الراهنة على وضعها تولد الملل والإجهاد بين أعضائها وقد تتوقف عن النمو عندما لا تتلاءم مع بيئتها وقد ينتهي بها الأمر إلى الزوال. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لعدم الاستقرار: التكاليف غير الملموسة وكذلك الملموسة، مقاومة التغيير واحتمال زيادة حالة اللاتأكد واحتمال حدوث صراع والمخاطر الناشئة عن الفشل¹، كما تختلف طريقة التأقلم والتكيف مع التغيير من منظمة إلى أخرى، وعموماً يمكن القول أن المنظمة في مواجهتها للتغيير تتبع شكلاً من أشكال الإدارة الموالية:

1- الإدارة المحافظة: هي المنظمات التي لا تكون بيئتها مضطربة بقدر ماتكون معقدة والمنظمات كبيرة الحجم أو التي تنمو من خلال الاندماج هي أكثر المنظمات عرضة لمثل هذه البيئات²، و تنتهج الإدارة المحافظة في مواجهتها للتغيير في البيئة مستقر ودرجة تأقلمها تكون منخفضة. وما يلاحظ على هذه الإدارة استخدامها للأساليب الرسمية، وهياكل تنظيمية ذات درجة عالية من النمطية، والرقابة والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية فيها وتسودها الأعراف والتقاليد³؛

2- إدارة رد الفعل: تعمل المنظمات التي تتبنى إدارة رد الفعل في محيط أقل استقراراً ودرجة تأقلمها مع التغيير بطيئة، فهي تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه ويكون ذلك بطريقة سريعة ومرتبلة، فقد تلجأ هذه الإدارة إلى التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض العاملين أو خفض الرواتب، ومن هنا يظهر أن إدارة رد الفعل تعمل في محيط متغير ولا تملك مرونة كافية للتأقلم مع هذا التغيير، بحيث أنها تحاول الاستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة بعد حدوث المشكلة⁴.

3- الإدارة القانعة: تتميز البيئة التي يعمل فيها هذا النوع من المنظمات بالاستقرار وتمتلك القدرة والاستعداد على التغيير⁵، ولهذا يظهر أن هذا النوع من الإدارة يتميز بتعدد المستويات الإدارية والرسمية، وغالباً ما يتم التخطيط واتخاذ القرارات حل المشاكل في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات.

¹ - أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة النفثي، المجلد العشرون، العدد2، 2007، ص:12.

² -مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق،2000،ص:193.

³عُجْد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص:59.

⁴ - هاني عبد الرحمن العمري، إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة-السعودية، 29-30 مارس 2005، ص- ص: 280-281.

⁵ -حسن عُجْد أحمد عُجْد مختار، مرجع سابق، ص:95.

4- إدارة التوقع: تعمل هذه الإدارة في محيط متغير وتملك درجة عالية من التأقلم مع التغيير في المحيط. تميل الإدارة في هذا النوع إلى استخدام نمط التوقع، الذي يعتمد على أساليب التطوير حتى يتم التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناجمة عن التغيير في المحيط.¹

وفي الحقيقة تظل المنظمة غير قادرة على تعديل استراتيجيتها للتكيف مع بيئتها إن لم يتبنى أفرادها سلوكا مختلفا فيما بينهم وفي مهامهم لأن المنظمات تستمر وتتطور، تتلاشى وتختفي بناء على سلوك الفاعلين فيها، وعلى هذا الأساس يتحتم على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار ضغوط العاملين ومقاومتهم الناتجة عن التغيير، لأن إدارة التغيير تتضمن القدرة العالية من الكفاءة لتكييف مع متطلبات البيئة وتعديل سلوك العاملين، لأنه إذا لم يغير العاملون سلوكهم قد لا يتم التغيير بنجاح²، لذا حتى تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات بداخلها بنجاح من أجل التكيف مع التغييرات البيئية الداخلية كانت أو خارجية. عليها القيام بإدارة التغيير، وقبل شروع المؤسسة في إدارة التغيير عليها تشخيص الأسباب التي أدت بها إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد ذلك يتم إحداث التغييرات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة، ومن ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها، لذلك فالتغيير يشمل الخطوات التالية:³

1- الاتفاق على ضرورة التغيير: يظهر في هذه المرحلة إحساس بوجود أمر غير مريح في المؤسسة يدل على وجود مشكلة، تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد، تحديد من سيكون المسئول على التغيير ومشاركة الأفراد، كما يتم الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير من خلال وضع جدول زمني للتغيير وتحديد النتائج المتوقعة؛

2- تشخيص المشاكل: يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها من العوامل؛ كما يتم تشخيص المشاكل الداخلية المتعلقة بموارد المؤسسة وعمليات التحويل، إضافة إلى ذلك تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تنجم عنها

3- التخطيط للتغيير: يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، في شكل خطوات تنفيذية، من خلال وضع ذلك في شكل خطط وجدول زمنية، إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانيات التي تحقق التغيير المطلوب؛

4- تنفيذ التغيير: عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم شرط أساسي لنجاح التغيير، إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضا تغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب القيام

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سابق، ص: 59.

² - محمد مسلم، مرجع سابق، ص: 26.

³ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، دار الجامعة، 2007، ص: 87-89.

بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية اتجاه التغيير؛¹

5- تقييم التغيير: لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:²

- معايير داخلية: وتتعلق بأساس برنامج التغيير؛
- معايير خارجية: تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير؛
- معايير متعلقة برد فعل المشاركين: يتم قياس مايشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا لها وتأثروا بها.

المطلب الثالث: خصائص التغيير

تتميز عملية التغيير بعدد من المميزات، ومن أهمها ما يلي:

1- التغيير أمر حتمي: إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه،³ ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسب مع طبيعة الأمور والأشياء⁴ فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناءً، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية..، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغيير"، وهذا التغيير أصبح كالماء العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.⁵

2- التغيير عملية مستمرة: اتفق علماء الاجتماع على أن التغيير حالة مستمرة، تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد، أو دون قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية، أو بحكم الظروف. وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية، بكل انعكاساته السلبية والإيجابية، لكنه في كل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار، فالتغيير حالة مألوفة في حياة المؤسسة، والمؤسسات تواجه هذا الميزة من خلال رؤية يحكمها مدخلان متكاملان:⁶

- المدخل الأول: يرى أن التغيير بكونه عملية مستمرة يتطلب من المؤسسات التحول بشكل تراكمي أو سريع مع التغيير المستمر في بيئتها، وذلك من خلال إجراءات تحويلية في التشكيل والتكوين المستمر لكي تحافظ على علاقات سليمة مع التغييرات البيئية، وهذا النموذج خاص بتلك المؤسسات العاملة في صناعة تتسم بالتغيير المستمر على صعيد

¹ - Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, pp: 42-55

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 321.

³ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص: 283.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 375.

⁵ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2002، ص: 52.

⁶ - طاهر محسن منصور ونعمه عباس الحفاجي، نظرية المنظمة، دار البازوري، الاردن، 2009، ص: 116.

المنافسة والتغيير التكنولوجي، وذلك فان التحول المستمر في المؤسسات لا يمكن أن يكون حالة مؤكدة وواضحة، لذلك يكون التغيير على شكل طفرة كافية للحاق بحالة التغيير في البيئة؛

- المدخل الثاني: التغيير كعمليات توازن بصيغة دفعات: حيث تتكيف المؤسسات مع التغيير البيئي في فترات محدودة عن طريق إجراء تغيير جذري وفوري، وفي حالة الافتراق تحصل بسبب استمرار المؤسسة في العمل وفق طرقها وأساليبها السابقة محاولة توسيع آليات عمل الماضي على الوضع الجديد، كما أن التغيير الفوري والجذري يصبح ضروريا في بعض الأوقات باستخدام طرق تختلف جذريا عن القديم منها.

3-التغيير عملية شاملة:

إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها (بكامله)، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فان أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة¹.

المطلب الرابع: أنماط التغيير

للتغيير أنماط متعددة تفرضها محددات عديدة مثل: الاتجاه، المدى، المساحة، العمق والزمن، فالتغيير قد يكون ايجابيا أو سلبيا فقدر يؤدي الى التطوير أو الركود والانهيار، أما المدى فقد يمس التغيير العديد من الأنشطة والوظائف كما يمكن أن يمس عدد محدود من العناصر، أما فيما يخص المساحة فتعني درجة شمولية وتأثير التغيير على اعتبار أن المنظمة نظام يتكون من العديد من الانظمة الجزئية، فكلما كانت شبكة التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل، أما عمق التغيير فيعني تتابع التغييرات اذا تم تغيير عنصر ما فقد يتم تغيير بسيط لايحتاج الى تغييرات أخرى وقد يكون التغيير يحتاج الى تغييرات أخرى كإدخال الأتممة يحتاج الى تدريب العاملين، أما بالنسبة للعامل الزمن؛ فالتغييرات السريعة مطلوبة في بعض الاحيان وليس هي الافضل دائما، ولايعني هذا أن عكس التغيير السريع التغيير البطيء بل أن يتم التغيير بصفة تدريجية² ووفقا لذلك تفرض التغييرات البيئية على المؤسسة أن تتبنى أنماطا من التغيير، التي من بينها:

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

2- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، اثناء للنشر، عمان، 2013، ص:48،49.

1- حسب الأسباب:

يتم تصنيف التغيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنماط وهي:¹

1-1- التغيير للاستجابة للقوى الخارجية:

تفرض التغييرات العديدة في المحيط الخارجي بمختلف عناصرها، حتمية إحداث المؤسسة تعديلات في عناصرها بما يناسب مواجهة المحيط الخارجي؛

1-2- التغيير لحل مشاكل داخلية: تواجه المؤسسات مشاكل داخلية، تتعلق هذه المشاكل بأحد الحالتين:

- مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة؛

- ضعف إحدى عناصر التنظيم وعدم توافقها مع بعض العناصر.

وهذه المشاكل تتسبب في تدني أداء المؤسسة، مما يستدعي إحداث تغييرات داخلية بالمؤسسة تمس المهام، الأنشطة والأفراد؛

1-3- التغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة، ووفقاً لإرادتها دون ضغوط داخلية

أو خارجية، كمحاولة منها للسيطرة على المحيط والتأثير فيه.

2- حسب معيار الشمولية: يأخذ هذا المعيار درجة الشمول، حيث يقسم التغيير إلى نوعين هما:²

1-2- التغيير الجزئي: يمس هذا التغيير عدد محدود من المجالات داخل المؤسسة، إذا يسعى لتحسين وضعية المؤسسة

دون المساس بالإستراتيجية والهياكل التنظيمية أو الثقافية التنظيمية، مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي فقط، إلا أن من عيوبه نشوء نوع من عدم التوازن في المؤسسة،

2-2- التغيير الشامل: يمس التغيير الشامل جوانب عديدة في المؤسسة سواء أكانت تكنولوجية أو إنسانية أو هيكلية

أو حتى في الإستراتيجية؛

3- حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى ما يلي:³

1-3- التغيير التدريجي: يحدث التغيير التدريجي على امتداد فترة معينة وبانتظام، ويتعلق بالأخص بالأفراد ويبلغ هذا

التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها؛

2-3- التغيير الجذري: يحدث هذا التغيير فجأة، حيث لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة وتطبق

المؤسسات هذا التغيير عند القيام بالتغيير الهيكلي خصوصاً.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 251، 252.

² - صالح بن عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع

العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، غير منشورة، 2005، ص: 49.

³ - المرجع نفسه، ص: 49.

4- التغيير المخطط وغير مخطط: يشير الكثير من الباحثين على أن هناك نوعين رئيسيين من التغيير هما

4-1- التغيير المخطط: وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف إحدى العناصر الأساسية للمؤسسة،

ويأخذ بعين الاعتبار تكلفة التغيير ومتطلباته والعوائد التي يمكن الحصول عليها

4-2- التغيير العشوائي: هذا التغيير يعد بمثابة إجراءات انفعالية، أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة نتيجة لضغوط

خارجية تتسبب في نتائج غير مرغوبة و مطلوبة.¹

المبحث الثالث: مجالات التغيير في البيئة وأثرها على الموارد البشرية

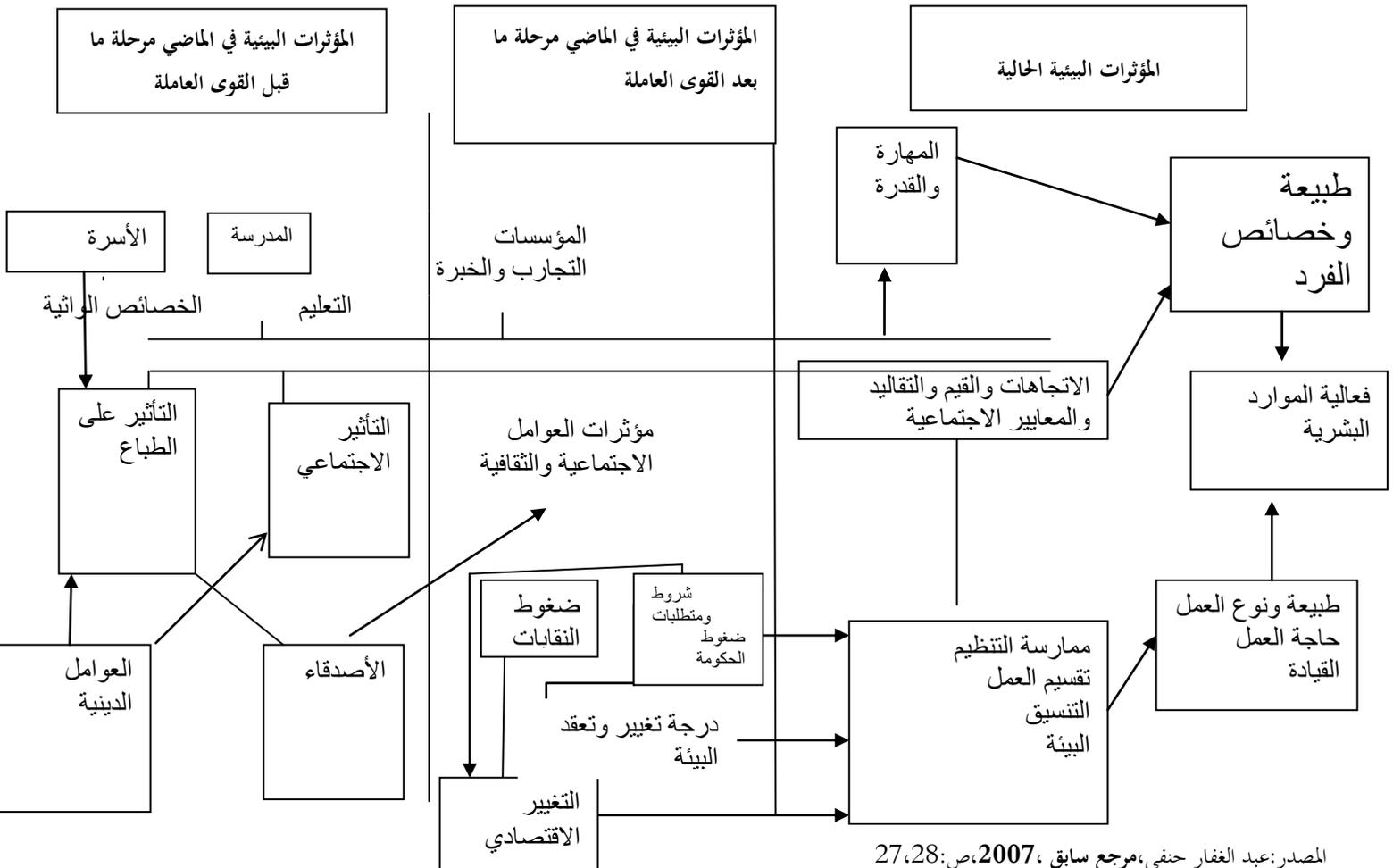
يمتاز التغيير بالشمولية على اعتباره يمس كافة العناصر والمتغيرات المشكلة لبيئة المؤسسة، وهذه العناصر تتفاعل مع

عناصر المؤسسة وخاصة العنصر البشري نظرا لما يمتاز به من خصائص التأثير والتأثير.

المطلب الأول: أبعاد بيئة الموارد البشرية

يتأثر الفرد بمختلف عناصر البيئة التي يعيش فيها أو يتعايش معها والتي تؤثر على أداءه، كما هو الشكل التالي:

الشكل رقم 09 العوامل البيئية ذات التأثير على فعالية الموارد البشرية



المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، 2007، ص: 27، 28

¹ - Carter Mc Namara, Op-cit, p: 175.

يتضمن الشكل ثلاثة قطاعات أو أجزاء بيئية لها تأثير على ممارسات الأفراد، ومن ثم على فاعلية العاملين، والمنطقة التي يعيش فيها العامل هي الأقرب والأكثر تأثيراً، حيث يتوقف سلوكه على مقدرته الجسمانية والذهنية، ومستوى المهارات الاتجاهات، القيم، وكذلك على طبيعة العمل الذي يمارسه، إضافة إلى نمط وأسلوب القيادة والبيئة الداخلية والخارجية (الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، السياسية...)، كما أن التجارب السابقة المستخلصة لها امتداد لتأثير على فاعلية الأفراد من خلال الخبرة والمقارنات التي تقع في ذهن الفرد بين البيئة الحالية والسابقة، كما أن البيئة ما قبل دخول العمل والتي تشكل السلوك المكتسب للأفراد لها تأثير وأن كان أقل من بيئة ما بعد العمل، فهي تكسب قيم ومعتقدات ومؤهلات العلمية والقدرات الجسمانية الفرد من خلال احتكاكه بالبيئة الاجتماعية والدينية والثقافية (الأسرة وأماكن التعبد، الأصدقاء...)، أي المجتمع المتواجد فيه الفرد، فالقيم الاجتماعية نحو العمل تعكس درجة الثقافة والحضارة لهذا المجتمع، وتبعاً لما سبق فإن كل البيئات الثلاثة السابقة التي يتصل بها وينتمي إليها الفرد يتفاعل معها (خصائص الفرد) وتؤثر على أداءه، وهي في الحقيقة تحتوي على العديد من الأبعاد التي من بينها:

1- بيئة العمل المادية:

تتضمن الظروف السائدة في العمل، كالتهووية والنظافة، الإنارة، مساحات العمل، الضجيج، الأثاث والتجهيزات والمواد وعدد ساعات العمل، فترات الراحة وغيرها من الأمور المادية، وهذه الظروف تنعكس على سلامة وصحة الموارد البشرية وتؤثر على أداءه؛ ولقد تطرقت المنظمة العالمية للموصفات ضمن مفاهيم الهندسة البشرية إلى مفردة بيئة العمل والتي تشمل المكائن والمعدات والأدوات والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي له علاقة بالإنتاجية، والتي يجب تتواءم مع خصائص الأفراد العاملين لغرض انجاز العمل لتجنب الإصابات ومعرفة المشاكل الصحية التي يعانون منها والتي على أساسها تصميم العمل، لذلك عرف مجلس توثيق الخبراء الهندسة البشرية البيئية المادية بأنها: المعرفة المتخصصة بالجسم البشري والمتعلقة بقدراته ومحدداته وخصائصه ذات العلاقة بعمليات التصميم للأدوات والمكائن والأنظمة والوظائف قصد ضمان الاستخدام البشري الآمن والمريح والفعال¹

2- بيئة العمل النفسية والاجتماعية:

وتشمل المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، الروابط الاجتماعية، العلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين. ولهذه العوامل انعكاساتها على الناحية النفسية لدى العامل،² فإن ما ينتج عن حوادث العمل من أضرار صحية لها انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، مما ينعكس على معنويات الأفراد فهم يشعرون بالخوف نتيجة ممارسة أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم، مما يساهم في انخفاض رضاهم الوظيفي حتى وإن كانت الظروف الأخرى مواتية، فمثلاً عند وقوع حادث لزميله لن ينسى

¹ - فؤاد يوسف عبد الرحمن وصحبة عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد عدد 187، ص: 2012، 91

² - Armstrong, Michael, Performance Management, Key strategies and practical guidelines, 3rd ed., 2006 Kogan P. 347.

ذلك المشهد المولم وهو دائما يتوقع انه سيأتي عليه الدور، وهذا سيؤدي إلى انخفاض المعنويات ، كما يؤثر الجانب الاجتماعي على الجانب النفسي للموارد البشرية، من خلال خلق ضغوط العمل والتوتر والقلق .

3- البعد الاقتصادي:

ينعكس البعد الاقتصادي على جانبين، هما: المنظمة والاقتصاد الوطني إذا بتجسيد البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين رئيسين هما: التكلفة التي تمثل نفقات مالية تدفعها لعلاج الأمراض الناتجة عن العمل وعلاج إصابات العمل ورواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم وتعويض العجز الدائم وإصابات العمل وخسارة إنتاجية العمل الضائع بسبب الحوادث والعمل، أما الجانب الثاني فالمتمثل في الاقتصاد الوطني فيتمثل في عدم كفاءة الاقتصاد الوطني، ارتفاع معدل حوادث وأمراض العمل ومايصاحبها من إعاقات ووفيات، وهذا يؤثر سلبا في الدخل الوطني؛¹

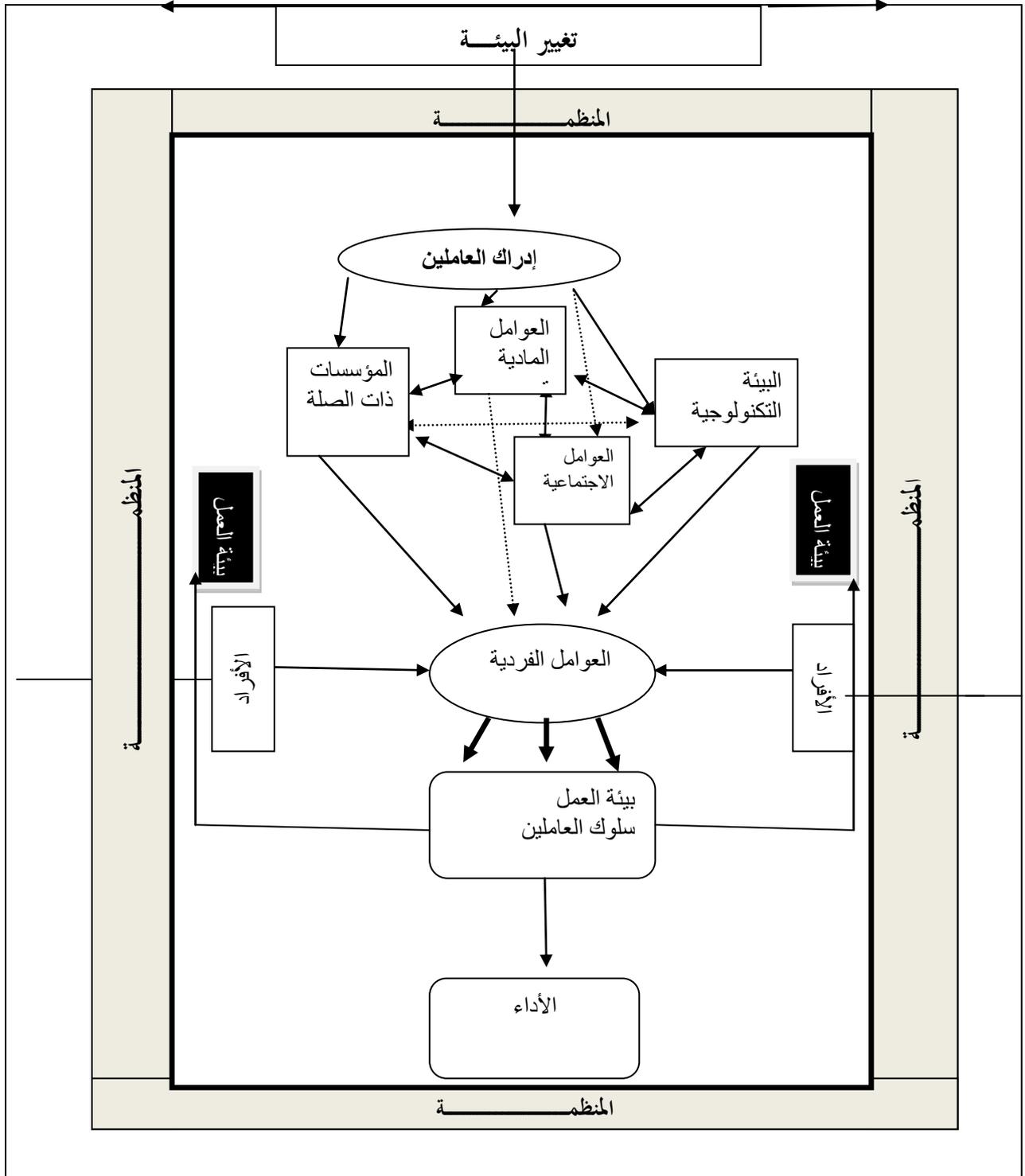
4- البعد القانوني والنقابي: إن توفير السلامة والصحة في العمل وتحسين الرواتب والأجور، وتوفير بيئة صحية وأمنة من أهم مطالب النقابة، ولأهمية هذا البعد صارت معظم الحكومات تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير الصحة والسلامة لديها²

وهذه الأبعاد تؤثر في الموارد البشرية بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة، ذلك ان مختلف النماذج الفسيولوجية تركز على التفاعلات المتغيرة في البيئة وأثرها على بيئة العمل أو الفرد، فالفرد إما ان يتفاعل معها بتأثيرها على بيئة عمله، ذلك أن الفرد يعتبر عنصرا مكون للمؤسسة ، وهذه الأخيرة تعتبر عنصرا مكونا لبيئتها الكلية، ولكن ربما يكون للمورد البشري عناصر مؤثرة من البيئة العامة التي لا تتفاعل معها المؤسسة. وتتفاعل عناصر البيئة مع المكونات الفردية لينشأ سلوك مؤثر على الأداء، والشكل التالي يبين ذلك:

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 273.

² المرجع نفسه، ص: 273.

الشكل 10: التغيير في البيئة والموارد البشرية



Porras, Jerry and Robertson, Peter J.- *Organization development: Theory, Practice and Research*, , from **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, vol. 3, 1991, Davies-Black Publishing p.729

المطلب الثاني: التغيير في بيئة المؤسسة الخارجية

تنشأ التغييرات الخارجية من العناصر التي تقع خارج بيئة المؤسسة، وهذه التغييرات لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 11 القوى البيئية المرتبطة بالتغيير والعنصر البشري



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 326

1- البيئة الاجتماعية الثقافية:

تتمثل هذه البيئة في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، ويوجد العديد من المؤشرات التي تبين إن هناك تغييرات اجتماعية في المجتمع، ومثل ذلك زيادة معدل الزيادة السكانية، الزيادة في متوسط الدخل، الزيادة مستوى التعليم، التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات... الخ،¹ كل هذه المؤشرات وغيرها تؤثر في قيم وممارسات العاملين وأذواق المستهلكين، مما يستدعي إحداث تغييرات في المؤسسة حتى تتكيف مع المتطلبات الاجتماعية؛ ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى دور المرأة في تركيب القوى العاملة. فدخول المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة. وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغييرات. كما تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص. وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها. وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تسبب في:²

- ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة؛

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 39.

² - حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 12.

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛
 - تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة للتنمية الاقتصادية، مما تسبب في وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛
 - قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.
- وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في هذه الحالة المسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة. ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة،
- كما أن البيئة الثقافية التي ترتبط بالجانب البشري لها تأثير على قيمه ومعتقداته، التي تؤثر على سلوكه، كما يوضح الجدول أدناه:

الجدول رقم 08: تأثير البيئة الثقافية على سلوك الفرد

نواحي الاختلاف في العوامل الثقافية	تؤثر على قيم ومعتقدات الفرد الخاصة بالنواحي الآتية	وعلى سبيل المثال قد يشعر الفرد بالنواحي الآتية:	وهذا يؤثر على الممارسات الإدارية
1- افتراضات واتجاهات الفرد	- الوقت	الوقت لا يقاس بالدقائق إنما	- الجداول الزمنية لبرامج العمل والرقابة
	- المستقبل	يقاس بالأيام والسنين	- التنمية الإدارية والتقدم الشخصي
2- معتقدات الشخص وطموحاته	- الصبح والخطأ	- أقدم للرئيس المعلومات والبيانات التي ترصيه وأخفي الأشياء التي لا تسره	- نظم الرقابة
	- مصادر التفاخر	الشهادة الجامعية تضع الفرد	نظم الاستفتاء عن الأشخاص والفصل.
	مصادر الخوف والاهتمام	من الصعب للشخص الذي ترك عمل العثور على وظيفة	نظم الاستفتاء عن الأشخاص والفصل.
	- مدى آمال وتنبات الإنسان	بدون التعليم الصحيح، والمستوى الاجتماعي لن تتقدم بسرعة في حياتك	- نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية
	- الفرد والمجتمع	إن مصلحة الفرد لا بد أن تخضع لمصلحة المجموعة	- علاقات العمل
3- العلاقات بين الأفراد	- مصدر السلطة	- إن المرؤوسين لن يقبل التغيير الجديد فلا داعي لذلك التغيير	الجودة في أداء الأعمال والمبادأة
	الإخلاص والولاء	العلاقات الشخصية أكثر أهمية من العمل	- علاقات الأفراد في العمل
	- الالتزام بالنواحي العائلية والاجتماعية	- يجب أن أجلس مع والدي المريض ولا احضر إلى العمل	- معدلات الغياب والحضور
	- التعاطف مع الآخرين	- من الصعب أن أخبر المرؤوس بعدم زيادة أجره	- شروط الاستحقاق والتفوق
4- الهيكل الاجتماعي	التسامح والتساهل مع معاملة الرؤساء	إذا لم أوافق رئيسي، فسوف يغضب	- طريقة اتخاذ القرارات
	- الانتقال ما بين الطبقات الاجتماعية	- أنا أرفض العمل مع شخص يحمل شهادة جامعية	- سياسة الترقية
	- تحديد المراكز بين الأفراد	- كبار السن يتميزون بالحكمة، وعليه إعطائهم فرص أكبر	- سياسة الترقية

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 69

2- التغييرات السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالتغيير في البيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها. إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض

الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول¹

فمنذ سنة 1930 بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد. وقد تركز التدخل الحكومي قبل هذا التاريخ في مجال الأمن الصناعي والصحة، وكذلك في تحديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة. ومنذ ذلك التاريخ تدخلت الحكومات في مجالات عدة، خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، نظام التأمين الاجتماعي وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، اختبارهم، تدريبهم، أمنهم، صحتهم، ترفيتهم وتقييمهم.

كما أن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها. ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما للإعتبارات الولاء السياسي والثقة، وتشمل التغييرات السياسية كل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم المؤسسات الاقتصادية، كتشريع القوانين الجبائية والضريبية، فقد ترتب على التخفيف من القواعد والقوانين من طرف بعض الدول ظهور منافسات جديدة تتمثل في المنافسة السعرية، حيث انخفضت الأسعار بشكل كبير الأمر الذي يتطلب تحقيق مستوى من الأسعار الذي بدوره يتطلب تغيير طبيعة الوظائف والعمل²؛

3- التغييرات التكنولوجية

التغيير التكنولوجي: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعا أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة. ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية³، ولقد زادت التغييرات التكنولوجية بحيث كان سابقا التحدث عن التغييرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المؤسسات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية... إلخ، إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت المعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة⁴؛

¹ - دوجلاص سميث: إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص 23

² - حدادوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص: 39.

³ - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 428.

⁴ موزاوي سامية، مرجع سابق، ص: 13.

- ونتيجة للتغيرات التكنولوجية الكبيرة فإن الدول النامية تواجه المؤسسات العديد من الضغوط التنافسية، لذلك يجب عليها إحداث التغييرات المناسبة على مستوى مواردها البشرية، من خلال مايلي¹:
- إكساب الخبرة لمواردها البشرية لتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
 - التغيير في طرق العمل، نماذج علاقات العمل، إعادة الهيكلة؛
 - تغيير اتجاهات العاملين، فتطبيق التكنولوجيا للبعض يعني فقدان الوظيفة؛
 - بناء فرق متخصصة؛
 - تنمية المهارات الجديدة من خلال التدريب...

4- التغييرات الاقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات، وتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال...، وإن حالة الاقتصاد والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية؛ لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد². فالتقلبات الدورية الاقتصادية لدولة ما تشير إلى تغير دورة الأعمال، التي تعتبر عنصرا مهما ومؤثرا في عمل المؤسسات. وتتكون دورة الأعمال من عدة مراحل³: مرحلة الرخاء ثم مرحلة الركود فمرحلة الكساد وأخيرا مرحلة الانتعاش، حيث في مرحلة الرخاء تعمل المؤسسات بكامل طاقتها الإنتاجية، أي أنها تشغل الإمكانيات والموارد إلى أقصى درجة ممكنة، كما أن هذه المؤسسات تعمل على تنويع الإنتاج والخدمات في السوق مما يساهم في تكوين فرص العمل في المجتمع، ويترتب على ذلك رفع الأجور مما يرتفع الدخل المتاح وبالتالي تزيد قدرتهم الشرائية؛ أما في الركود لا تعمل المؤسسة بكامل طاقتها الإنتاجية، وبالتالي تظهر الطاقة العاطلة لها مما يتسبب في ظاهرة تسريح العمال أو تخفيض العمالة أو توقيف التوظيف، كما انه يتم تخفيض الأجور وتقليل المزايا، أما مرحلة الكساد: فتصل أجور العاملين إلى حدها الأدنى وترتفع معدلات البطالة وتنخفض القدرة الشرائية تدهورا شديدا أما في مرحلة الانتعاش يحدث العكس

كما شهدت الظروف الاقتصادية العديد من التغييرات من بينها:

- ظهور التكتلات الاقتصادية؛
- انتشار الشركات متعددة الجنسيات؛
- ظاهرة العولمة، حيث أصبحت السمة البارزة لهذا العصر، ولم تعد محصورة فقط في المجالات الاقتصادية بل شملت كل المؤسسات دون استثناء صغيرة أو كبيرة⁴ لذلك أصبحت العديد من المؤسسات العالمية لا تقف أمام تعاملاتها المختلفة الحدود أو الحواجز بين الدول، وهذا ما سمح بحرية التبادل والاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات والخدمات في الأسواق

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، 2002، ص: 34، 35.

² - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص: 58.

³ - نادية عارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص: 157.

⁴ - جاري دبسلر، مرجع سابق، ص: 47.

المحلية، وهذا ما ترتب عليه ظهور منافسين جدد لهم منتجات مختلفة من حيث الجودة و السعر في الأسواق المحلية، وحتى تتعايش المؤسسة مع هذه الظروف وتستمر كان لزاما عليها إحداث تغييرات تنظيمية في مختلف عناصرها؛¹ وإن المؤسسات حاليًا تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. وبناءً عليه، فإنه من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خططٍ جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب ولكن الأمر يتطلب أيضًا وضع سياساتٍ جديدة للاختيار، التعيين، التدريب وتقييم الأداء؛²

5-التغييرات في البيئة الدولية

أحدثت العولمة تطورات أسهمت في ظهور منظمات على مستوى عالمي وقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية، فلم تعد هذه الموارد تقتصر على المستوى المحلي للدولة التي تنشط فيها المنظمة بل توسعت الرؤية إلى أبعد من ذلك وأصبحت إدارة الموارد البشرية دولية ذات أهمية بالغة للارتقاء بمواردها إلى مستوى العالمية. فالمؤسسات أصبحت متعددة الجنسيات، هذا التغيير يفرض عليها تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال إكساب الأفراد اللغة التي تمكنهم من الاتصال، ضف أن يفهم الأفراد العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة في هذه الدول، وذلك بسبب أن المؤسسات العالمية تحتوي على عمالة تتنوع فيها الثقافات؛³

كما رافق حركة العولمة مجموعة من الظواهر الاقتصادية، الثقافية، السياسية، العلمية، التكنولوجية الناجمة عنها، التي أثرت بشكل أو بآخر على أوضاع القوى العاملة، ومن أهم هذه الظواهر مايلي⁴:

- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، الأمر الذي وضع المؤسسات أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب لملاحقة المتغيرات في معايير المهارات المطلوبة للعمل؛
- التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة؛
- حدوث تغييرات في هياكل العمالة والتوظيف وتطور أنماط مختلفة من التوظيف كالتوظيف دون مغادرة مكان السكن؛
- ارتفاع معدلات البطالة والتسريح لكثير من الأيدي العمالة غير المهارة؛
- تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول كونها عنصرا هاما من عناصر قيام التجارة، وهو ما قد يؤثر على أنماط الوظائف وأدوار التدريب للموارد البشرية نوعا وكما، خصوصا أن الخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء من خلال شبكة الانترنت موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، 2002، ص: 14.

² - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص: 46.

³ - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 14.

⁴ - مصطفى يوسف كاتي، مرجع سابق، ص: 359، 360.

كما يفترض على مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون مديرا ملما بكل هذه الجوانب بمعنى أن يكون بمستوى المدير العالمي وهذا لا بد أن يتوفر على معارف خاصة في أداء مهامه يتضمن ما يلي¹:

- القدرة على الإدراك الاستراتيجي و ضرورة امتلاك الرؤية الإستراتيجية ؛
- القدرة على الفهم و إدراك الاختلافات الثقافية في مختلف البيئات ؛
- القدرة على التعامل و الانسجام مع الثقافات المختلفة؛
- القدرة على التعامل و الانسجام مع الثقافات المختلفة؛
- القدرة على العمل في قيادة الفريق الدولي ؛
- امتلاكه المهارات المرتبطة في الإصغاء إلى الآخرين و العمل على الإقناع؛
- امتلاكه المهارات القيادية خاصة قدرته على خلق ثقافة إيجابية في المنظمة...

6-التغييرات في البيئة الخارجية الخاصة

تؤثر هذه العوامل على المنظمة بصفة مباشرة وتشمل على المنافسين، الزبائن، الموردين والحكومة وكذلك التحالفات الإستراتيجية مع الآخرين وإن هذه البيئة معقدة وشديدة التغير، ففي ظل العولمة وانفتاح الاسواق اتسع حجم السوق مما زاد في حدة التنافس، هذا الأخير أصبح أرز الدوافع التي تؤدي بالمؤسسة إلى إحداث التغييرات ، حيث أن إنتاج منتج جديد أو استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو طرق جديدة للإنتاج أو إدخال التكنولوجيا الحديثة من طرف إحدى المؤسسات يدفع المؤسسات الأخرى المنافسة إلى البحث عن البديل التي تمكنها من التفوق والبقاء في السوق؛² فكل مؤسسة لاتستعد لهذه المنافسة فإن مصيرها الزوال، وحتى تتكيف مع ذلك لابد لها عليها رفع النوعية وخفض التكاليف، وهذا مايجتم عليها اللجوء الى تقنيات تحقق ذلك من بينها تدريب العاملين وإعادة تنظيم العمل،³ كما أن التنافس الحاد أدى إلى زيادة التركيز على أهمية الموارد البشرية المتميزة والقادرة على الابتكار والابداع،⁴ لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية غير قابلة للتقليد وهذا يفرض على المؤسسة ان تحافظ على مواردها البشرية؛ كما أن من المؤشرات التي تستدعي بالمؤسسة إلى إحداث التغيير هو انخفاض الحصة السوقية لها، ومن أسباب هذا الانخفاض هو تغيير أذواق المستهلكين وأحجامهم عن منتج المؤسسة، وسبب ذلك هو تعدد الخيارات والبدايل أمام هؤلاء الزبائن من جراء المنافسة المتزايدة؛ وهذا يتطلب من المؤسسة الابداع والابتكار المستمر وتنسيق عملياتها وفق متطلبات الزبون من خلال تطبيق بعض مداخل التغيير كإدارة الجودة الشاملة أو عمليات إعادة الهندسة، وهذه مفاهيم تتركز على مشاركة وتنمية الموارد البشرية.⁵

¹ عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص:102.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص:66.

³ محمد مسلم، مرجع سابق، ص:16.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص:2001، ص:76.

⁵ يوسف حجيم الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، عمان، 2006، ص:71.

المطلب الثالث: التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية

تنشأ التغييرات الداخلية من العناصر التي تقع داخل محيط المؤسسة، وهذه التغييرات تستطيع المؤسسة التحكم فيها وإن التغيير في أي عنصر من عناصر المؤسسة في غالب الأحيان ينجر عليه إحداث تغييرات في العناصر الأخرى للمؤسسة، وسبب ذلك أن المؤسسة نظام يتكون من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها شبكة من العلاقات، وأي تغيير في أي نظام فرعي ينعكس على الأنظمة الفرعية الأخرى.

1- دوافع التغيير في المؤسسة

. لا يحدث التغيير في المؤسسة من فراغ، بل هو استجابة حتمية سواء لضغوط خارجية المذكورة سابقاً. أو داخلية التي تنجم عن التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسة، وتنشأ الدوافع الداخلية من العناصر التي تقع في محيط المؤسسة، وهذه العناصر تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وتتميز بالتفاوت من حيث درجة التأثير، ومن حيث إمكانية التحكم فيها، ومن بينها ما يلي:

1-1- تغيير في أهداف المؤسسة

يحدث التغيير في المؤسسة، نتيجة لإضافة أهداف جديدة للأهداف الحالية، أو تغيير المؤسسة لأهدافها بأهداف أخرى جديدة، حيث إن الأهداف الجديدة تتطلب توفير موارد وإمكانات جديدة لتحقيقها؛¹

1-2- التغيير في الإستراتيجية

تعرف إستراتيجية المؤسسة على أنها: "نمط القرارات في المؤسسة الذي يقرر ويعكس أهدافها أو أغراضها، ويتم ذلك من خلال تحديد السياسات والخطط، وتحديد نطاق الأعمال التي ستراولها المؤسسة، وإذا حدث التغيير في إستراتيجية المؤسسة يشمل التغيير في الأهداف، الأغراض، السياسات والخطط الرئيسية، ولعل أهم المؤشرات التي تستدعي لإحداث تغيير في إستراتيجية المؤسسة ما يلي²:

- انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة؛

- عدم تقديم مؤسسات جديدة للسوق؛

- زيادة عدد شكاوي العملاء؛...

1-3- الاندماج مع مؤسسات أخرى

يتسبب الاندماج بين المؤسسات في حدوث مجموعة من التغييرات في عناصر المؤسسة الجديدة، كالتغيير في ثقافة المؤسسة، التغيير في المهام والأنشطة التي يكلف بها الأفراد؛³

¹ - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 546.

² - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص: 298.

³ - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 546.

1-4- التديني في معنويات العاملين

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

1-5- تطور المؤسسة ونموها

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

2-مجالات التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية

إن التغيير في المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها وبشكل عام تتوافق معظم حالات التغيير مع أحد المجالات العامة الثلاثة:¹

- تركيب المنظمة وتصميمها، ويشمل تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية؛
- تكنولوجيا والعمليات، ويشمل تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة؛
- الأفراد ويشمل قدرات ومهارات، أداء، إدراكات، توقعات، اتجاهات، قيم؛...

2-1- التغيير في الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، نطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل... الخ. وبالتالي فعند التحدث عن تغيير الهيكل والتصميم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم. إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة²، ولذا فإن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل إعادة تصميم أقسام المؤسسة، نطاق الإشراف، العلاقات الوظيفية، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة، ودرجة المركزية في صنع القرارات³؛

وقد قام كل من برنز وستوكر بدراسة أثر تغيير الظروف البيئية على هيكل المنظمة في 20 منظمة، حيث وجدوا نوعين من الهياكل التنظيمية: هيكل عضوي وهيكل ميكانيكي*، ويعتقدا أن الهيكل الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة، وهذا يعني استعمال الهيكل العضوي عندما تكون البيئة متغيرة، والهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة

¹ RickyW. Giffin. "Management, Houghton Mifflin Co., New York, 6th Ed., 1999, p.392.

² - صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 428

³ - جاري دسيلر، مرجع سابق، ص: 299.

* يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرقمية والمركزية، السلوك المبرمج وقلة الاستجابات للتغيرات البيئية، أما الهيكل العضوي يمتاز بالتكيف، اللامركزية، الاتصالات العمودية والافقية وتبادل المعلومات

مستقرة، وفي الحقيقة لا توجد مؤسسة ميكانيكية تماما أو عضوية تماما، لذلك على المنظمات تختار موقعا بين هاتين الهيكلين بحسب ما تملي عليها متغيرات البيئة¹

كما يهيئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على تحسين الأداء من خلال تحديد خطوط السلطة والمسئولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ويزيد من فرص رفع كفاءة الأداء، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الأداء²

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي على الأداء يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين. وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين. وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها؛ فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.³

وبالرجوع الى تعاريف الموارد البشرية المذكورة أنفاً، فإن التغيير ممكن أن يشمل العديد من المستويات كالقيادة، والإداريين والمستخدمين، الجماعات، فمثلا عند تغير في الهيكلية يتم نقل الافراد من مستوى إلى آخر وهذا يؤدي إلى تكوين جماعات عمل مختلفة عن سابقتها، مما يؤثر على تماسك الجماعة ومن ثم أداء الافراد المكونين لها،

2-2- التغيير التكنولوجي:

التكنولوجيا هي الكلمة اللاتينية بشقيها "تكني" وتعني مهارة المعرفة ، وكلمة "لوجوس" وتعني التحدث عن المهارة من حيث الدقة والتطبيق، وبالتالي فالتكنولوجيا هي العلم الذي يدرس أساليب أداء المهنة؛⁴ ومفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على الآلات والمعدات بل على المعرفة الفنية، التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات".⁵ والتغيير التكنولوجي هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي، ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت. وينعكس التغيير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها الجوانب التالية⁶

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 114.

² - كامل مجاهد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص: 3.

³ - فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد الحميد مرجع سابق، ص ص: 296-297.

⁴ - محمد جمال الكفاني ، مرجع سابق ، ص: 13.

⁵ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004، ص: 140.

⁶ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص: 88.

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛
 - عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة؛
 - اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة؛
 - عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة؛
 - عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف؛
 - من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفوائد الوظيفي أو الفوائد في العمالة بما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات وخطط الموارد البشرية.
 فإدخال آلة جديدة سيعمل على إحداث تغييرات في محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، تغيير العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والتغير في الأمان الوظيفي بالنسبة للعامل،¹ كما سيتطلب إحداث تغييرات تكنولوجية في المؤسسة إلى توفر يد عاملة ماهرة، وذلك من خلال تدريب العاملين على استعمال التكنولوجيا الجديدة.
 وتعد المهارة من أهم محددات أداء العنصر البشري، حيث تعتبر عامل مهم في تكوين القدرة، حيث تتمثل القدرة في استطاعة العامل على أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، لذلك القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين هما المعرفة والمهارة؛ حيث أن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادراً على أداء عمله، بل يجب عليه أن يعرف كيف يطبقه وهذه هي المهارة،² والتغيير التكنولوجي في المؤسسة يؤثر على المهارات والمعارف لدى العاملين، فهناك العديد من الدراسات التي ترى أن التقدم التكنولوجي يرتبط بزيادة المهارات لدى الفرد، ومنها من يرى عكس ذلك. حيث تشير دراسات "وود وورد" بأن درجة المهارات الفنية لدى العاملين مرتفعة في شركات الإنتاج بالوحدة وبالعمليات المستمرة؛ لأن معظم أعمال الإنتاج بالوحدة يستلزم مهارات فنية عالية لدى العاملين بسبب قيامها يدوياً أو نصف آلية، وتكنولوجيا العمليات المستمر تحتاج إلى مهارات لتشغيل الصيانة وحل مشكلاته. أما في حالة الإنتاج بالحجم الكبير فالمهارات منخفضة لأن الأعمال نمطية وتعتمد على الآلات من نوع واحد.

2-3- التغيير في الأفراد

يهتم هذا التغيير بتعديل وتغيير الأفراد، ويأخذ الشكلين التاليين:²
 - تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال أفراد آخرين في محلهم؛
 - تغيير نوعي، ويتم من خلال التدريب، التنمية البشرية وتطبيق قواعد الكفاءة بهدف تحسين مهارات الفرد في العمل وتعديل سلوكه.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 141.

² - محمد جمال الكفاي، مرجع سابق، ص: 232.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:¹

- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

* الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه. فمثلا من أهم الوسائل المستخدمة لتخفيض التكاليف، ورفع كفاءة العمليات التي يقوم بها العنصر البشري،² قيام المؤسسات بتخفيض إعداد الوظائف ومن ثم إعداد العاملين بها، لرفع معدلات الكفاءة، ويقصد بالكفاءة محاولة الحصول على نفس النتائج أو المخرجات من خلال مدخلات أقل،³ أي الحصول على نفس الإنتاجية أو على أكثر من خلال استخدام عدد أقل من العمال، إضافة إلى ذلك عند القيام بتخفيض العمالة فإنه يتم توسيع نطاق الإشراف على الوظائف، أي أن عدد العاملين الذين يوجههم مدير واحد يقل،⁴ وبالتالي تزداد كفاءة الإشراف، وكفاءة العمليات التي يقوم بها العاملين، إلا أن ممارسة إستراتيجيات تخفيض العمالة، أوضحت أن هناك أوجه مختلفة للعلاقة بين الأداء ومختلف إستراتيجيات تخفيض العمالة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم-09- يوضح العلاقة بين الأداء واستراتيجيات تخفيض العمالة

تحسين إنتاجية العمالة	تحسين فعالية الآلات	بعض مؤشرات الأداء استراتيجيات تخفيض العمالة
العلاقة سلبية؛	العلاقة سلبية؛	- إستراتيجية تخفيض العمالة؛
العلاقة إيجابية؛	العلاقة إيجابية؛	- إعادة تنظيم العمل؛
العلاقة إيجابية.	العلاقة إيجابية.	- الاستراتيجيات النظامية.

Source: Aneil K.Mishra and Karen E.Mishra, **The role of mutual trust in effective downsizing strategies**, P : 277.in site internet : <http://totaltrust.files.wordpress.com>.

* **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

* **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة. وكمثال على ذلك أحدثت المؤسسات التي تم إعادة هيكلتها العديد من التغييرات حتى تتأقلم مع البيئة التنافسية ومع متطلبات السوق، من بينها إعادة تأهيل العنصر البشري المتبقي بعد عملية الهيكلة من أجل رفع أداء لعامل، لأن هؤلاء الأفراد يمتلكون خصائص عديدة مما يلزم المؤسسة عدم التخلي عليهم، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:⁵

- المعرفة الوظيفية: يمتلك هؤلاء الأفراد الخبرة الواسعة حول الوظيفة؛

¹ - علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130.

² -Andress Richtner , organizational downsizing and innovation ,Stockholm school of economic, January 2006,P:1.

³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص:62.

⁴ - المرجع نفسه ، ص:62.

⁵ - راوية حسن، مرجع سابق، 2004، ص. 250.

- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم، بل إنهم يعرفون المؤسسة معرفة جيدة؛
 - الولاء: فمثل هؤلاء الأفراد يكون لديهم ولاء كبير للمؤسسة، إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم؛
 - القدرة على الاهتمام بمعنوية ونفسية العمال المتبقين، الموجودون في نفس المجموعة.
- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

2-4- التغيير في الثقافة التنظيمية:

- يتطلب إحداث التغيير في إستراتيجية المؤسسة إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية، حيث يقترح كندي خمسة أسباب لقيام المؤسسة بتغيير ثقافتها بصورة سريعة، وتتمثل فيما يلي:¹
- إيمان المؤسسة بقيم جديدة تتناسب مع البيئة المتغيرة؛
 - بيئة المؤسسة تتصف بالمنافسة الشديدة؛
 - إذا كانت المؤسسة على أعتاب الدخول إلى عالم المؤسسات الكبيرة الحجم؛
 - إذا كانت بيئة المؤسسة تتصف بالمنافسة الشديدة؛
 - إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم لكنها تنمو بسرعة كبيرة.

2-6- التغيير على مستوى الأنظمة:

- يحدث التغيير في هذا المجال من خلال تطوير نظم عمل المؤسسة، ومثل ذلك تطوير في إجراءات العمل، أنظمة تقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من النظم.²

2-7- التغيير في الترتيبات المادية:

يقصد بالظروف المادية البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، تهوية، ضوضاء، نظافة وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل. فقد بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للبيئة المادية من تأثير على العامل وسلوكه. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأثرت على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله. كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي،³ فمن امثلة التغيير في هذه البيئة يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من

¹ - بلعجوز حسين وغزي محمد العربي، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة: دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة والفعالية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4/3 ماي 2005، ص:7.

² - Benoît Grouard et Francis Meston, **L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement**, Dunad, paris, 3^{ème} édition, 1998, p:5.

³ - بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص:263.

السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسة والبيئة ثنائية متفاعلة مرتبطة من حيث التأثير والتأثير، فبحسب مفهوم النظام فالمؤسسة نظام جزئي ينتمي الى نظام أكبر منه وهو البيئة، والمؤسسة تتكون من عناصر من بينها العنصر البشري، الذي يتأثر نظامه بالأنظمة الأخرى، لذلك فان التفاعل ينتقل من النظام الأكبر المتمثل في البيئة إلى العناصر المكونة للمؤسسة ومن بينها العنصر البشري، والحقيقة أن البيئة هي في حد ذاتها تحتوي على العديد من العناصر الداخلية والخارجية التي تتصف بالتشابك والترابط والتفاعل، كما تتفاوت من حيث درجة الاستقرار والوضوح، الغموض وعدم التيقن، إذ تتميز في العصر الحالي بأنها شديدة التغيير، وهذا التغيير يعكس حركيتها، هذه الحركية تشكل المدخلات المتغيرة للنظام الموارد البشرية، فتتشكل عنده العديد الإدركات والتوجهات التي تؤثر في سلوكه بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتوقف حدة التأثير على سرعة ونطاق ومدى التغييرات الحاصلة في البيئة ومدى تأقلم المؤسسة معها وإدارتها، ونوعية التغييرات التي قامت بها المؤسسة: جذرية اما تدريجية، تلقائية ام مخطط لها، وكذلك طبيعة وأبعاد المجالات الداخلية التي مسها التغيير استجابة للتغيير البيئي.

الفصل الرابع :

جوانب تأثير أداء المورد البشري في

ظل البيئة المتغيرة ومتطلبات

تحسينه

الفصل الرابع :

جوانب تأثير أداء المورد البشري في

ظل البيئة المتغيرة ومتطلبات

تحسينه

تمهيد:

تعتبر بيئة المؤسسة الاقتصادية المجال الذي يتفاعل فيه العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية المتشابكة والمتراصة والمتعددة تتصف بالحركية الدائمة والمتغيرة. فكلما حدث التغير في هذه المتغيرات تشكل نظام تفاعلي جديد للعديد من الأنظمة الفرعية الجديدة بعضها محتوى في بعض، وذلك بتشكيل مداخلات ومخرجات متجددة يغذي بعضها البعض، فنظام الموارد البشري يعتبر نظاما جزئيا محتويا في النظام البيئي. هذا الأخير مخرجاته المتغيرة تتفاعل مع خصائص الفرد الذاتية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية لتشكيل اتجاهات معينة نحو التغير ممكن أن تكون سلبية أو ايجابية تؤثر على أداء الموارد البشرية. ناتجة أساسا عن الانتقال السيكولوجي الداخلي الذي يحدث للفرد نتيجة لإدراكه لتغيرات البيئة الواقعة، ومن الممكن أن تسبب في خلق العديد من المشاكل تنظيمية: كالمقاومة والصراعات والضغوط وتغير مستوى الرضا إذا لم يتم إدارة التغير بتوفر أهم متطلباته: كالتغيير في أسلوب القيادة، بناء ثقافة لمؤسسة تتلاءم مع التغيير، التغيير في سياسة التعويضات، إعادة تأهيل المورد البشري.. وفقا لما تقدم ذكره، سيتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- اتجاهات العاملين نحو التغيير وأثره على الأداء؛
- أهم المشاكل التنظيمية المترتبة عن التغير في البيئة وعلاقتها بالأداء؛
- متطلبات تحسين الأداء البشري في البيئة المتغيرة.

المبحث الأول: اتجاهات العاملين نحو التغيير وأثره على أداء

تقتضي مصلحة المنظمة ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين. ومن تلك العوامل الإتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل تجاه العمل أو المنظمة. والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء، سواء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من بيئته المنزلية أو تنبأها من بيئة العمل، فإن إدارة المنظمة الواعية تلاحظ أية بادرة لاتجاه سلبي غير سليم أو أية ظاهرة غير صحية فتصححها قبل أن تستفحل، إذ أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التغيير في الغالب.

المطلب الأول: اتجاهات العاملين نحو التغيير

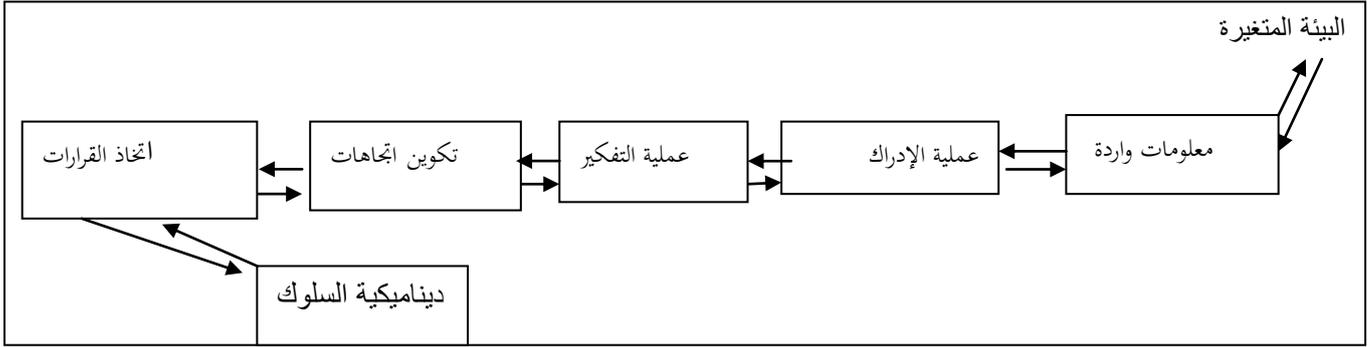
يرتبط نجاح التغيير بإتجاهات ومواقف الأفراد والجماعات نحوه. وهذه الإتجاهات ليست عشوائية،¹ إنما هي نتيجة عمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة تغذيها المعلومات. وهذه العمليات الذهنية تتمثل في الإدراك، والتي تتمثل في إحساس الفرد ما حوله واستيعابه للمتغيرات المؤثرة ثم تحليلها بطريقة معينة، فالإدراك هو العملية التي من خلالها يختار وينظم الفرد المعلومات التي يجمعها بواسطة حواسه من أجل فهم ما يحيط به، لذلك فحقيقة بيئة المؤسسة ليست واحدة بالنسبة لكافة العاملين، فالبعض يرى أن البيئة مضطربة ومعقدة والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة. ويتوقف ذلك على ما يدركه الفرد في المكان الذي يعمل فيه، فالأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا قد يختاروا شيئا معينا من البيئة الخارجية ويسمونونه بالبيئة الخاصة اعتمادا على إدراكهم، وفي المقابل يختاروا زملائهم العاملين في المستويات الإدارية العليا بيئة خاصة بهم مختلفة عن السابقة، وهذه الاختلافات القائمة في البيئة الخاصة تكون تبعا للسنوات الخبرة، الجنس، التخصص،... وهذا يؤكد أن إدراك العاملين يُكون لهم بيئة خاصة بهم، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به، وهم يتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها،² أي أن الفرد العامل ينشأ له سلوك معين يبدأ من خلال إدراكه ثم تنشأ عملية التفكير فالتعلم ومن ثم يكون اتجاهات، فالعملية السلوكية عملية متكاملة يؤثر بعضها في بعض وينتج كمحصلة لها أنواع من الإستجابات،³ والشكل التالي يبين ذلك:

¹ - نجد مسلم، مرجع سابق، ص: 33.

² - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 111.

³ - فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص: 115.

الشكل رقم-12- ديناميكية سلوك الفرد



المصدر: فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، بتصرف، ص:115

ولقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن الاستجابات السلوكية للفرد التي يشعر بها تجاه بيئة عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي والاتجاه النفسي نحو العمل و هذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية¹ والاتجاهات هي تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما، فالاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، فالرضا الوظيفي إتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين.² وعليه فالاتجاه مرتبط بما يحيط الفرد من عناصر بيئية وفي نفس الوقت يعمل على تكوين سلوك الفرد، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف، التي تتمثل أهمها فيمايلي³:

- تحديد طريقة السلوك وتفسيرها؛
 - الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول المعلومات الموجودة في البيئة؛
 - الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وانفعالاته وأقواله وتفاعله مع الآخرين وعلاقته مع جماعات العمل؛
 - الاتجاهات تسير الفرد لاتخاذ العديد من القرارات في المواقف النفسية المتعددة دون تفكير أو تردد؛
 - الاتجاه يساعد الفرد في إدراك البيئة المحيطة به بطريقة معينة...
- ويمكن تغيير الاتجاهات للفرد تحت ظروف معينة، كتغيير البيئة الاجتماعية والمادية المحيطة به وتغيير حاجات الإنسان ورغباته،⁴ إذ تتفاوت اتجاهات الأفراد من حيث قابليتها للتغيير والتعديل وتتحكم في هذه الأخيرة مجموعة من العوامل الهامة منها:⁵

¹- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص:63.

²- زاهد مجد ديري، مرجع سابق، ص:131.

³- فاروق عبده فلية والسيد مجد عبد المجيد، مرجع سابق، ص:202.

⁴- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص:154.

⁵حسين حريم، مرجع سابق، ص:91.

- طبيعة اتجاهات الموظفين، فمثلا إذا كانت متطرفة فإن خبراء التغيير يواجهون صعوبة في تغييرها بشكل أكبر مما لو كانت غير متطرفة؛
 - طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند إليها الاتجاهات، فإذا كانت الاتجاهات مبنية على عدد بسيط من الحقائق والمعارف فإن عملية التغيير ستكون سهلة أكثر مما لو كانت الاتجاهات مبنية على صور معرفية وثقافية معقدة؛
 - مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الموظفون،
 - درجة التناقض بين الاتجاهات التي نرغب في التحول إليها واتجاهات الموظف الحالية،
 - درجة مرونة الموظفين وقدرة إستيعابهم للمهارات وقدراتهم على مقاومة الضغوط، إضافة إلى شخصيتهم؛ قدرات خبراء التغيير ومهاراتهم؛
 - طبيعة العلاقات بين الاتجاهات ومصالح الموظفين، فكلما كانت العلاقة قوية وعميقة فإن هذا سيؤدي إلى صعوبة عملية التغيير؛
 - كما يتحكم في قابلية الاتجاهات للتغيير عامل مهم وهو مدى التماسك والتجانس في مضمون المعلومات المقدمة لغرض تعديل الاتجاه مثل المكاسب الناتجة التي يحصل عليها الموظف من خلال هذا التغيير فكلما كان مصدر ومضمون المعلومات ذا مصداقية كانت إمكانية أكبر لتعديل أو تغيير الاتجاه،¹ وتشمل عملية تعديل الاتجاه تعديل عناصره المتداخلة التالية:²
 - المعرفة والمعلومات: يتضمن البعد الذهني للاتجاهات؛ أي المعتقدات التي تتواجد لدى الفرد في بيئته، وتنشأ المعتقدات التي عن طريق النقل أو التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة، حيث ينعكس هذه المعرفة والمعلومات على تصرفاته ومشاعره تجاه موضوع معين؛
 - العواطف والوجدان: وهي شعور الفرد الايجابي أو السلبي نحو المواقف سواء كان شخص، خدمة... حيث يظهر الفرد مشاعره وأحاسيسه وانفعالاته بناء على تراكم مشاهدات وقراءات وتجارب سابقة؛
 - السلوك: يعكس الفرد قيمه واتجاهاته وتوقعاته إلى سلوكيات يمكن تقديرها وقياسها، حيث يعد هذا العنصر بمثابة محصلة نهائية للعنصرين السابقين، وتنتهي عملية الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هي:³
- اتجاهات مؤيدة؛
 - اتجاهات معارضة؛
 - اتجاهات محايدة.

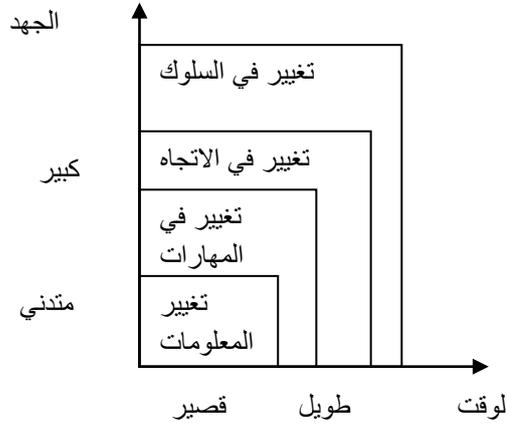
¹-عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:105.

²-حسين حريم، مرجع سابق، 2009، ص:87،86.

³- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص:157.

وهذه المجموعة من الاتجاهات تمثل أنماطاً من السلوك الباطن التي تتفاعل مع البيئة لتعمل في اختيار أنماط الأفعال والردود والمشاعر التي تصدر عن النظام السلوكي، والشكل التالي يبين كيفية تغيير الاتجاه:

الشكل رقم-13- كيفية تغيير الاتجاه



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص:203.

ويتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه على أدائهم، فالفرد الذي تتوافق قدراته وميوله وحماسه مع أساليب العمل الجديدة يتحسن مستوى أداءه. وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل الجديدة ينخفض مستوى أداءه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه مضاد للتغيير التنظيمي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ومقاومة التغيير وانخفاض مستوى الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه محابي للعمل نتيجة الاقتناع بفوائد التغيير والاشتراك في اتخاذ القرار بالتغيير؛ يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، وزيادة معدلات الولاء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة.¹

المطلب الثاني: اختلاف اتجاهات العاملين نحو التغيير

وفقاً لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المؤسسة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة. وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر في كل من المداخلات العملياتية والمخرجات، وهذه المكونات تتغير بتغير البيئة مما يحدث تغييراً في المورد البشري، إلا أنه يوجد تضارب في تحديد مفهوم التغيير والانتقال بالنسبة للفرد، حيث أن الفرد لا توجهه التغييرات وإنما المراحل الانتقالية، فالتغيير هو أمر موضعي يشمل الموقع الجديد، الرئيس الجديد، الأدوار الجديدة، السياسات الجديدة للعمل، أما الانتقال فهو العملية السيكولوجية

¹ - الطجم عبد الله والسواط عوض الله: السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، السعودية، 1995، ص:69

التي يمر بها الناس حتى يألفوا الوضع الجديد، وبهذا المفهوم يكون التغيير خارجي والانتقال داخلي، ومالم يحدث الانتقال فلن ينجح التغيير، ذلك أن التغيير من الداخل نقطة البدء فيه ليست هي النتيجة ولكنها النهاية التي تتكامل بترك الماضي¹

وإن عملية التغيير أو الانتقال والتحول التي يمر بها الأفراد عند التغيير هي عملية سيكولوجية، وتظهر معظم الأبحاث أن جميع الأفراد يمرون بها، حيث يشعر الأفراد بالخسارة ومع ذلك يتوجب عليهم أن يعملوا ويستمرروا في العمل مع شعورهم بها، كما أن عليهم أن يتكيفوا معها مع مرور الزمن، وهذا الأمر يختلف من فرد إلى آخر.²

ويرى كل من Bornes و Greiner: أن التغيير مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن برامج تكوينية هو في الحقيقة محاولة دفع العمال إلى تبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض، لذلك يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع البيئة الخارجية.³ فهناك أفراد تتبلور لديهم صور إيجابية عن التغيير، فهم يرون بأن التغيير سيحقق لهم فرصا جديدة من إشباع حاجاتهم ورغباتهم، حيث يعتبرونه وسيلة للوصول إلى التقدم والنجاح وزيادة مكافأتهم ويدعمون التغيير وهناك أفراد يرون أن التغيير يهدد أمنهم واستقرارهم وانتزاع لبعض مكاسبهم، وأن التغيير سيعمل على خفض مكافأتهم.⁴ ولذلك فإن الأفراد تنقسم اتجاهاتهم وردود أفعالهم اتجاه التغيير إلى الأقسام التالية:

- المعارضون أو الخصوم: وهم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية، هذه النظرة إما بسبب لعدم فهمهم أو عدم قناعتهم بأهداف ومنافع التغيير أو أنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية في عملية التغيير، كما أن عناصر التغيير قد لا تتفق من المفاهيم الخاصة بالعاملين والذين ينظرون للتغيير من وجهة نظر أخرى، كما أن الأفراد يرون أن النجاح تستفيد منه الإدارة العليا فيما إذا ما فشل فان العاملين هم الذين يتحملونه؛

- المؤيدون: هم ينظرون للتغيير نظرة إيجابية، ويسلكون في نفس الوقت سلوكا إيجابيا يتفق مع معايير الأداء

المخططة، وغالبا ما يكون المؤيدون هم الأفراد أو الجهات التي تحصل على فوائد ومزايا من عملية التغيير؛

- المعارضون في الخفاء: هم الأطراف الذين لم يقتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم

مدعمون لجهود التغيير، وهؤلاء يشكلون نوعا من الإعاقة بالنسبة للتغيير؛

كما يتم التعامل مع التغيير من قبل الأفراد وفقا لأنماط التالية:⁵

- المتغير المتأمل وهو الذي عادة:

● يبحث عنا المعنى من التغيير؛

¹ - وليام بربادجر، فن الانتقال والتغيير الإداري، ترجمة موسى بونس، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1991، ص: 17.

² - Bridges w; Managing transitions; **making the most of change**; reading ma addison. Wesley.publishing company; 1991;p;322.

³ - بوفجلة غيات، مرجع سابق، ص: 113.

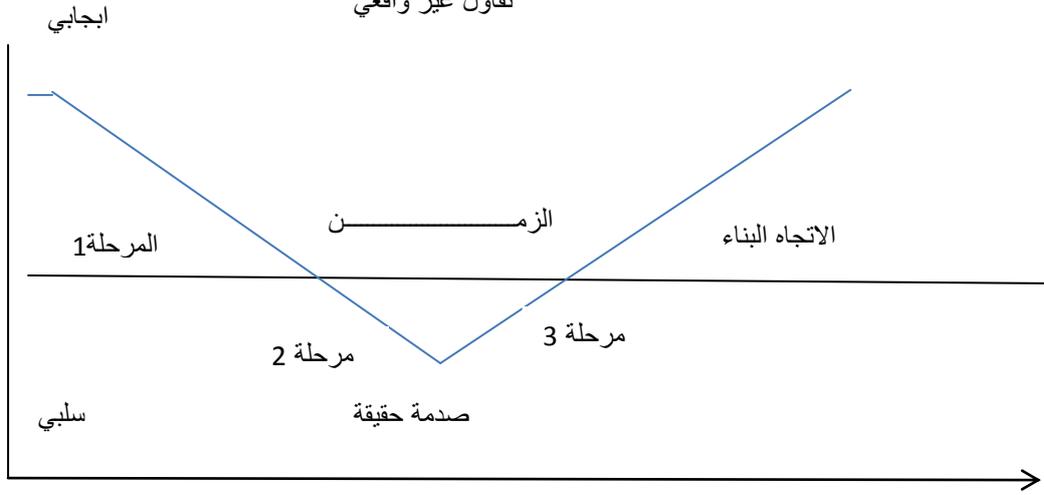
⁴ - خليل مجد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 385.

⁵ - مجد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 15، 16.

- يحتاج لاندماج شخصيا فيما يعرض عليه من أفكار تغييرية ويدرك حسيا ويعالج تأمليا؛
 - يهتم غالبا بالأسئلة مثل: لماذا؟ لماذا لا...؟
 - المتغير العقلاني وهو الذي عادة:
 - يبحث عن الحقائق ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آراءهم؛
 - يتلذذ في التصور المجرد للأفكار؛
 - يهتم غالبا بالأسئلة ماذا..؟
 - المتغير المنفذ وهو عادة:
 - يبحث عن عوامل الصلة ما يعرض عليه من أفكار تغييرية وبين عالم واقع؛
 - يلزمه أن يعرف كيف تعمل الأشياء؛
 - يميل إلى اختبار النظريات بأساليب تربطه ببيئته الخاصة؛
 - يهتم غالبا بالأسئلة مثل: كيف..؟
 - المتغير المادي وهو الذي عادة:
 - يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه؛
 - يلزمه أن يعرف ما الذي يمكن إجرائه بالأشياء أولا قبل محاولة فهمها نظريا؛
 - يتعلم عن طريق التجربة والخطأ أي انه يسعى غالبا للاكتشاف الذاتي؛
 - يدرك المعلومات حسيا ويعالجها عمليا.
- كما أن ردود الفعل تختلف حسب ما إذا كان التغيير الذي يمر به الأفراد يحبونه أم لا ، وذلك كمايلي:
- **الاتجاه الأول:** ردود أفعال تجاه التغيير الذين يحبونه الأفراد:
ويمكن توضيح هذا الاتجاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 14- ردود أفعال تجاه التغيير الذين يجوبونه الأفراد

تفاوت غير واقعي



المصدر: ريم رمضان، أدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، 2005، ص: 148.

من خلال الشكل السابق فان رد الفعل للتغيير الذي يجوبونه الأفراد يمر بمراحل ثالث:

- المرحلة الأولى: يحدث فيها التفاؤل غير الواقعي للفرد، وذلك عندما يكون هناك مصلحة لأحدهم، فيرغب فيها لنفسه وكان لديه في السابق شكوك حول طريقة الحصول على هذه المصلحة؛
- المرحلة الثانية: وتتكون عند الأفراد صدمة حقيقية عند التحول إلى الحالة الجديدة؛
- المرحلة الثالثة: الاتجاه البناء يكون عندما تصبح العوامل الشخصية الأساسية عند الأفراد مثل الميل والمعنويات والرغبة في التغيير فعلا؛

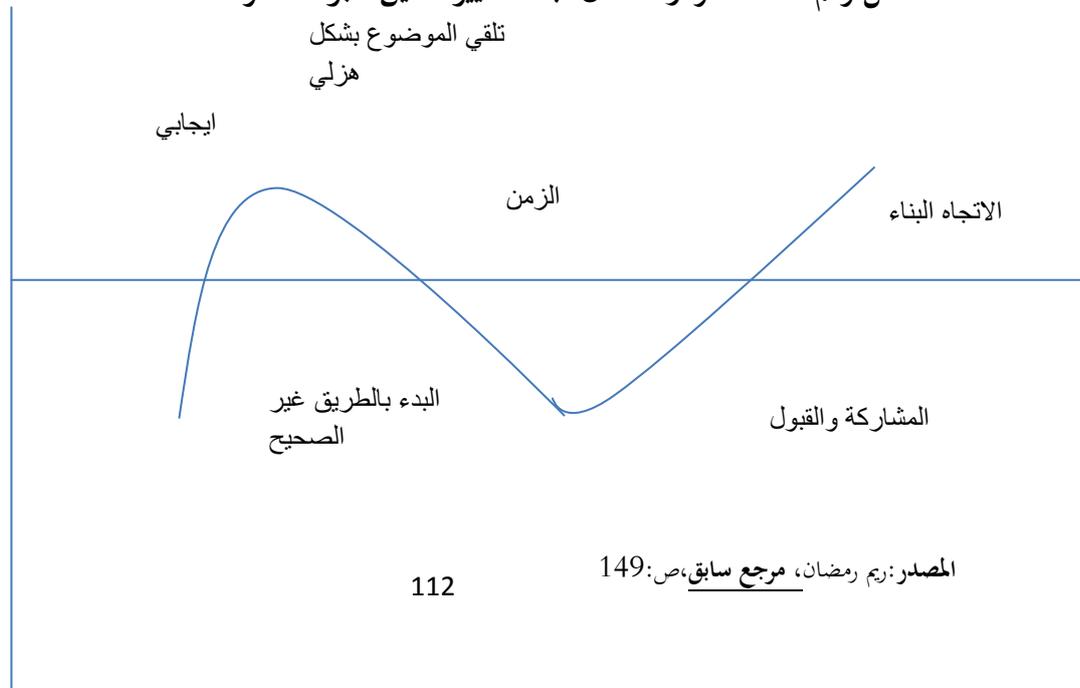
الاتجاه الثاني: ردود الأفراد للتغيرات التي لا يجوبونها

هذه الحالة الأكثر انتشارا بين الأفراد، لأنهم عادة ما يخافون من التغيير أكثر مما يجوبونه، وخاصة تلك التغييرات المفاجئة حيث تمثل المجهول. وفي العادة يخاف أكثرهم من المجهول، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 15- ردود أفعال تجاه التغيير الذين يجوبونه الأفراد

تلقي الموضوع بشكل هزلي

الميل والاتجاه والرغبة في انجاح التغيير



من خلال الشكل السابق، فإن الفرد في بداية الأمر يشعر بالحماس نوعاً ما وعدم التأكد في الوقت ذاته، كما يشعر بحاجة إلى معلومات إضافية حول التغيير قبل إعطاء أي رأي، لذلك يعاني الفرد من الخوف وعدم التأكد، وقد يعمد إلى سلوكيات هزلية وهو لا يزال غير متأكد من مدى ديمومة التغيير، ومن ثم يتجنب الفرد بعض المؤثرات في العمل، وتتكون لديه فكرة بأن التغيير سيكون نهائياً، كما ترتفع معنوياته وبعد ذلك يتعمق الفرد أكثر في عملية التغيير فيتولى لديه الشعور عدم الاستقرار الوظيفي، ويظهر لديه شكوك حول كيفية أداء العمل بالطريقة الجديدة مما يؤدي إلى انخفاض ظاهر ومفاجئ في معنوياته، وفي الأخير يتأكد الفرد أن العمل الجديد لن يمسه أو يؤثر عليه وعندما يشارك في عملية التغيير ويتحمله.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي كاتجاه نحو التغيير

تتنوع الاتجاهات والمواقف المدركة من قبل الموارد البشرية اتجاه البيئة التي يعمل ويعيش فيها، فتكون ايجابية أو سلبية فتظهر في عدة أشكال مثل الرضا، الالتزام، المعنويات...¹، وقد توصلت العديد من الدراسات من قبل السلوكيين حول تحليل العناصر المؤثرة على الأداء الوظيفي إلى نتيجة تبين وجود علاقة ارتباطية بين الاتجاهات والأداء، إحدى أهم هذه الاتجاهات هو الرضا الوظيفي،² وفي الحقيقة إن حدوث التغيير يؤدي إلى حدوث تغيير سيكولوجي ونفسي للموارد البشرية مما يؤدي إلى حدوث تغيرات في الاتجاهات والمواقف الذي يؤدي إلى تغيير السلوك،³ ويترجم الأفراد العاملين سلوكهم داخل حيز المؤسسة في شكلين بارزين أما في سلوك الأداء أو سلوك الرضا عن العمل، حيث يعبر هذا الأخير عن اتجاه نفسي حول العمل. ينشأ من إدراكات الفرد حول بيئة عمله مثل السياسات والإجراءات، جماعات العمل، المشرفين، الأجر...⁴ فعند الاهتمام بمجموعة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية مجتمعة يساهم ذلك في خلق حالة الرضا؛⁵ أي أن الفرد يحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به، فحالة البيئة المادية تؤثر على صحة العمال، وأيضاً تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم، وكذلك البيئة الاجتماعية تؤثر على مستويات الثقة بين العاملين والعلاقة بين الزملاء وأدائهم،⁶ ولذلك مستوى الرضا الوظيفي ليس ثابت بل متغير من حين إلى آخر حسب الظروف المحيطة به،¹

¹-Dr. John R. Schermerhorn, **J.Opc-it**, p:71.

²-Jacka Siggins, **Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment**, New Haven, LIBRARY TRENDS, Vol. 41, No. 2, 1993, **p:302**

³ René SchalkCharissaFreese, **Change and Employee Behaviour**, Article in Leadership & Organization Development Journal, June 1998, p:157

⁴:-James L. Gibson and other, **Opc-it**, p102 ::

⁵-- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2002، ص:59.

⁶ - **Ruchi Jain and Surinder Kaur, Impact of Work Environment on Job Satisfaction**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, January 2014, p:2

ويتغير بتغير السلوك البشري الذي ناتجه الأداء. وعليه مستوى الرضا الوظيفي أهمية كبيرة نظرا لأنه يؤثر على جوانب عديدة للأداء الوظيفي، حيث ظهور مظاهر عدم الرضا في البيئة من الممكن أن يعزز من مستويات الأداء الضعيفة. ومن بين هذه المظاهر: انخفاض الروح المعنوية، غياب العاملين، وترك العمل، لحوادث العمل... التي تعتبر من معايير الأداء كما سبق ذكره في الفصل الثاني. حيث ينتج عن مستوى الرضا إرتفاع الروح المعنوية، هذه الأخيرة تمثل حالة الشعور العام لدى الأفراد والذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة. كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله ومقبلا عليه بحماس وبالعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجا مع زملائه.²

كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة،³ فالغياب عن العمل يرتبط بحالة عدم الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة في الانتقام، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حللت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجؤون إلى التغيب بغية التعبير عن حال الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل. ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل في حين تظهر عدة عوامل تخلق حالة اللارضا تبرز من عدم التكيف مع بيئة العمل. لذا العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين إنفعاليا وإجتماعيا.⁴

إضافة إلى ما سبق، تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الرضا الوظيفي وترك العمل (الاستقالة)، ذلك أن الفرد المستاء من العمل من الصعب أن يقرر الاستقالة نظرا لأن خبراته السابقة في البحث عن وظيفة تمثل خبرات سيئة أو ظروف سوق العمل سيئة، وإذا ما قرر الاستقالة يعكس ذلك مدى عدم استقرار العامل في المؤسسة مما تؤدي إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية تحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذا كان تارك العمل من ذوي الأداء الضعيف لكن المشكلة تتفاقم إذا كان تارك العمل من الأفراد المتميزين⁵

¹ - بشرى عبد العزيز العبيدي، مرجع سابق، ص: 260.

² - مجدهجوانة وآخرون، درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، 2011 الجامعة الأردنية، ص: 2238.

³ - بشرى عبد العزيز العبيدي، مرجع سابق، ص: 261.

⁴ - عبد المنعم عبدالحفي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 272.

⁵ - راوية حسن، مرجع سابق، 2004، ص: 177.

كما أن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به، وربما تؤدي إلى حدوث الإضراب، هذا الأخير يعكس وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم . كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل،¹ حيث تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله. وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فمن الباحثين من يفترض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا. وفي المقابل يذكر فروم (Vroom) أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.²

ويؤدي ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي إلى ارتفاع الولاء التنظيمي، فمعظم الباحثين يعتبر أن الرضا الوظيفي يسبق الولاء الوظيفي، وهناك من يقول أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، لكن ليس هناك اختلاف على أن بينهما ترابط قوي، وإن الفرد الذي يتمتع بولاء عال لمنظمته يعتبر ذا أداء متميز في عمله حيث يمتلك الدافع الكافي للابداع والتميز، ويمتلك الحماس الكافي، وعلى العكس من ذلك الفرد الذي يفتقر الولاء، فإنه يفتقد الإنتاج المبدع المتميز، لأنه يفتقد الحماس للعمل بإخلاص والعمل على تطوير نفسه وقدراته، ويكثر من التملص من مسؤولياته ما وجد لذلك سبيلاً ويتسم باللامبالاة، فيكثر تغيبه عن العمل وترتفع نسبة الدوران في المؤسسة ونسبة المشاكل والإضرابات والإضرابات، فازدياد الولاء يزيد من استقرار الأفراد في مؤسساتهم، وبالتالي ازدياد الاستقرار في المؤسسة كافة. إضافة إلى ذلك أشار ديفز إلى أن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها التي تتناغم مع أهدافهم، بينما إذا كانت الروح المعنوية منخفضة لديهم أدى ذلك إلى بناء علاقات سلبية مع زملائهم ويكثر من التغييب عن العمل فينخفض مستوى أداءهم³

إن ظهور المظاهر السابقة بشكل حاد يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا، لكن ذلك لا يدل دوماً على انخفاض مستويات الأداء، نظراً لاختلاف وجهات النظر في اتجاهات تفسير علاقة التغيير في الأداء والتغيير في الرضا، المتمثلة في التالي:⁴

¹ - بشري عبدالعزيز العبيدي، مرجع سابق، 261.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 50.

³ - محمد سامر جوخدار، دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية دراسة حالة : شركة يونسيريا، مذكره مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، غير منشورة، 2016، ص: 35.

⁴ - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، أطروحة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2013، ص: 200.

- تغير الأداء ناتج عن الرضا عن التغيير: يفترض هذا المدخل أن الرضا عن التغيير متغير مستقل والأداء تابع له في تفسير طبيعة العلاقة بينهما، لأن تحقيق الرضا يؤدي بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظريته واتجاهاته نحو الإيجابية تجاه جميع عناصر التغيير فينعكس ذلك على مستوى أدائه في الاتجاه الإيجابي؛

- تغير الرضا ناتج عن تغيير في الأداء: يفترض هذا المدخل أن المتغير المستقل هو الأداء والتابع له هو الرضا عن التغيير. وطبيعة العلاقة بين الأداء والرضا تتوقف على طبيعة الدور الذي يقوم به العامل في المنظمة إلى جانب مقدار مهارته في أداء العمل، فكلما ازدادت قدراته ومهاراته في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة العائد الذي يحصل عليه من جهة وزيادة احتوائه مكانة بارزة بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل بالشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس فتستقر معنوياته وينعكس أثره إيجابيا في ارتفاع حالة الرضا الوظيفي؛

- التغيير في المناخ التنظيمي عامل وسيط بين التغيير الرضا والتغيير في الأداء: يعتبر المناخ التنظيمي العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموجودة فيها، فكلما كان المناخ التنظيمي غير مناسب للتغيير، فإن التغيير بالنسبة للعاملين يعتبر شيئا هامشيا لأن التغيير يحتاج إلى بيئة تنظيمية مناسبة، ويبقى الأداء محافظ على ارتفاعه لأن العاملين يؤدون ما عليهم خوفا من العقاب،

المبحث الثاني: أهم المشاكل التنظيمية المترتبة عن التغيير في البيئة وعلاقتها بالأداء

يجمع معظم الباحثين على أن المراحل التي تمر بها عملية التغيير تؤدي إلى نشوء العديد من المشكلات، حيث يرى Nadler أن هناك ثلاث مشاكل رئيسية ترتبط بعملية الانتقال: المشكلة الأولى: مشكلة مقاومة التغيير، المشكلة الثانية: هي الرقابة والتحكم، أما المشكلة الثالثة فهي النفوذ والسلطة، وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، مدى الاستقرار، مستويات الضغط، الطاقة غير الموجهة والصراع.¹

المطلب الأول: مقاومة التغيير

إن ما يعقد عملية التغيير في المؤسسات هو ارتباطها بالإنسان والتغيرات التي يفترض أن تحصل في مستوى إدراكه وقيمه وسلوكه والتي عادة ما تقاوم الأوضاع الجديدة، فالتغيير في التكنولوجيا والبنى والمنتجات قد تحصل، ولكن هل أن المؤسسات قد تغيرت حقيقة إذا لم يتم تغيير على مستوى العاملين من جوانب عديدة.² فمقاومة التغيير هي رد فعل الأفراد تجاه التغيير،³ وغالبا ما يتجه الأفراد إلى مقاومة التغييرات الحاصلة في المؤسسة، وتأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهرا مثل تكوين تجمعات المصارحة يرفض التغيير

¹ - إياح حماد، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص: 388.

² - طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 120.

³ - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، سبيكو، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص: 28.

أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني كاستغراق وقت أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، ومقاومة التغيير تنجم عن أسباب عديدة منها:¹

- معارضة برنامج التغيير؛
 - شعور العامل بأن التغيير يهدد مصلحته الشخصية و المهنية؛
 - الخوف من المجهول؛
 - فقدان المركز أو الأمان الوظيفي؛
 - الضغط على الزملاء على الفرد تجاه مقاومة التغيير؛
 - مناخ عدم الثقة بين المؤسسة و العامل؛...
- أما نيوستر ومودايفس (Newstrom & Davis) فيميزان بين ثلاثة أنواع من عوامل مقاومة التغيير تتفاعل مع بعضها وينشأ عنها الاتجاهات العامة للموظفين نحو التغيير:

الجدول رقم -11-عوامل مقاومة التغيير

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الإجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف؛ -الوقت الإضافي لإعادة التعلم؛ -إحتمال نشوء ظروف غير مرغوبة؛ -تكاليف للتغيير؛ -التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	- الخوف من المجهول؛ -عدم التسامح مع التغيير؛ -عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير؛ - الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	- التحالفات السياسية؛ -القيم المضادة للجماعة؛ -نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة؛ -الحفاظ على مصالح مكتسبة؛ -الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص: 391

يبين الجدول أعلاه أن هناك ثلاثة أنواع من عوامل مقاومة التغيير حسب نيوستروم و دايفس، والمتمثلة فيمايلي:

- عوامل منطقية

إن إتخاذ أي قرار تجاه التغيير يكون بين بديلين إما تأييده أو مقاومته، وإنطلاقاً من العوامل المنطقية التي تقوم على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة. يتوصل الفرد إلى نتائج تساعد على إختيار البديل الذي يراه مناسباً؛

- عوامل نفسية

تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات، وتحظى هذه العوامل بدراسات بالغة الأهمية، ذلك أنها تمكن الباحث من إقامة تصورات يمكن من خلالها الإجابة على العديد من التساؤلات تُهدف تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به مثل: لماذا يقاوم الأفراد التغيير التنظيمي؟

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 295.

- عوامل إجتماعية

تعتمد هذه العوامل بالدرجة الأولى على مصالح وقيم الجماعة، والتي يترتب عنها أنماط متعددة للإستجابات. ورغبة في حلول تحافظ على مصالح البعض فقد يحدث وأن يتحالف أفراد لإجبار الآخرين على مقاومة التغيير التنظيمي وهميش رغبتهم.

كما تتوقف استجابة الموظف للتغيير التنظيمي على طبيعة هذا الأخير، فإذا رأى أن هناك أضرارا يمكن أن يلحقها التغيير التنظيمي بمصالحه فإنه سيقاومه سرا أو علنا حسب درجة الخطورة. أما إذا كان التغيير يصب في مصلحته ويحقق أهدافه فإنه سيشارك في إنجاحه، ويمكن توضيح ذلك فيمايلي:

الجدول رقم- 12-مقاومة التغيير حسب موقف الفرد

التغيير المقترح	مدى الإستجابة له
- يرى أن التغيير ضار وهدام؛ - يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه؛ - يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له؛ - يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف	- يقاوم علنا ودون خوف؛ - يقاوم سرا؛ - إحتتمالية قبوله أو إنجازه بحدز؛ - يشارك في إحداثه ونجاحه.

جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص:412.

لذلك يجب على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات والاستراتيجيات التي تمكنها من تنفيذ التغيير، ويقلل من النتائج السلبية لمقاومة التغيير، لأن هذه المقاومة أدت إلى فشل العديد برامج التغيير، ومن أهم هذه الإجراءات مايلي:¹

- الاتصالات داخل المؤسسة: يهدف الاتصال بين المؤسسة والعمال إلى توحيد التصور من خلال الشرح، التوضيح، نشر المعلومات، تسهيل المناقشات، تقبل الاستفسارات، وشرح الملابسات والنقط الغامضة؛
- المشاركة في تخطيط التغيير: تعتبر مشاركة العمال في تخطيط التغيير، والسماح لهم بأداء آرائهم وتقديم تحفظاتهم وطرح اقتراحاتهم، من بين الإجراءات التي تحد من مقاومة التغيير؛
- الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغيير من خلال مساندتهم والقيام بالإجراءات الضرورية؛
- التفاوض بشأن التغييرات: يمكن إجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزمع إجراءه، والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من أجل الوصول إلى حل وسط مرض لجميع الأفراد في المؤسسة؛
- توفير الحوافز المادية و المعنوية للعمال لقبول التغيير والتكيف معه.

¹ - بوفجلة غيات، مرجع سابق، ص:140،139.

المطلب الثاني: ضغوط العمل

عرف هانس سيلاي (Hans Seley) الضغط بأنه : نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثيرات البيئية،¹ كما يعرفه على انه " أمراض التكيف،² وتعتبر ضغوط العمل تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه³ ، وتمثل ضغوط العمل مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة الأفراد، والتي ينتج عليها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة العمل التي تحوي الضغوط.⁴ أي أن ضغوط العمل تتكون من ثلاث عناصر رئيسية التالية:⁵

- **عنصر المثير** : هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري والتي تولد شعوراً بالضغط؛

- **عنصر التفاعل** : هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالمورد البشري؛

- **عنصر الاستجابة** : هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية و الفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات؛

ويتمثل عنصر المثير أساساً في البيئة بمختلف عناصرها، الذي اعتبرها العديد من الباحثين على أنها من أهم مصادر ضغوط العمل وخاصة إذا تغيرت وقاموا بتصنيفها إلى تصنيفات عديدة منها الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري، فالضغوط الناتجة عن البيئة المادية هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ. أما الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ⁶ و تنتج الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري من

¹ Hans Seley, stress sans détress, traduction de seikeu et al, la presse, Montréal, 1974, P : 4.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:366.

³ - أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون سنة نشر، ص:180.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، 2002، ص:309.

⁵ - أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص : 181

⁶ - معن محمود معاصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008، ص:115.

الفصل الرابع: جوانب تأثر أداء المورد البشري في ظل البيئة المتغيرة ومتطلبات تحسينه

الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، وكمثال لتغيرات التي تؤدي إلى حدوث ضغوط في العمل: تخفيض العمالة نتيجة لزيادة عبء العمل الذي يقوم به العمال، والذي ينتج من التغيرات التالية:¹

- زيادة محتوى الوظيفة و أهدافها على القدرات الذهنية أو العقلية للفرد؛
 - ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة، واجباتها و مسؤولياتها عن إمكانيات الفرد؛
 - عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة؛
 - عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتهم رغم القيام بجهد إضافي غير عادي؛
- أما الضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية يمكن أن تحدث نتيجة للحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح لاقصادي، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة لظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن إتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة.²

وتتغير ضغوط العمل بتغيير المثيرات المكونة لبيئة الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، ولذلك فهي تعبر عن تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه،³ وينشأ هذا الضغط تدريجيا، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-16-مراحل الضغوط عند" سلاي Sely

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة 3
حركة المنبه يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، وكذلك تقل المقاومة	المقاومة يزداد ظهور عوامل الضغط. غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	إنحناك / تعب بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنحناك فتقل طاقة المقاومة.

المصدر: معن محمود معاصرة ومروان مجد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، 2008، ص:109.

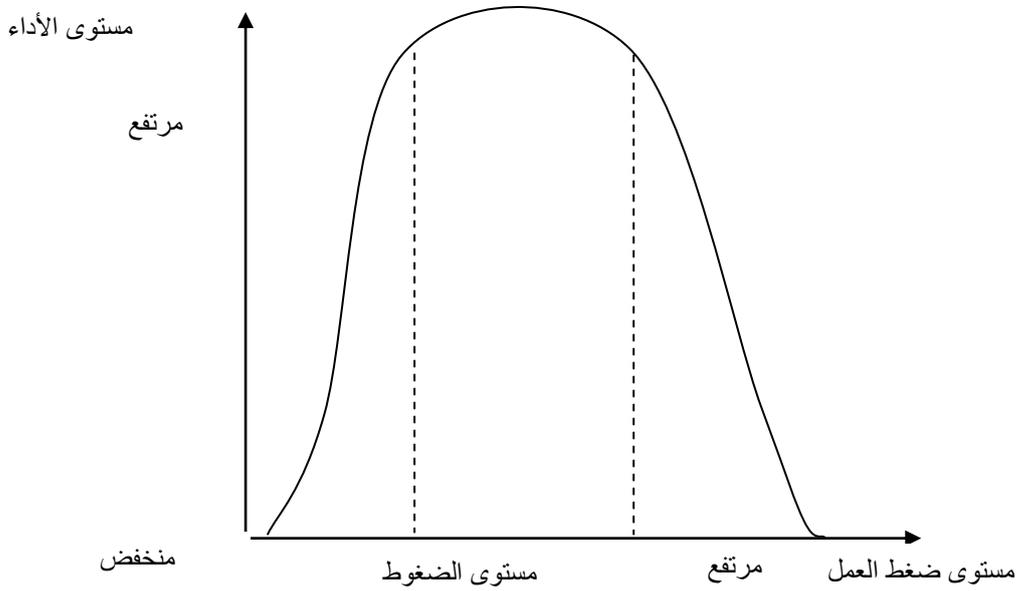
¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 2004، ص:140.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مجد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص:522.

³ - ناصر مجد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993 ، ص:241.

أما فيما يخص علاقة الأداء بضغط العمل، فإن زيادة عبء الدور الناتج عن التغيير يؤدي إلى زيادة ضغوط عمل لدى العامل، والذي عادة ما يكون مصحوبا بمستوى معين من عدم الرضا الوظيفي، نتيجة للخوف من انخفاض مستوى الأداء و صعوبة تحقيق الأهداف المطلوبة، والإحساس بالخطر والخوف من عدم تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا كله سيؤثر على أداء العامل لوظيفته، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء و ضغوط العمل:

الشكل رقم-17- يوضح العلاقة بين الأداء وضغوط العمل



المصدر: مُجَد جمال الكفاني، مرجع سابق، ص: 242

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري، حيث تؤدي وجود مستويات عليا من ضغوط العمل إلى انخفاض الأداء، أي أنه كلما زادت ضغوط العمل انخفض أداء العنصر البشري، وهذا راجع أساسا لزيادة عبء الوظيفة، وخوف العامل من عدم انجازه لعمله في الوقت المحدد وبالذقة المحددة مما سيسبب حدوث توترات لدى العامل، وهذا ما سينتج عنه زيادة ارتكاب الأخطاء، لذا يجب على المؤسسة أن تسعى إلى خفض هذه الضغوط إلى مستويات تجعل العامل يؤدي مهامه بطريقة فعالة بتوفير بيئة العمل المناسبة.

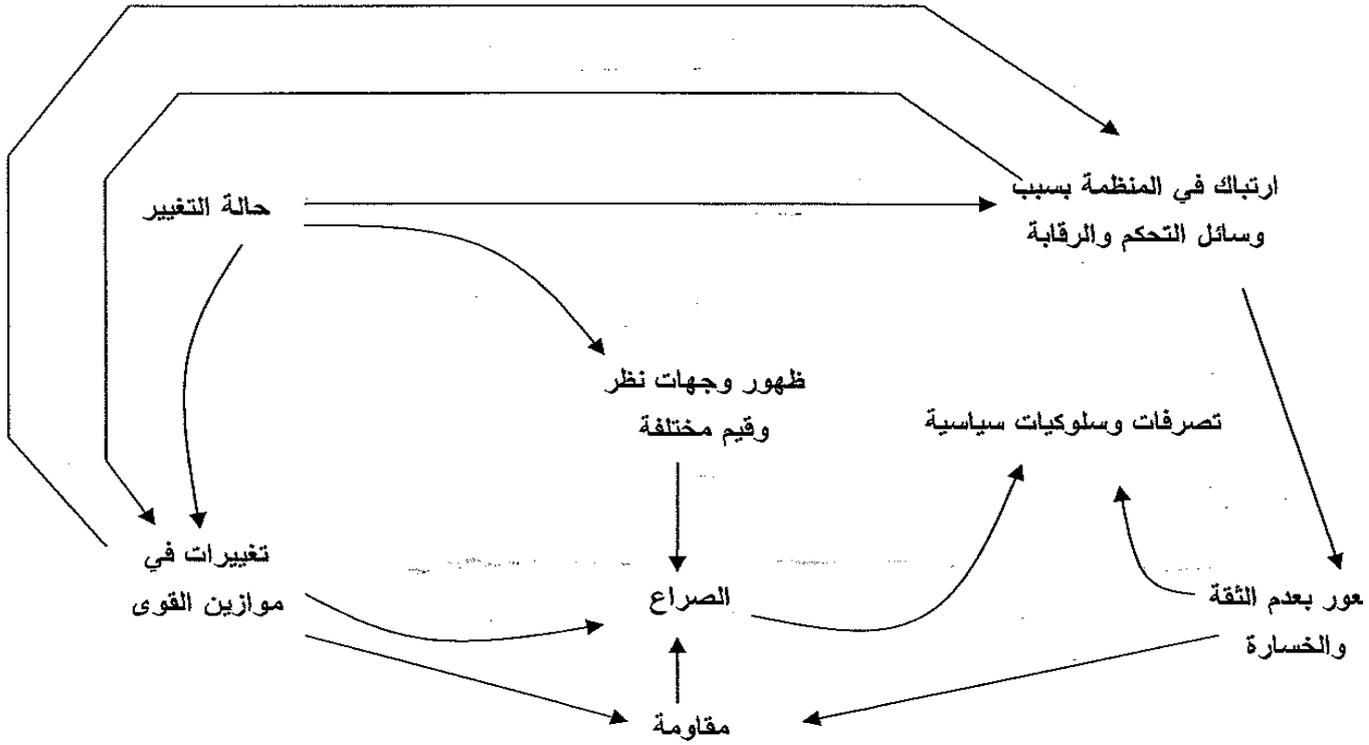
المطلب الثالث: تغيير مستوى الصراعات في المؤسسة

يعرف الصراع على أنه تلك النزاعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة¹، وهذه الصراعات إذا حدثت سوف تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى التجسيد في اختيار نشاطهم¹.

¹ - بوفجلة غيات، مرجع سابق، ص: 144.

كما أن الصراع شديد التعلق بالتغيير، فالتغيير في العديد من المؤسسات يهمل الوضع الحقيقي للأفراد والعلاقات بينهم والصراعات القائمة بينهم، وإن مدى الاستجابة السلوكية الناتج عن الصراع تختلف، حيث في بعض الأحيان تقتصر على الاختلاف في الآراء، فتكون مصدر للإزعاج وعندما يكون المدى كبير فأنها تنتهي بالكراهية والبغضاء،² فهناك العديد من التغيرات المسببة للصراع التنظيمي، من بينها التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة يسبب في زيادة الصراع، أيضا التغيير في المراكز التي يشغله الفرد يسبب اضطرابا في الهيكل التنظيمي،³ والصراع يحدث نتيجة ظهور سلوكيات عديدة ناتجة أساسا من مقاومة التغيير وظهور اتجاهات مختلفة للعاملين بين معارضين ومؤيدين، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-18- الصراع كإحدى نتائج التغيير في البيئة



Source:SeniorB,**Organisational change** , England, pearson education,2002,p:206

من خلال الشكل فان التغيير يؤدي إلى خلق بعض السلوكيات والاتجاهات، يتخللها احتمال ظهور الصراع التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى حدوث بعض التناقضات في القيم ومعتقدات الأفراد، فيؤدي إلى ظهور نوع من أنواع الصراع الداخلي لديهم. أما مظاهر الارتباك والتناقضات يمكن أن تظهر حول وسائل التحكم

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2000، ص:165.

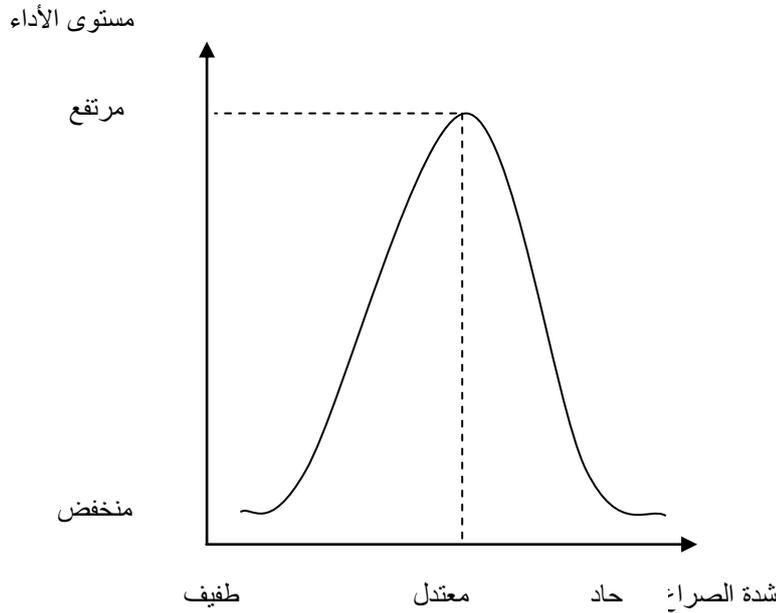
²Paluku Kazimoto,**Analysis of conflict management and leadership for organizational change**, International Journal of Research In Social Sciences, Sept. 2013. Vol. 3, No.1,P:20

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص:364.

والرقابة في المؤسسة فان تدور حول من يراقب وكيف وهي أيضا لها علاقة وثيقة بالخلل الذي ينشأ بسبب فقدان توازن القوة، وهو يرتبط عادة بقوة المنصب والتحكم بالموارد، وخلال فترات الارتباك هذه تصبح الفرص مواتية لاتخاذ تصرفات سياسية،

وللصراعات التنظيمية أثر كبير على أداء الفرد والجماعة داخل المؤسسة، فهناك صراع فعال ايجابي يؤدي إلى تحسين الأداء، وهناك الصراع المدمر الذي يؤدي إلى هدر الموارد وانخفاض المعنويات مما يسبب في انخفاض الرضا الوظيفي،¹ ويمكن توضيح هذا الأثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم-19- يوضح العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العنصر البشري



المصدر: حريم حسين، مرجع سابق، ص:250

يمثل الشكل أعلاه العلاقة بين الصراعات وأداء العنصر البشري، حيث يتضح أن زيادة وارتفاع حدة الصراع تؤدي إلى انخفاض الأداء، أي أن كلما زادت الصراعات في العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض الأداء، فالنزاع الحاد يؤدي بالمؤسسة إلى ضعف العلاقات داخل المؤسسة، وعدم الرضاء والاحتقار للعمل بروح الفريق، وهذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى انخفاض الأداء.

¹Gibson, L. James and other. **Organizations, Behavior, Structure, Process.** 4th Ed, Plano, Texas, Business publications, Inc, 1991,p:297

المبحث الثاني: متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيير في بيئة المؤسسة

تفرض البيئة المتغيرة على المؤسسات العديد من الضغوط من أجل أن تتكيف معها وتحسن من أداءها، وسبيل ذلك هو قيام المؤسسة بالتغييرات المناسبة في عناصرها باستخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية وفق خطوات معينة للوصول إلى الأهداف المرجوة. ويتم ذلك كله من خلال إدارة التغيير، التي تمثل المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في الحياة المادية وغير المادية والأفكار، وكيفية التفاعل معها داخل المؤسسات وخارجها، ويتم ذلك من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود،¹ لكن العديد من الدراسات تشير أن عملية التغيير تعرف صعوبات حمة من أهمها صعوبة مراقبة مختلف مراحل التغيير و مختلف اتجاهات العمال إزاءه، كما لا يمكن تجاهل البعد الإنساني والنفسي الذي يشكل عائق لنجاح أهداف التغيير، وبذلك حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ التغيير لا بد لها القيام بإعادة تأهيل الأفراد المعنيين،² كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضا تغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية تجاه التغيير؛³

المطلب الأول: التغيير في القيادة

يفرض التغيير في المؤسسة في الكثير من الأحيان ضرورة التغيير في القيادة الإدارية نظرا لما لها من تأثيرات في كافة عناصر المؤسسة، وقدرتها الخاصة على التأثير في سلوك الأفراد، أداءهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

1- مفهوم القيادة

القيادة " عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص ما عن باقي الأشخاص في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة".⁴ ويعرف آلن (allen) القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".⁵ ويتم ذلك من خلال عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة؛⁶ والعمليات الإنسانية والفكرية التي يقوم بها القائد في توجيه الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال

¹ - محمد يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص: 95.

² - محمد مسلم، مرجع سابق، ص: 22.

³ - Robert Heller, Opc-it, p: 55

⁴ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي علي محمد رفاعي وإسماعيل علي يسوي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 568.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 221.

⁶ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سابق، 2003، ص: 23.

استثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع التهديدات والمخاطر"¹؛ ويستمد القادة تأثيرهم على الأفراد من خلال ستة أنواع من القوى وهي:²

- القانون: تأتي هذه القوة من المركز الرسمي في الهرم الإداري للسلطة الممنوحة لذلك المركز، فعندما يقبل الفرد وظيفة في المؤسسة، يقبل توجيهات بخصوص الوظيفة من رئيس المباشر والآخرين؛
- المكافأة: للقيادة القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت للآخرين، حيث يقرر الزيادة في الراتب؛
- العقاب: للقيادة القدرة على المعاقبة الآخرين؛
- الخبرة: يملك القادة الخبرة، والتي تتمثل في المعرفة والمهارات والتي تمكن من نجاح المسؤولين؛
- المعلومات: يمتلك القادة المعلومات، والقدرة على السيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية والخطط المستقبلية؛
- المرجعية: يتبع العمال توجيهات القائد والإخلاص إليه.

2- أنماط القيادة

هناك أنماط وأساليب متعددة للقيادة، ومن بينها:³

2-1- القيادة الأتوقراطية

تمثل القيادة الأتوقراطية النمط التقليدي في القيادة المرتبطة بالنظرية لتايلور، حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة، فيتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها، لذلك من مساوئ هذا النمط أنه لا يعطي أهمية للمنفذين والعمال، وهذا ما ينعكس على أدائهم من خلال عدم مشاركتهم في إعطاء آرائهم، وينتشر هذا النمط خاصة في المؤسسات الحكومية؛

2-2- القيادة الديمقراطية

جاء هذا النمط ليعالج عيوب النمط السابق، حيث يسمح باشتراك العمال في اتخاذ القرارات في مختلف عناصر المؤسسة، ويصبح القائد جزءاً من جماعة العمل، ويكون دوره كمنسق عليه كسب ثقة الآخرين، والحصول على تعاونهم، وبالتالي فإن المسؤولية في ظل النظام الديمقراطي تكون جماعية وأكثر فعالية؛

2-3- القيادة الحرة

يعطي هذا الأسلوب الحرية الكاملة للعمال والمنفذين للتصرف والقيام بمختلف المبادرات التي يرونها في خدمة أهداف المؤسسة؛

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 523

² - نور الدين دخان، إشكالية القيادة من منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4/3 ماي 2005، ص: 5.

³ - بوفجلة غيات، مرجع سابق، ص ص: 102، 103.

2-4- النمط الأبوي

ظهر هذا الأسلوب نتيجة لتزايد النقابات، خاصة في الدول النامية حديثة الاستقلال، حيث يحصل العمال عادة على امتيازات تفوق الجهد المبذول، وقد أدى هذا النمط إلى عدة صعوبات اقتصادية وبشرية، كما دفع إلى تطبيق اقتصاد السوق كمدخل لتحسين أساليب القيادة والتسيير؛ وهناك تصنيفات أخرى للقيادة، والتي تركز على تفاعل القائد مع باقي أفراد المؤسسة، ومنها القيادة المركزية وغير المركزية،¹ حيث تنتشر القيادة المركزية في المؤسسات العمومية خاصة ويكون فيها حصر حق اتخاذ القرار في فئة محدودة من الإداريين، وبالتالي تزيد الأخطاء المرتكبة في العمل وتقل فاعلية أداء العنصر البشري، أما القيادة غير المركزية فلا ينحصر حق اتخاذ القرار في فئة معينة بل يشارك العامل وكافة المستويات الإدارية في صنع القرار، وبالتالي يكون ارتكب الأخطاء أقل، ومن ثم تزيد فاعلية أداء الموارد البشرية.

3- علاقة تغيير القيادة بالأداء

تؤثر القيادة على الأداء التنظيمي للأفراد تأثيراً كبيراً، حيث يعد انخفاض مستوى الأداء الجماعي للعاملين أهم الأسباب التي تدفع إلى تغيير قيادات جماعات الفرد، فمن المتوقع أن يؤدي تغيير قيادات جماعات أداء ذات الأداء المتدهور إلى تحسين الأداء والإنتاجية²، وتشير معظم الدراسات لما للقائد تأثيراً كبيراً على فرق وجماعات العمال، ويعود ذلك أساساً للدور الذي يقوم به القادة. فالقيادة التي تتميز بالكفاءة والفعالية من شأنها أن تؤثر على قيم وتوجهات العاملين ومستويات الأداء المستهدفة، من خلال إشباع رغبات العاملين وتحقيق رضاهم، وإتاحة الفرص للعاملين للتأقلم مع التغييرات التنظيمية الجديدة³ ولتحقيق ذلك لابد من اختيار نمط القيادي المناسب للتغيير، والمتمثل في القيادة التحويلية، ذلك لاختلافه في التعامل مع التغيير مقارنة بالأنماط الأخرى التي تتعامل بالأساليب الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول-12- أنماط القيادة وتعاملها مع التغيير

أنماط القيادة	أساليبها في إدارة التغيير
- بيروقراطي؛	- أسلوب روتيني؛
- كاريزمي؛	- أسلوب إعلامي؛
- متسلط؛	- أسلوب فرض الحلول من الأعلى؛
- ديمقراطي؛	- أسلوب المشاركة في التغيير؛
- متساهل.	- عدم الإهتمام واللامبالاة.

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 86

¹ - طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد 362، 2006، ص: 59.

² - عادل زايد، مرجع سابق، ص: 25

³ - علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص: 527.

فالقيادة التحويلية التي اطلقها برن (Burn) على القيادة التي يتطلبها إدارة التغيير فهي قيادة قادرة على قيادة عملية التغيير، فهي مسئولة عن وضع رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر للوصول إليها، وقد عرفها برن Burn على أنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.¹

كما يعتبر تحقيق التغيير إحدى الصفات الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية، حيث يرى العديد من الباحثين أن القائد التحويلي يتناول أساليب عدة من التغييرات: التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، في حين يرى آخرون بأن دور القائد التحويلي يتركز في تغيير ثقافة المؤسسة، بينما يرى آخرون أن دور القائد التحويلي في إحداث التغيير يكمن في تحفيز الأفراد، ولا شك أن القيادة الفعالة للتغيير تتطلب كفاءات أساسية أهمها²:

- أن يتمتع القائد بحجة إقناع قوية يشرك جميع العاملين من خلالها في إدراك حاجة المؤسسة للتغيير؛
 - أن تكون لديه القدرة على إحداث التغيير في البناء التنظيمي وأن هذا التغيير قائم على أساس فهم عميق لاحتياجات المؤسسة؛
 - أن تتوفر لديه القدرات الاتصالية والمثابرة لإدماج جميع العاملين في المؤسسة لضمان التزامهم بالتغيير؛
 - متابعة تنفيذ التغيير ومتابعته؛
 - تطوير ودعم قدرات الأفراد وتوجيهها.
- كما يمتاز قائد التغيير بالعديد من الخصائص وأهمها³:
- القدرة على الحركة والتحرك السريع وحسن التصرف؛
 - عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص؛
 - عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل؛
 - توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة على إنجاز المهام؛
 - التمتع بالبراعة السلوكية كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة؛
 - الميل إلى تحديد التوقعات بوضوح؛
 - عدم تجاهل رد الفعل وشكاوى العملاء؛
 - الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت، المال والجهد؛

¹ - محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006، ص: 20.

² - ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 299.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 25.

- القدرة على ممارسة معالجات التغيير بنفسه؛..
- ووجد كل من Devanna & tichy من خلال الدراسات التي قاما بها، أن القائد التحويلي الفعال يتميز بالخصائص التالية:
- تحديد أنفسهم كوكلاء تغيير؛
- يثقون بالأفراد؛
- أنهم مقادين بالقيمة؛
- أنهم متعلمين كثيرا من الحياة؛
- لديهم القدرة على التفاعل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد؛..
- إن قدرة القائد التحويلي على الاتصال من خلال استخدام مهارات اللغة المناسبة، العمل على الاتصال مع الأفراد قدر الإمكان، الاستماع للآخرين وكيفية التعامل معهم من خلال التغذية العكسية تعمل على القضاء على معوقات الاتصال الفعال عند التغيير.

المطلب الثاني: التغيير في الثقافة التنظيمية

إن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في أحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات ايجابية نحو التغيير وتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية، فمؤسسات اليوم تسعى إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة المضطربة والمعقدة¹، ذلك أن ثقافة المؤسسة تلعب دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة، وهذا من خلال القيم والعادات، التقاليد، السلوكات والاتجاهات التي تبرز في مستويات عديدة من المؤسسة والتي من شأنها أن تؤثر على أداء الأفراد.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الثقافة التنظيمية، والتي من بينها مايلي :

الثقافة التنظيمية على أنها: "الإطار المعرفي المكون من الاتجاهات، القيم، معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة"²؛

ويعرف shiem على أنها "مجموعة الفرضيات الأساسية التي اخترعها، اكتشفها أو شكلتها جماعة ما، لإجل التعود على حل مشكلاتها المتعلقة بالملائمة مع محيطها"¹؛

¹ محمد خضير وبلحازية عمر، دور ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير، المؤتمر الدولي : الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12/13 ماي 2011، ص: 17

² - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص: 627

ويعرفها Gibson وزملاؤه، " ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، التي تحدد السلوك والروابط المناسبة بين الأفراد، وتحفزهم على أداء مهامهم بفعالية؛² كما يعرفها كيرت ليون Kurt Lewin الثقافة التنظيمية "هي البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"³؛

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أنها " عبارة عن مجموعة القيم، التقاليد، العادات والاتجاهات، التي تشكل سلوك العاملين، وتحدد البيئة التي يؤدي فيها العامل عمله، كما تحدد مدى علاقة العامل مع العاملين الآخرين".

2- مكونات الثقافة التنظيمية

من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية، يتضح أن هناك مجموعة من العناصر التي تكون الثقافة التنظيمية، ومن بينها ما يلي:⁴

2-1- القيم

القيم هي مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي إلى عدة مهام منها:⁵

- التأثير على توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المحتملة؛
- التأثير على العلاقات التي تربط الجماعة داخل المؤسسة؛
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة؛

2-2- الخرافات

تشمل الخرافات الأساطير، القصص المرتبطة بما يعني المؤسسة، وهي تعمل على تدعيم القيم الجماعية؛

2-3- العادات والتقاليد

يقصد بها تلك الممارسات، الأحداث والأنشطة المذكورة التي تقوم بها أفراد المؤسسة، والتي ترتبط بأهداف معينة تسمى المؤسسة لتحقيقها،⁶ كما تعتبر ممارسات تنتج عن القيم المشتركة للعاملين؛

2-4- الرموز

الرموز هي تلك الأشياء التي تقول أكثر ما تراه العين مثل استعمال بعض المؤسسات لمباني ضخمة مثيرة الإعجاب لتوحي للعملاء بأنها مؤسسة ضخمة مستقرة لها مكان في السوق، وتؤكد العديد من الدراسات على أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية؛

¹ - Jean pierre D etrie, strategor, politique générale de l'entreprise, Paris, Dunod, 3^{ me} édition , 1997, p : 470.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 261.

³ - المرجع نفسه، ص: 262.

⁴ - بلعجوز حسين وعزي محمد العربي، مرجع سابق، ص: 6.

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 65.

⁶ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص: 639.

2-5-الاتجاهات

الاتجاه هو ميل أو استعداد ذهني وعصبي ايجابي أو سلبي، تنظمه خبرات الفرد وتجاربه، والذي يؤثر على مدى استجابة الفرد لأشخاص والأشياء والمواقف؛¹...

3- مختلف أنواع الثقافة التنظيمية

ثقافة المؤسسة تتغير من مؤسسة إلى أخرى من حيث الفرد، روح المغامرة من عدمها، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، الاهتمام بالنتائج، الاستقرار والمرونة، الأخلاقيات في العمل، والاهتمام بالجودة وحجم المبيعات، ولهذا يوجد أنواع عديدة من الثقافات في المؤسسة، ومن بينها ما يلي :

3-1- الثقافة القوية والضعيفة

3-1-1- الثقافة القوية

يحدد درجة قوة الثقافة التنظيمية عاملان، وهما درجة الإجماع، أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة، وشدة تماسك أفراد هذه المؤسسة بهذه المعتقدات والقيم،² وعليه كلما وجدت الثقافة القوية في المؤسسة، كلما كان هناك أثر إيجابي على الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، ذلك أن الثقافة القوية تساهم في تحفيز الأفراد، لاحترامهم نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة الذي يزيد من حماسهم في العمل وولائهم للمؤسسة؛

3-2-2- الثقافة الضعيفة

الثقافة الضعيفة عكس الثقافة القوية، حيث تفتقر المؤسسة إلى وجود قيم ومعتقدات مشتركة³، وعليه فإن العمال يجدون الصعوبة في التعامل مع بعضهم البعض، مما يؤثر على الأداء وإنتاجية المؤسسة سلبا.

3-2- تقسيم الثقافة حسب إستراتيجية المؤسسة

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية من حيث الاهتمام الاستراتيجي بالعوامل الخارجية أو بالتمييز الداخلي إلى أربعة أقسام وهي:

3-2-1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratie)

تعتمد هذه الثقافة على إتباع نظم محددة من العمل، و تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، تسلسل السلطة يتخذ شكلا هرميا، وتقوم على الالتزام والتحكم وتنتشر هذه الثقافة خاصة في المؤسسات الحكومية (العمومية)؛ لذا فمن الضروري إحداث تغييرا في الثقافة البيروقراطية للمؤسسات العمومية، ويتم ذلك من خلال توفير المتطلبات التالية:⁴

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:63.

2 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 450.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 412.

4 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 2004، ص:128.

- ضرورة التخلي عن الأساليب والطرق التقليدية للإدارة التي قد تلائم الأنشطة البيروقراطية؛
- العمل على تغيير ثقافة المؤسسة التي تشجع على الإبداع والابتكار؛
- إيجاد العلاقات الاعتمادية بين الأفراد والوظائف تطبيقاً لمبدأ التسويق الداخلي في المؤسسة؛
- تعميق قيم وأخلاقيات خدمة العميل على اعتبار انه مبرر وجود المؤسسة واستمرارها؛
- تطبيق الإدارة بالمشاركة باعتبارها الوسيلة الناجحة لتحسين أداء المؤسسة.

3-2-2- ثقافة الجماعة

ترتكز هذه الثقافة على الاهتمام الكبير باحتياجات العاملين مما يساعدهم على التعامل مع المتغيرات الخارجية؛

3-2-3- ثقافة المهمة

ترتكز هذه الثقافة على التحكم في الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛

3-2-4- ثقافة المغامرة

ترتكز هذه الثقافة على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات العملاء، وبالتالي فهي تعتمد على إعطاء الحرية لعاملين وتفويضهم في اتخاذ القرارات.

4- تغيير الثقافة التنظيمية

يعتبر التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة، وأهم الضغوطات التي تؤدي إلى تغيير ثقافي في المؤسسة ما يلي:¹

- تغيير قواعد المؤسسة، حيث إن الانفتاح على المنافسة على الأسواق المتميزة بالحماية، يفرض تعبيراً استراتيجياً وهيكلية وثقافياً كبيراً؛

- عولمة الاقتصاد، حيث ساهمت عولمة الاقتصاد في زيادة تعقد الصفقات ذو الاندفاع نحو التحالفات، مما ينبغي بروز شكل جديد للعمل؛

- إعادة هيكلة إدارة المؤسسة حيث تؤدي إعادة هيكلة المؤسسة إلى أحداث تغييرات جذرية، وتفرض على الموارد البشرية مواجهة عدة تحديات ومن بينها، تغيير الثقافة التنظيمية،²² وحتى يتم تغيير الثقافة التنظيمية يجب إتباع الخطوات التالية:³

¹ - سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005، ص: 47.

² - حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 52.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2007، ص ص: 575-579.

4-1- ترتيب الظروف

هناك ظروف تسمح ببناء ثقافة تنظيمية جديدة، كاندماج المؤسسة أو إعادة هيكلتها؛

4-2- تصميم ملامح الثقافة الجديدة

يحتاج تصميم ملامح جديدة للثقافة إلى خطوتين هما:

- معرفة ملامح الثقافة القديمة، والتخلي عن ذلك؛
- معرفة ملامح الثقافة الجديدة؛

4-3- نشر الثقافة الجديدة

يتم نشر الثقافة الجديدة في شكل عبارات موجزة بحيث تعبر عن القيم والرموز، ويتم ذلك من خلال الشعارات والحكايات والاحتفالات، والإعلان عن المبادئ، كالإعلان عن ميثاق الموظف المثالي؛

4-4- دعم الثقافة الجديدة

يتم دعم الثقافة الجديدة من خلال تعليمها للأعضاء المؤسسة، وذلك عن طريق مايلي:

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع المعايير وقيم الثقافة الجديدة،
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة؛
- تدريب العاملين على الثقافة الجديدة؛

5- علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في المؤسسة، فهي تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية. وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما كان هناك ارتباط قوي بين العاملين ورسالة المؤسسة. إضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تدعم وتحدد معايير السلوك بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء كل فرد،¹ ويرى Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون مصدر للميزة التنافسية، كما أن الثقافة تعزز أو تقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية تكون ذات أداء وفاعلية عالية. إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة، التعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما المؤسسات التي تمتلك ثقافة ضعيفة يكون أداء الأفراد بها ضعيف نتيجة لتلقيهم تعليمات متناقضة ومع اتجاهاتهم، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة، وقد أكد مارتول ومارش أن "الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المؤسسة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيمانا عميقا".²

¹ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص: 630.

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2003، ص: 317.

المطلب الثالث: التعويضات

تعتبر التعويضات في المؤسسة من أهم الأدوات التحفيزية، والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على العنصر البشري، وربط الأداء بالتعويضات يأتي كأبرز الحلول التي تتبعها المؤسسة التي تعمل في ظل السوق الحر، حيث تفرض المنافسة على المؤسسة تحسين إنتاجياتها وظروف تسويقها، وهذا ما ينعكس مباشرة على حجم ونوع التعويضات التي تقدمها المؤسسة للأفراد.

1- مفهوم التعويضات

إن العقد المبرم بين العامل والمؤسسة هو عقد اجتماعي، اقتصادي، قانوني وأخلاقي وتتمثل طبيعته الاقتصادية في التزام العامل بالعمل والإنتاج وفق الشروط المتفق عليها، بينما تلتزم المؤسسة بتعويض الفرد عما يقدمه من عمل سواء تعويض مباشر، أو غير مباشر. حيث تتمثل التعويضات المباشرة في "تلك التعويضات التي تجعل المؤسسة مكان مناسب للعمل، وتجعل الوظيفة مصدر اقتصادي لكل فرد عامل، يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور، رواتب وامتيازات من تغطية تكاليف معيشته، والتعويضات المباشرة تعمل على تحفيز وجذب العامل لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المؤسسة"¹؛

ويشمل التعويض المباشر الأجر والراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد مقابل القيام بعمله، وأوقات العمل الإضافية والايجازات المدفوعة الأجر، ومكافآت على الأداء المتميز، والمشاركة في الأرباح، وإمكانية شراء أسهم المؤسسة²؛

أما التعويضات غير المباشرة فهي تمثل "المنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين فيها، حيث تستهدف من خلالها إلى رفع مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين فيها، مما ينعكس بنتائج ايجابية على الأداء والإنتاجية"³.

وتشمل التعويضات غير المباشرة عدة عناصر، مثل برنامج حماية العاملين، الخدمات المختلفة، المزايا الإضافية، الحوافز...، وهذه التعويضات لا تمنح مقابل أداء، بل تمنح بمجرد انتماء الفرد للمؤسسة⁴؛ من خلال ما سبق، يتضح أن التعويضات المباشرة هي التزام مالي تتحمله المؤسسة كدفع الأجور والرواتب للأفراد العاملين فيها، وهذا الالتزام مرتبط أساساً بأداء العاملين ومدى إنجازهم لمهامهم، أما التعويضات غير مباشرة فهي ليست التزامات مالية، بل التزام معنوي ينعكس بتكاليف قد تكون عالية مثل قلة حوادث العمل، كما أن هذه التعويضات لا ترتبط بأداء العامل بل تمنح له بمجرد انتمائه إلى المؤسسة.

¹ - عبد الرحيم الميمني، مرجع سابق، ص: 149.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 376.

³ - عبد الرحيم الميمني، مرجع سابق، ص: 179.

⁴ - رواية حسن، مرجع سابق، 2003، ص: 321.

2- علاقة التعويضات بالأداء

تعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تحفز الفرد بأداء عمله بكفاءة وفعالية، حيث يعتقد الفرد بأن كل ما كان أداؤه جيد كلما سيحصل على مزيد من التعويضات، ومن أبرز العوامل المساعدة على ربط التعويضات بالأداء ما يلي:¹

2-1- الدافعية

يرى فروم (Vroom) صاحب نظرية التوقع، بأن الدافعية تشكل همزة الوصل بين التعويضات والأداء، حيث تربط نظريته جهود الأفراد بالمكافآت المتحصل عليها، وترتكز هذه النظرية على ثلاث عناصر والمتمثلة فيما يلي:

- التوقع: نتيجة لبذل الأفراد مجهود في عملهم، فإنهم يتوقعون بأنهم قاموا بالأداء المطلوب منهم والمستهدف من طرف المؤسسة؛

- الوسيلة: حسب هذا العنصر فإن الأفراد يدركون بأن أداءهم سوف يؤدي إلى النتائج والمكاسب؛

- القيمة المحصلة: تمثل القيمة المحصلة ما يتم الحصول عليه من عوائد ومكافآت، نتيجة للقيمة المتوقعة الناتجة عن الأداء والجهد معاً؛

كما أن نظرية الرجل الاقتصادي، تشير إلى أن المال هو الحافز أو الدافع الأساسي للعمل، وعلى هذا الأساس ركز علماء الاقتصاد، ومن بينهم آدم سميث، فريدريك على أن زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد العامل من مال لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمؤسسة؛²

2-2- الاستبقاء

وفقاً لهذا العنصر فإن المؤسسة تلجأ إلى التفريق بين الأفراد على أساس الأداء، إذ تستبقي وتكافئ من كان أداؤه عالي وتستبعد من كان أداؤه ضعيفاً، ويحصل الأفراد الذين أثبتوا الكفاءة في الأداء على تعويضات عالية مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر في لتحسين أدائهم؛

2-3- الإنتاجية

من خلال المبحث السابق، لاحظنا بأن مفهوم الإنتاجية يتساوى مع مفهوم الأداء، والتعويضات تؤثر تأثيراً إيجابياً على الإنتاجية، حيث أن الأفراد تزداد إنتاجيته كلما تم ربط التعويضات بالأداء، فدافع الحصول على مزيد من التعويضات يقود الأفراد إلى زيادة الإنتاجية؛

2-5- الوفرة في التكاليف

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 315، 318.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص: 152.

إن ربط التعويضات بالأداء يؤكد للمؤسسة بأن تكلفة التعويضات تدفع مقابل النتائج المتحصل عليها والتي تتوقعها المؤسسة من الأفراد، حيث تؤدي النتائج الجيدة إلى زيادة أرباح المؤسسة وهذا ما ينعكس على تحسين التعويضات لدى الأفراد.

المطلب الرابع: ضرورة تأهيل العنصر البشري

يمارس التغيير في بعض الأحيان ضغوط عديدة من أجل تحقيق المزيد من الكفاءة، مما يخلق مشاكل تنظيمية، وتقع المؤسسة في خطأ كبير عندما تتجاهلها، لذلك كان من الضروري إعادة تأهيل هؤلاء العاملين حتى يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال إعادة تدريبهم وتمكينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

1- التدريب

تواجه المؤسسة العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات الناتجة عن التغيرات في بيئة عملها، ونتيجة لذلك يتأثر الأداء، وفي أغلب الأحيان ينظر للتدريب الحُل المناسب لكثير من مشكلات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة. ويجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكل جزئى أو كلي وفي نوعية هذه البرامج، فلا يمكن الاقتصار على التدريب التقني وإهمال التدريب السلوكي، ولذلك لهذا الأخير الدور المهم في تنمية مهارات ومعارف المورد البشري وإعدادهم للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به، وتمكينهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقالهم إلى مرحلة التطبيق العملي للتغيير.

كما أن البيئة المتغيرة باستمرار تمارس ضغوط على أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة. ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين يتم الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.¹

فالتدريب هو "عملية تستهدف إلى إحداث تغيرات في معلومات، خبرات، طرق أداء الوظيفة، سلوك واتجاهات العاملين من أجل استغلال إمكانات وطاقت الأفراد بغرض رفع و تحسين أدائهم"² كما يعرف التدريب على أنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل"³ وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان أداء عملهم بالفاعلية المطلوبة، أو خلق

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 66.

² - حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 15.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص: 223.

مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير في وجهات النظر والمعتقدات لدى الأفراد، تغييرا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.¹

ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد العمال، وتطوير أدائهم، زيادة الإنتاج والإنتاجية، كما يعتبر التدريب وسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، ومواكبة التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسة؛ كما يعمل على تحسين سلوكيات الفرد وجعلها تتناسب مع أهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك يساهم في زيادة ولاء العامل لعمله ويشكل الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية للمؤسسة،² كما يعمل التدريب على إزالة ومعالجة نقاط الضعف الحالية أو المستقبلية للمؤسسة عن طريق تحسين إنتاجية المؤسسة، كما يلي:

- تقليل الفاقد والوقت الضائع في أداء المهام والإنتاج؛³
- يساعد التدريب على مواكبة التغييرات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، إعادة تدريب العمال على كيفية استعمالها؛⁴

كما أن التدريب يعمل على تعديل السلوك من خلال كسب اتجاهات إيجابية للعاملين من خلال فهم إدراكاتهم ويساعد على تخفيض معدل دوران العمل، تقليل الغياب، العمل على تخفيض المشاكل والشكاوى ورفع الروح المعنوية للعامل، ويحقق مزايا للعاملين أنفسهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة ومعرفة جديدة من شأنها أن تزيد في قيمة العامل سواء داخل أو خارج المؤسسة، وهذا سيؤدي إلى زيادة فرص الأمان الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء.⁵ فمثلا النتيجة المتوخاة من تدريب الحساسة هو زيادة حساسية المتدربين نحو الآخرين وكذلك تفهمهم للاختلافات بين الناس في الإدراك وردود الفعل. وبذلك كسب مهارات تنعكس في تحسين أدائهم بحيث يعدلون أنماط تصرفهم إيجابيا.⁶ ففي تدريب الحساسة المدرب لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات لمدة زمنية، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعرِّف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى آخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض

¹ - محمد جمال الكفاني، مرجع سابق، ص: 108.

² - حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص: 21.

³ - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص: 226.

⁴ - محمد فالخ صالح، مرجع سابق، ص: 102.

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 334، 335.

⁶ - محمد قاسم القوي، مرجع سابق، ص: 347.

كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية.¹

كما يساهم التدريب بأسلوب لعب الأدوار في حل المشكلات وتقليل حدة الصراع، وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين، من خلال تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن عدة مشاكل بطريقة دراماتيكية، فعملية لعب الأدوار يترتب عليها أن يلعب الموظف عدة أدوار حسب موقعه الوظيفي، وبعدها تتم عملية المناقشة، إذ يتحدث القائمون بالتمثيل عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار وكيفية استجابة كل منهم للآخرين.²

2- تمكين العاملين

حتى يتم تخفيض العبء على العاملين الناتج عن التغيير مثلاً في إعادة الهيكلة الوظيفية، يجب تمكينهم من خلال تفويض بعض الأعمال والأنشطة إلى عمال آخرين وإعطائهم قدراً معيناً من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

2-1- مفهوم التمكين

يلعب التمكين دوراً هاماً في نجاح المؤسسات المتوجهة نحو سياسة العملاء، فهو يساعد على الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وسرعة اتخاذ القرارات. فالتمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم؛³ من خلال منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة وحرية أكبر مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب، ويؤدي تحقيق ذلك إلى زيادة الولاء والانتماء عند الأفراد مما سيحسن أدائهم؛⁴

والتمكين يختلف عن التفويض، فعملية التفويض تعني "توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى، ضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة"⁵، لذلك فعملية التفويض هي تكليف أفراد معينين بمهام معينة في حالات معينة، كغياب المسؤولين، وانشغالهم باتخاذ قرارات أخرى، أما التمكين فهو ليس مجرد تفويض سلطة في اتخاذ القرارات، بل هو السماح للعاملين في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، أي أن التمكين هو منح وتفويض السلطة؛⁶

¹ - أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 562.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 347.

³ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 11.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 77.

⁵ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، 2006، ص: 268.

⁶ - Mike Roypurn and coyleReypurn, empowering workers to meet clobal competition, consulter in site internet : www.sbeaer.uca.edu

في حين ينظر البعض إلى أن التمكين أنه عبارة عن مدخل من المداخل الجذرية للتغيير والتطوير التنظيمي، إذا برئهم يرمي تمكين العاملين إلى اشتراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهها فضلا عن دورهم، إذ أن التمكين مفهوم يتمحور حول الإجابة على الأسئلة التي تثار في ذهن الموظف وهي:¹

- من أنا؟

- كيف ارتبط بالإدارة العليا؟

- كيف أغير من أسلوبتي القديم؟

- ما هو المتوقع مني؟

- كيف ارتبط بزملائي؟

ويهدف التمكين إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:²

- التوجه بالمؤسسة إلى خدمة عملائها؛

- الاستجابة إلى تغيرات المحيط؛

- اتخاذ القرارات بسرعة؛

- تحسين ظروف أداء العمل، بالاستغلال الأمثل للوقت، والتقليل من الأخطاء؛

- إحساس العاملين بالمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة المبادرة؛

- رفع قدرات الفرد و الجماعة؛

- تحفيز الأفراد من خلال الثقة في قراراتهم.

2-2- عناصر تمكين العاملين

تتمثل العناصر التي تشكل عملية التمكين فيما يلي:

2-2-1- مشاركة المعلومات

تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية التي يستخدمها العاملين المتمكنين في اتخاذ القرارات، لذا يجب أن يكون العامل المفوض على علم بمجموعة من المعلومات حتى يتخذ القرار المناسب، وتشمل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين المتمكنين ما يلي:³

- المعلومات العامة

وهي المعلومات التي توضح الصورة العامة لمخطط المؤسسة وما يتضمنه من فرص وتحديات؛

¹ - رضا صاحب أبو حامد آل علي وسنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة، الأردن، مؤسسة الوراق، 2001، ص: 278.

² - Brilman Jean, Les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, 3^{em} Edition, France, 2001, P: 320.

³ - فائق احمد بوبكر، نظم الإدارة المفتوحة، القاهرة، ايتراك، 2001، ص ص: 76-79.

- معلومات الصورة العامة للمؤسسة

والتي توضح الرسالة الأساسية للمؤسسة ومجالات عملها ونشاطاتها، وكذا الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة من مهارات وخبرات وتكنولوجيا، إضافة إلى الإلمام بعمليات التوجيه، التنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلي رغبة العملاء؛

- معلومات متعلقة بتقييم الأداء

تهدف هذه المعلومات إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة من خلال تدريبهم على كيفية القيام بعملية تقييم الأداء؛

- المعلومات الشخصية

تهدف هذه المعلومات إلى إكساب العاملين المهارات القيادية ومهارات نسبة تقدير مشاركة كل فرد في النتائج المتحققة، من خلال إمداد العاملين بمعلومات حول الأدوار التي يقومون بها، والقواعد الأساسية لحساب المكافآت، وكذا كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

2-2-2 فريق العمل¹

يتميز الهيكل البيروقراطي، بوجود حدود فاصلة بين السلطة والعامل، حيث تسيطر السلطة على إصدار الأوامر، وهذه الميزة أصبحت غير مناسبة للمؤسسات المعاصرة، حيث أصبح مطلوباً من العاملين أن يلتقوا معاً لإنجاز المهام المعقدة بنجاح وفعالية، وذلك عن طريق تكوين فرق عمل، والتي تعد من أهم الأشكال التي تتخذها عملية التمكين لرفع أداء العاملين؛

2-2-3 الإدارة الذاتية

التمكين لا يعني إعطاء الحرية في اتخاذ القرارات للعاملين في كافة الوظائف بكل حرية، بل يجب أن يتم تحديد إطار يمكن من تحرك العامل ذاتياً، وذلك بتحديد حدود تصرفات العاملين ونطاق مسؤولياتهم، وما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون، ويتم ذلك من خلال إرشادهم وتدريبهم ودعمهم؛

2-3-2 علاقة التمكين بالأداء

يحقق التمكين مزايا عديدة من أهمها ما يلي:²

- الاستجابة أكثر لحاجة العملاء طالما أن العاملين يعطون قرارات، كانوا في السابق مطالبون بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي؛

- إقدام العاملين على تقديم أفكار عملية لتحسين الخدمة؛

- شعور العاملين بالرضا الوظيفي من خلال ممارستهم للسلطة؛

1- جمال الدين نجاد مرسي، مرجع سابق، ص: 76

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 92.

- تحسين سمعة المؤسسة، من خلال تحسين الخدمة؛
- زيادة رضا العاملين على عملهم ووظيفتهم؛
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين؛
- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا فيه.

خلاصة الفصل:

تختلف المعلومات التي يفسرها ويحللها المورد البشري حول التغيرات البيئية، مما يخلق لكل فرد إدارك معين الذي يؤدي إلى بناء اتجاهات. والتي يتم ترجمتها إلى سلوك قد يكون ايجابيا أو سلبيا، مما يؤدي إلى تباين ردود الأفعال تجاه التغيير، فقد يكون الأفراد مقاومين للتغيير وضده أو محايدين أو قابلين له وذلك حسب الخسارة والربح التي يرونها في التغيير. كما ينشأ عن اختلافات ردود الأفعال العديد من المشاكل التنظيمية ذات التأثير المباشر على أداء المورد البشري بالانخفاض إذا لم يتم إدارته ، كالصراعات الحادة وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتقع إدارة الموارد البشرية في خطأ كبير إن أهملت هذه الآثار النفسية والاجتماعية التي تتكون عند مواردها البشرية، لذلك كان من الضروري توفير المتطلبات الأساسية التي تعمل على تحسين مستوى الأداء في ظل التغيير البيئي، التي من أهمها القيادة التحويلية، سياسة تعويضات مناسبة، بناء ثقافة تنظيمية قوية وإعادة التأهيل البشري بما يناسب متطلبات البيئة الجديدة.

الفصل الخامس :

مجالات تغيير بيئة الموارد البشرية

لمناجم الحديد للشرق - الونزة-

تمهيد:

تشهد بيئة المؤسسة الجزائرية تغيرات عديدة في شتى المجالات: الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية، السياسية الدولية ، فأصبح في ظلها أداء معظم هذه المؤسسات خاصة العامة غير مرض وكفاءتها متدنية، لذلك أصبح من الضروري إحداث تغييرات جذرية فيها حتى تحقق الكفاءة المطلوبة، وفي سبيل تحقيق ذلك ظهرت العديد من التوجهات، وكانت بمثابة الحلول أو الوسائل التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار لتحقيق التغيير المطلوب. والتي من بينها توجه الحكومة إلى خصخصة بعض المؤسسات العمومية، كمحاولة منها لرفع كفاءة هذه المؤسسات، تحسين إنتاجها ووجوده منتجاتها، حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحادة في ظل العولمة.ومست هذه السياسة العديد من المؤسسات العمومية وكان من أبرزها خصخصة مركب الحديد والصلب مع مجمع أسبات، والذي تبعه خصخصة العديد من المؤسسات المنجمية التي تعد الممون الرئيسي لهذا المركب، والتي من بينها منجم الونزة. حيث فرضت خصخصة هذا المنجم العديد من التغييرات بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، ولقد شملت هذه التغييرات مجالات عديدة في المؤسسة. ويعد المورد البشري أكثر هذه العناصر التي مسها التغيير مما اثر على أداءه. ولم يتوقف التغيير في هذه التحول بل وبسبب الظروف المتغيرة والمتعددة في كافة المجالات وخاصة الاقتصادية والسياسية تم استرجاع المؤسسة لتصبح تابعة بالكامل للدولة، مما شكل في خلق بيئة جديدة متعددة المتغيرات للعمال.

ووفقا لما سبق ذكره، سيتم التطرق في هذا الفصل الى مايلي:

- مجالات التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية وأثرها على الموارد البشرية؛
- مجالات التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة مناجم الحديد للشرق -الونزة-؛
- أهم التغييرات التي مست الموارد البشرية في مناجم الحديد للشرق -الونزة-.

المبحث الأول: مجالات التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية وأثرها على الموارد البشرية

شهدت البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية العامة العديد من التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، الثقافية سواء على المستوى المحلي أو الدولي. شكلت عليها ضغوط عديدة، فقامت الحكومة بتبني العديد من الحلول كانت عبارة عن تطبيق العديد من النماذج التسييرية، التي فرضت في كل مرة بيئات عمل مختلفة واكبتها العناصر البشرية وتأثرت بها.

المطلب الأول: التغيير في المؤسسة الجزائرية وأثرها على الموارد البشرية

فرضت التغييرات البيئية على المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة العامة بصفة خاصة العديد من الضغوط والقيود، التي عملت على تبني أساليب تسييرية جديدة في كل مرة، أثرت على ذهنية وسلوك العمال.

1- التغيير في المؤسسة الجزائرية

انتهجت الدولة ما بين 1962-1970 نظام التسيير الذاتي الذي كان يهدف إلى رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية، فبينت نتائج تلك التجربة وجود عراقيل ساهمت في تدني الأداء للمؤسسة الاقتصادية العمومية، التي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمع، وانعكس ذلك سلبا على وضعيتها الاقتصادية والمالية. وإن الاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي نتج عنه تحريفها عن وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها، فأبرزت نتائج سلبية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، حيث يرجع سبب تلك النتائج إلى المناخ الاقتصادي السائد آنذاك حيث كانت هذه المؤسسة الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة على شكل محمية اقتصادية ذات نظام مغلق لا يعبا بما يحدث في محيطه¹.

ورغم أن نظام التسيير الذاتي استطاع تجسيد أسس وقواعد القيادة الديمقراطية، إلا أنه من ناحية أخرى كان المنطلق الكامن وراء البنية الهرمية للتسيير الذاتي حيث يتضمن أكبر عدد ممكن من العمال في تسيير الوحدات الإنتاجية. ويمكن القول أن التسيير الذاتي قد فرض نفسه كفكرة تجديد الطاقات، مقابل ضعف الدولة التي كانت تتخبط في مشاكل اجتماعية واقتصادية وسياسية معقدة ولم يكن مبنيا على نصوص محكمة مما جعل هذا النظام يفرغ من محتواه بسبب المركزية في التسيير التي همتت العمال في مابعد، وأصبح التسيير الذاتي مجرد شعار سياسي، وعليه فقد برزت عدّة نقائص في التسيير الذي يعود سببه إلى افتقار إدارة المؤسسات من الإطارات إلى درجة الانعدام، إذ أن 71% من العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة كانوا من الأجانب،² لذلك تحوّلت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى مؤسسات وطنية تحركها الرغبة في خلق روح الاعتماد على النفس إقتصاديا، حيث سجلت هذه المرحلة بداية تدخل الدولة في الساحة الاقتصادية وتميزت بظهور مصطلحين أساسيين وضعوا كعنوان

¹بجدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسات الشبكية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد3، 2004ص:8.
²أوكيل السعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص11.

لكيانين قانونين مهمين في تاريخ المؤسسة العمومية الاقتصادية وهما : الشركة الوطنية والمؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وكان الإقبال الكبير على الشركات الوطنية يرجع إلى:

-ارتفاع نسبة البطالة؛

-حجمها العملاق وقدرتها على استيعاب أعداد هائلة من العمال؛

-الحوافز المغربية والرواتب الشهرية المرتفعة التي تقدمها؛

-فشل المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا في تحقيق أهدافها.

في سنة 1971 تم الانتقال من تسيير من المؤسسة العامة إلى المؤسسة الاشتراكية، التي تعتبر ملك للدولة تابعة للقطاع العام تتولى الدولة الاستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وتسييرها، وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، ويتكون رأسمالها من أموال عامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتضمن وحدة أو عدة وحدات، ويعتبر عمالها منتجون ومسирون في آن واحد، ويرجع هذا التوجه إلى إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة في أداء المهام الرقابية والتسييرية،¹ ولقد وضع ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات مبدأ حق المشاركة العمالية في التسيير داخل المصنع انطلاقا من مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، لاعتبار أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة لدولة فإن له الحق أيضا في أن يشارك في التسيير.²

إلا أن النتائج المحققة من الاستثمارات الضخمة في نهاية السبعينات عرفت انعطافا خطيرا، كونها لم تكن في مستوى الطموحات المنتظرة بل أدت الخيارات التنموية ذاتها إلى نتائج عكس المتوقع، وساهمت في ذلك عوامل داخلية وخارجية أهمها:

- كبر حجم المؤسسات، وصعوبة التحكم فيها بالدقة المطلوبة ومراقبتها وصعوبة الاتصال فيها بكل اتجاهاته،

وبالتالي أصبح حضور العامل رمزي إلى مكان عمله، إضافة إلى ذلك استفحال ظاهرة التبذير وهدر الموارد

والوقت، كل هذا عجل في تدهور أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية؛

-التداخل في التسيير، والتعددية في مراكز اتخاذ القرارات؛

- تعدد المهام، حيث لم تكن تؤدي وظيفة اقتصادية فحسب بل أسندت إليها وظيفة أخرى اجتماعية

تمثلت في امتصاص البطالة وأصبحت مركزا لتقديم الخدمات الشبه مجانية (نقل، إطعام، ترفيه... الخ؛

- نقص الإطارات حيث كان انشغال المسيرين بالوظيفة الإنتاجية على حساب الوظيفة التكوينية للعمال.

- الإفراط في المركزية الذي أدى إلى البطء في اتخاذ القرارات والبطء في التنفيذ؛

- التضخم المفرط للعمالة؛

¹-بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، 2002، ص:112.

²-أهمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1994، ص230.

كذلك أدى التسيير الاشتراكي إلى صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول مسألة التسيير واتخاذ القرارات. مما أدى إلى تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من طرف مسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية أو العكس. أي أن المسيرين هم أنفسهم أصبحوا يتعرضون لضغوطات من طرف ممثلي العمال لتلبية حاجاتهم الشخصية والحصول على امتيازات عالية وفي كلتا الحالتين تتعرض مصالح العمال للخطر والانتهاك، هذه الممارسات تركت آثارا سلبية على مردودية العامل، وذلك بدفعه للإضراب عن العمل - في بعض الحالات - لعدة أسابيع لعزل فقط ممثلي العمال على مستوى الوحدة أو الشركة، في حين تبقى الإدارة تتفرج لأن الخلاف هو بين العمال أنفسهم،¹ لذلك من يرى أن بداية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت كتجربة بالنسبة للعمال مكنتهم من تكوين وعي عمالي وأصبحوا يدركون أن ما تعلموه من الغرب غير لائق في واقع يختلف عن الواقع العربي وأن تجربة التسيير الاشتراكي لم تحقق ما كان يطمح له العمال من القضاء على التناقضات داخل المصنع.²

من أجل تحسين الأوضاع التي وصلت إليها المؤسسات خلال السبعينات، عرفت تلك المؤسسات عملية إصلاح كبيرة في الفترة الممتدة بين 1981 و1983 تمثلت في إعادة الهيكلة العضوية والمالية، فأما إعادة الهيكلة العضوية فانتهت بتقسيم مفرط للعديد من المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم، كما أن من أهم الأهداف التي كانت إعادة الهيكلة العضوية ترمي إلى تحقيقها هي القضاء على التخطيط المركزي، لكن هذا الأمر لم ينجح بحيث استمرت المؤسسات العمومية الاقتصادية في تلقي التعليمات من طرف السلطات المركزية والعمل في إطار مخطط التنمية والإنتاج. في حين توجت إعادة الهيكلة المالية ببداية إنفصال الذمة المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية عن الذمة المالية للدولة، وذلك بانتقال مسؤولية تسيير النظام المالي للمؤسسات إلى مسيري المؤسسات المهنيين بمخاطر الحل والتعرض إلى المتابعات الجزائية.

لكن بعد سنوات من الممارسة فشلت سياسة إعادة الهيكلة في جعل المؤسسات العمومية تحقق أرباحا، لأن عجز هذه المؤسسات لا يرجع لكونها كبيرة الحجم، بل هناك عوامل أخرى مرتبطة بطريقة التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسؤوليها.³

كما أن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات لم تكن إلا خطوة لاستعداد العملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينيات. إن هذه الاستقلالية للمؤسسات العمومية كانت لاتعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجداتها، بل تتعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها بحرية دون أن يفرض عليها تدخل أو طرق معينة، ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد، مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية،

¹ - أوكيل محمد سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 38.

² بشايبنة سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 278

³ أوكيل محمد سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 11.

كما أن للأزمة البترولية التي شهدها العالم أواخر الثمانينات الأثر المباشر في دفع أصحاب القرار إلى التفكير بجدية لإنقاذ الوضعية الاقتصادية للدولة، انخفضت مداخيل الدولة من المحروقات إثر الأزمة النفطية سنة 1986 إلى أقل من 50% والذين كانوا مستعدين لاتخاذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي حتى لو استلزم الأمر التخلي عن الكثير من المبادئ والتوجهات المقدسة وعلى رأسها الاشتراكية التي اعتبرت في مرحلة ما خيارا لا رجعة فيه، إذ سرعان ما تحركت السلطة لصالح توجهات جديدة انتهت بالاستغناء عن أسلوب التسيير الاشتراكي مقابل تبني الأسلوب الليبرالي، لذلك تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية والذي من خلاله تبينت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي عرفها على أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص. وطرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الإدارة والتسيير حيث تنوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دورا لمالك لرأس المال المؤسسة، وهذا باعتبارها مؤسسات مالية اقتصادية، حيث تلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية و الدولة. يسير الصندوق الملكية بواسطة حافظة الأسهم المتمثلة في رؤوس أموال المؤسسة باسم الدولة.¹

إلا أن أحداث أكتوبر 1988 التي أحدثت ظروفًا اجتماعية وسياسية جديدة، فتحت المجال واسعا أمام التعبير الجماعي عن النزاعات والخلافات في العمل، حيث عرفت الفترة 1988-1990 انفجار حركة احتجاجية عمالية بلغت 2579 عام 1988 و3925 عام 1889 و 2023 عام 1990، وسبب هذه النزاعات هو ضيق العمال بمسؤولي المؤسسات والمطالبة برحيلهم... هذه الأحداث دفعت جميعها إلى تطور نوعي في علاقات العمل، وما تبعه ذلك من القوانين التي تنظم العمل، وما صاحبه من تغيير المبادئ والأساليب والرؤى التي لا عهد للقوى العاملة بها.²

ولقد تمّ مشروع الاستقلالية في ظروف اقتصادية صعبة، تمثلت أساسا في نقص مصادر التمويل المالي خاصة مع استمرار تدني أسعار البترول، وبذلك اصطدم هذا المشروع بمشكل كبير، هو عملية التطهير المالي، مما أدى إلى وضعية مقلقة لمستقبل المؤسسة العمومية التي اضطرت إلى عملية التسريح الجماعي للعمال باعتبار أن الفائض في اليد العاملة كان سببا في ارتفاع مصاريف المؤسسة، وتخفيض العدد إلى حجمه الطبيعي سيؤدي حتما إلى توفير مصاريف كانت تدفع دون مقابل إنتاجي، وتوجيه هذه الأخيرة لاستعمالها في رفع مردودية المؤسسة. ورغم هذه الإصلاحات ثبت مرة أخرى فشل هذه المرحلة التسييرية للمؤسسات العمومية، حيث بقيت تعيش نفس المشاكل من أزمة التسيير والموارد المالية، وبهذا ظلت تتراوح في مكانها، تعيش تحت وطأة صدمات متكررة ومشاكل لا تنتهي، هذا ما جعل الدولة بمسيريها يعيدون الحسابات مرة أخرى لتظهر بوادر جديدة لإصلاح آخر جذري للمؤسسات العمومية، ويرتكز على عملية الخوصصة التي تعتبر الوسيلة الوحيدة المتبقية للخروج من الأزمة، وبدأت معالم هذه الإجراءات تتجدد مع سياسة الانفتاح واقتصاد السوق، وهنا أصبحت

¹ - بمهدي عيسى بن صالح، مرجع سابق، ص: 9

² بشاينية سعد، مرجع سابق، ص: 279

المؤسسات العمومية في وضع (كن أول اتكن) فيما تغلق نهائيا، وإما أن تباع جزئيا أو كليًا للخوادم لتستعيد نشاطها وحيويتها عن طريق إحياء روح المبادرة الفردية والمنافسة بين قوى الإنتاج.¹

المطلب الثاني: وضع إدارة الموارد البشرية في ظل تغيير المؤسسات الاقتصادية:

تبنت الجزائر منذ الاستقلال أفكارا محددة، واتبعت مسارا معينًا لبلوغ التنمية والرفاه، وتوفير العمل لكل فرد من أفراد المجتمع، فكان كل شيء تقريبا يتم من خلال التخطيط المركزي للاقتصاد كوحدة متكاملة موجهة في مجملها لخدمة المجتمع. فقامت الجزائر ما بين 1965 إلى 1989 بوضع مخططات، اقتضى بموجبها استيراد مصانع جاهزة مع أنماط التسيير والإدارة، دون التمعن فيها أو تمحيصها، فكانت إدارة الموارد البشرية آنذاك تسمى بمسميات عديدة، ففي بعض المؤسسات يطلق عليها إدارة المستخدمين وفي أخرى إدارة الأفراد أو مصلحة القوى العاملة...، فكان عملها يقتصر على أعمال تنفيذية وأعمال روتينية كضبط أوقات العمل وأوقات الدخول والانصراف²...

ففرضت الدولة منذ بداية السبعينات تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقاً لمنهج موحد على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خدمة لغاية إيديولوجية واحدة والمتمثلة في تجنيد كل القدرات البشرية من أجل تحقيق البرامج الإنتاجية التي تم وضعها في إطار المخططات الوطنية. وعلى هذا الأساس أصبحت إدارة الموارد البشرية وسيلة تستغلها السلطة السياسية التي تفرض إستراتيجيات التسيير ومنه أصبح العنصر البشري مجرد أداة ووسيلة وليس مورداً ينتفع به، حيث يرى بعض المهتمين بإدارة الموارد البشرية أنها تسيير وفق طرق بدائية ولا تتلاءم مع متطلبات التنافسية، هذه الأخيرة التي تفرض ضرورة الاعتماد على عنصر بشري فعال.³

بالرغم من التطورات الجوهرية التي فرضتها الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر منذ 1988 والتي منحت للهيئات المسيرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية بعض من الحرية في التفاوض واتخاذ القرارات المرتبطة ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية إلا أن قليلاً من المؤسسات استطاعت أن تحدث التغيير بوضع سياسات واقعية لإدارة الموارد البشرية خاصة في مجال الأجور وإدارة المسارات المهنية للعمال والحوافز والتشاور الاجتماعي والاتصال، وعلى العكس من ذلك، بقيت الكثير من المؤسسات تنتهج نفس أساليب وأنماط التسيير الموروثة، والتي كانت من مخلفات الاقتصاد الموجه، كترسخ بعض المفاهيم كفكرة البايلك التي أدت إلى انتشار الروح التخريبية لدى الفئة العمالية إذا في غياب سياسة قادرة على إشراك كل أفراد المجتمع في عملية التنمية، انتشرت بعض المظاهر السلبية كالتغيب والتأخر عن العمل وعدم تقدير قيمة الوقت،

¹ - بصير شهرزاد، وضع العامل الجزائري في المؤسسات المخصصة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 31، 2009، ص. 13.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2002، ص. 22.

³ بقية الشريف والعايب عبدالرحمان، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص. 5.

وهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية خاصة منذ مجيء ما يسمى بالقانون العام للعامل كانت تكتفي بالتسيير الإداري لشؤون الأفراد فقط. وكل ما يتعلق بسياسات الموارد البشرية كالأجور وتصنيف مناصب العمل كان مفروضاً من الجهات العليا للدولة تماشياً مع التغيرات التي يشهدها سوق البترول، إضافة إلى ذلك ساهمت البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في تشكيل خصائص وعي العامل الجزائري،¹ وهذا أثر على إدارة الموارد البشرية الجزائرية ومن ثم أداءه، ويمكن إيجاز هذه خصائص فيما يلي:²

- قيمة التكافل الاجتماعي داخل المؤسسة: فكل قيمة في المجتمع ورائها دوافع سلبية أو إيجابية في استعمالها والغرض منها تحقيق منفعة عامة أو شخصية، وإذا اعتبرت قيمة التكافل الاجتماعي قيمة اجتماعية فهو نوع من العلاقات الإنسانية وأن التكافل الاجتماعي داخل المؤسسة يتجلى في ثلاثة نواحي وهي:

- يظهر التكافل الاجتماعي لتغطية على زميل المصلحة أو القسم الواحد إن تأخر أو غاب أو المماثلة عن العمل؛

- يظهر في حالة انضمام في التنظيم غير الرسمي أو اعتبار الأفراد ذو اللحمة الواحدة، كما يظهر في حالة إظهار الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين خصوصاً إذا ارتبط الأجر مع الحالة العائلية للعامل؛
- ظهور أو عدم ظهور العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: فعند فئة الإطارات والمناصب العليا في المؤسسة كلما كانت العلاقات المهنية جيدة بينهم كلما توطدت العلاقات الشخصية والاجتماعية، وبذلك تتكاتف أهدافهم. أما الفئات الدنيا من العمال كلما كانت العلاقات المهنية بينهم وبين الإدارات العليا غير سليمة كلما إلتجوا إلى العلاقات الاجتماعية لتنفيذ مصالحهم داخل المؤسسة؛

- إن ظهور الفساد داخل المؤسسة هو عبارة عن مخرجات لثلاثة مفاهيم قد تجذرت في المجتمع نتيجة خواء اجتماعي وهي : عدم كفاءة المسير، عدم وجود الرقابة وغياب الضمير المهني؛

وترى بعض الدراسات أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش اليوم أزمة حقيقية جانب منها مرتبط بمواردها البشرية والتي تتجلى من خلال عدة مظاهر منها:³

- ارتفاع معدل تسرب الكفاءات والمهارات؛

- اختلال في تركيبة القوى العاملة؛

- التسبب واللامبالاة؛

- ارتفاع معدلات التغيب غير المبررة؛

- كثرة حوادث العمل؛

¹ - بقعة الشريف والعايب عبدالرحمان، مرجع سابق، ص:6

² - بليح عائشة إشكالية الوعي التنظيمي لدى العامل الجزائري www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/.../article-1-N4.pdf

³ - بقعة الشريف والعايب عبدالرحمان، مرجع سابق، ص:6

- الإحباط وعدم الشعور بالانتماء وبالتالي المسؤولية على النتائج المحققة؛
- تعاني المؤسسات الاقتصادية خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص من "ضعف كفاءة وتكوين العنصر البشري فيها واعتمادها على يد عاملة غير مؤهلة وغير خبيرة وضعف مستويات الكفاءة والتخصص. فأغلب هذه المؤسسات أو أكثر من 90% منها هي مؤسسات عائلية يعتمد التوظيف فيها على أفراد العائلة والأقارب الذين يفتقر معظمهم إلى التكوين والمستوى التعليمي اللائق وأسس الإدارة والتسيير الحديثة. إذ إن أغلبهم لم يتلقوا أي نوع من التكوين مما انعكس سلباً على إنتاجية ومردودية هذه المؤسسات، وجعلها تعيش مرحلة العوائد المتناقصة؛...

ومن المظاهر السلبية الأخرى التي تمتاز بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:¹

- عدم التزام العامل بتكريس نفسه للعمل الوظيفي،
- عدم التزام العامل بإحترام الشرعية القانونية: فكثير من العمال لا يحترمون القواعد والإجراءات الشكلية واللوائح القانونية للعمل بحجة أن اللوائح الإدارية تعد بيروقراطية بمفهومها السيئ، والحقيقة أن الخلل لا يكمن في الالتزام بالشرعية القانونية، وإنما في ذلك الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص دون محاولة إصلاح الأمور بالعمل على تعديل القوانين لتتماشى مع المستجدات؛
- إنعدام الطاعة التسلسلية بين مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، حيث يتملص العديد من العمال في طاعة الرؤساء وعدم الاكتراث لأوامر، وهذا يعمل على الصراعات الهدامة، من اختلال وتأزم علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين أفراد المجموعة العاملة من جهة ثانية؛
- عدم وجود المعاملة العادلة: تتم المعاملة والعلاقات على أساس المحاباة؛
- الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة.

المطلب الثالث: أهم ملامح تغيير البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية وتأثيراتها على الموارد البشرية

تشهد بيئة المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة مناجم الونزة بصفة خاصة تغييرات عديدة من بينها:

1- أهم التغييرات في البيئة الاقتصادية وتأثيراته على الموارد البشرية

يعتمد الاقتصاد الجزائري بشكل كبير على المحروقات، إذ أن حوالي ثلثي الإنتاج المحلي والدخل الوطني مصدرهما إنتاج المحروقات من نفط وغاز طبيعي، أما الثلث الثالث فهو الآخر دخل غير مباشر من المحروقات، هذا وإن أكثر من 60% من الإيرادات المحلية للميزانية العامة مصدرها الأرباح التي تجنيها الحكومة من صادرات النفط والغاز، وبالتالي فإنه يلعب دوراً غير مباشر في دعم الأجور والمرتبات، ولقد شهدت أسعار البترول تقلبات عديدة حيث انهارت أسعار النفط بصورة حادة ومفاجئة منذ منتصف العام 2014، حيث أنه بعد الطفرة التي عرفتتها الأسعار منذ مطلع الألفية الثانية واستمرت لأكثر من عقد من الزمان انخفض سعر برميل النفط من 110 دولاراً في

¹علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 25-28.

جوان 2014 ليصل إلى حوالي 30 دولارا مطلع العام 2016 وبلغت النسب المئوية فقد هبطت أسعار النفط بمعدل تجاوز 72%، وأدى ذلك إلى انخفاض فادح في إيرادات تصدير النفط، خسائر كبيرة في أرصدة المالية العامة، انخفضت احتياطات الصرف...، مما أدى بالحكومة إلى سياسة التقشف التي هي أكثر السياسات حرمانا للفئات ذوى الدخل، مما كانت مصدر قلق للجزائريين منهم فئة العمال، ولقد أثرت هذه السياسة على الموارد البشرية في جوانب عديدة منها:

- تقليل الحوافز المقدمة في المؤسسات؛
- انخفاض الأجور نتيجة لضعف القدرة الشرائية؛ بالرغم من الزيادة الفيزيائية لأجور الأندخل خلال الفترة 2001-2015 عرفت وتيرة التضخم - بالموازاة مع ذلك - اتجاهها تصاعديا خلال نفس الفترة، مما انعكس سلبا على القدرة الشرائية للعمال ذوى الدخل المنخفض¹؛
- كثرة الإضرابات وأشكال المقاومة في العديد من المؤسسات؛
- الشعور بعدم الأمان الوظيفي نظرا للتخوف من الأوضاع الاقتصادية؛
- بالتزامن مع تراجع حاد في أسعار البترول. قوبل هذا التراجع باعتماد الحكومة على سياسة التقشف والحد من المصاريف العمومية بما فيها التراجع في سياسات التشغيل المعتمدة، فنتج عنه العمل على رفع سن التقاعد من 60 سنة إلى 65 سنة والتراجع عن فكرة التقاعد النسبي أو المسبق؛
- كما أن الأزمات الاقتصادية بشتى أنواعها التي مر بها الاقتصاد الوطني. أثر ذلك على عالم الشغل، حيث أصبحت سياسة الاستقطاب تخضع إلى معايير أكثر صرامة، قصد التأقلم مع السياسة الاقتصادية الجديدة القائمة على اقتصاد السوق، حيث أفرزت العديد من الضغوط كان سبب في إحداث العديد من التغييرات على مستوى المؤسسات: منها إعادة الهيكلة التي كان ضحيتها العنصر البشري، حيث تم التسريح، أو حتى الفصل في بعض الأحيان، عن طريق تخفيض العمالة، كما أن ضغوط النظام الاقتصادي الحر فرضت على المؤسسات الجزائرية التخلي عن صفة ديمومة الشغل، أي عن وظيفة مدى الحياة، أي الرجوع عن تقرير الحق في العمل إلى مفهوم جديد يطلق عليه عقد العمل، خاصة عقد العمل محدد المدة²، وهذا يؤثر على ولاء العامل لمؤسسته ومن ثم تسريه في حالة وجوده لفرصة عمل أخرى،

¹ بيجات مليكة ولامية بوشارب، دراسة اقتصادية قياسية لمحددات الأجر الأدنى في الجزائر خلال الفترة (1970-2014)، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2016، ص: 360.

² رحالي حجيلة، التغيير الاجتماعي في الجزائر، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، العدد 7، ص: 14.

2- التغيير في البيئة لاجتماعية في الجزائر وتأثيراتها على الموارد البشرية

لا يوجد مجتمع لا يتغير ويبدو مستقرا ساكنا سائرا في انجاز وظائفه في هدوء طوال أجيال متعاقبة، ولكنه حين يصل إلى درجة من التجمع الحضاري يبدأ في التغيير بسبب وجود قوى تعمل لتأسيس نظم جديدة، من أهم مظاهر وملامح هذا التغيير في المجتمع الجزائري ما يلي: النمو الحضاري والتغيير العمراني المصاحب للتغيير السكاني، الهجرة من الريف و القرى إلى المدن، التوسع في تعليم المرأة، إضافة إلى ذلك التقدم العلمي و التكنولوجي أدى إلى رفاهية الفرد و المجتمع في مجالات عديدة. كما أن الشكل الأسري تغير من الأسرة الكبيرة إلى الأسرة الصغيرة المستقلة اقتصاديا، مما زاد في حاجيات أفراد المجتمع، كل هذا يؤثر على قيم ومعتقدات الأفراد الذي يؤثر في سلوكهم.

وهناك من الباحثين من استنتج أن المجتمع الجزائري في بعض أسره قد تبنى قيم جديدة، لا تحمي القيم القديمة، حيث تكونت صفات وسمات ثقافية جديدة في طور التكوين، وهي ناتجة عن التغيرات التي شهدها المجتمع الجزائري خلال الثلاثين سنة الأخيرة، ودخوله في إطار تنظيمي واقتصادي جديد، وافق ما يجلبه اقتصاد السوق من قيم وتقاليد خاصة به؛¹

ومن ملامح تغيير البيئة الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية ارتفاع نسبة التعليم وانخفاض نسبة الأمية، وعلى الرغم من تضخم خريجي الجامعات إلا أن النظام التعليمي في كثير من الحالات يعجز عن مد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة المتخصصة والكفوءة. وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

كما أن بنية القوى العاملة في الجزائر تغيرت، حيث تأثرت بعاملين أساسيين: النمو السكاني والتغيير الديموغرافي الذي حدث بفعل تغير المؤشرات الديموغرافية (الجنس، السن والمستوى التعليمي) والإصلاحات الاقتصادية أو السياسات الاقتصادية التي تبنتها الحكومات المتوالية والتي تأثرت بفعل سعر البترول²، فمثلا من ملامح تغيير هذا البنية أيضا، زيادة نسبة دور المرأة في تركيب القوى العاملة. فمثلا بلغ إجمالي السكان المشغلين 10 594 000 شخصا خلال 2015، أي بنسبة 26,4% من إجمالي السكان. حيث يشكل حجم الفئة العاملة النسوية 1 934 000 مشغلة وهو ما يمثل 18,3% من إجمالي اليد العاملة، أما نسبة العمالة المعرفة كحاصل نسبة السكان المشغلين على إجمالي السكان البالغين 15 سنة فأكثر. فقد بلغت 37,1% على المستوى الوطني مسجلة ارتفاعا بلغ 0,7 نقطة مقارنة بسبتمبر 2014 وتعود هذه الزيادة أساسا إلى الارتفاع المعتبر لنسبة العمالة لدى النساء، حيث انتقلت من 12,3% إلى 13,6% خلال نفس الفترة. وتظهر النتائج أن الأجراء يمثلون ما يعادل

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2003، ص: 187

² محمد صالبي وفضل عبدالكريم، النمو الديموغرافي وخصائص سوق العمل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهران العدد 17، 2014، الجزائر، ص: 120

سبعة مشتغلين من ضمن عشرة، وترتفع هذه النسبة لدى الإناث لتمس ثمان مشتغلات من ضمن عشرة،¹ أما فيما يخص النسب في قوة العمل على أساس الجنس فقد وصلت نسبة الذكور من إجمالي قوة العمل إلى أكثر من 82 بالمائة على امتداد فترة 2014 - 2004، وهي نسبة مرتفعة فعلاً مقارنة مع نسبة الإناث التي تراوحت بين 14 بالمائة و17 بالمائة في نفس الفترة ذاتها. وقد أشار تقرير بنك الجزائر لسنة 2005 إلى أن الفرق في قوة العمل بين الجنسين للفترة 29 - 24 سنة تجاوز 65 بالمائة مسجلاً 87.3 بالمائة لدى الذكور مقابل 22 بالمائة لدى الإناث، إلا أن دخول المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية؛ وذلك بالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات، وهذا ينعكس على أداء الموارد البشرية، من خلال تعويضها باليد العاملة المؤقتة التي تتميز بعدم الولاء التنظيمي،

3- التغيير في البيئة الثقافية في الجزائر وتأثيراتها على الموارد البشرية

يتمتع المجتمع الجزائري بثقافة ثرية يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل إيجابي ولو سعوا إلى تحقيق أهدافهم وآمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافتهم دون إهمال جزء منها. وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه.²

إلا أنّ أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم يقومون بتصرفات وسلوك تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسياً تماماً. وهو ما جعل العديد من الذين تطرقوا إلى تخلف الشعوب يرجعون هذا التخلف إلى القيم السائدة في المجتمع، والمجتمع الجزائري لم يكن بعيداً عن هذه الأفكار. يرى دوتش مثلاً "أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية وهو يميّز بين التقاليد الإيجابية للصناعة والتي علّمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى، الحاجة إلى ضبط والدقة والثبات استعمال الوقت وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقيات أو المواعيد وبين الثقافة المضادة للتنمية التي يراها موجودة في مجتمعا تتعرف الصناعة فيها نمواً بطيئاً، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتاً أطول للترسيخ، يوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية."³

ويرجع كثير من الباحثين سبب فشل المؤسسة العمومية إلى الجانب الثقافي، وخاصة العقلية السائدة في العالم الثالث، وتصورهم لمفهوم الإنتاج والجدارة والاستثمار... الخ، من المفاهيم التي يفرضها النظام الاقتصادي التشريعي قضية ثقافية قبل أن تكون مادية فحسب، فاقنتاء وتنصيب النظام المادي يطرح مشكلاً تجاه الثقافة، فقبل أن ينتج هذا النظام المادي آثار فهو اقتنى في إطار ممارسات اجتماعية ثقافية، فالمشكل المطروح في البلدان

¹ -تقرير الديوان الوطني للإحصاء www.ons.dz/emplo

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 176

³ المرجع نفسه، ص 177

ذات الاقتصاد الغير الرسمي اقتناء وإنشاء نظام مادي جديد يؤدي إلى الانتقال من مفهوم ثقافة إلى مفهوم آخر، وإلى ظهور وسائل جديدة للإنتاج، وأشكال جديدة في نفس المفهوم للثقافة. وإذا نجحت أوروبا في التصنيع، فلأنها لم تفكر في البداية في سيورة هذا التصنيع، بل كانت نتيجة لممارستها الاجتماعية في حين نجد الدول المتخلفة قد فكرت في السيورة قبل التصنيع، لأن الإنتاج ظاهرة اجتماعية وليس تحويل بسيط للمادة، ولأن البنية التحتية ليست الإنتاج ولا التصنيع فقط، بل هي ببساطة تحويل إيديولوجي ومادي يسمح بالتفكير وتحقيق إنتاجا لمجتمع بنفسه.

لقد كان لسياسة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر أثر كبيرا على مؤسساتها لاسيما المؤسسات الصناعية التي عرفت موجة من التغيير في كل مرة، فهذا الوضع قد ألقى بظلاله على منظومة القيم التي تتماشى مع كل فترة. ولعل ما يمكن التأكيد عليه في هذا الصدد هو أن سلسلة التغيرات التي حصلت في الجانب المادي أو في الجانب الإداري لهذه التنظيمات. لم يصاحبها تغيير آخر في الجانب الثقافي للعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في أي محاولة تغيير، وظل العنصر البشري في الجزائر وفي فترات التغيير هذه يتبنى نفس القيم الاجتماعية التي سار عليها منذ عهد من الزمن، وهو الشيء الذي حكم على هذه السياسات بالفشل.

ويرجع الباحثين إذا كان المنتجين يتغيرون، فهذا راجع إلى أن العمل في المصنع غير منتج للشخصية أو هوية العامل، ومن هذا المنظور فإن العمال يصرحون أن العمل لم ينظر إليه ولم يعايش كفتة مركزة التي تبنى المصنع والمجتمع، وهذا راجع إلى الأسباب التالية¹:

- غياب ظروف إعادة إنتاج قوى للإنتاج: هذه الظروف بقيت معارضة ومخالفة تماما مع مستلزمات استقرار الإنتاج والانضباط، ولهذا السبب فإن تعبيرهم أو كلامهم لا يدور حول العمل أو المصنع، ولكن حول حياتهم اليومية، فأهدافهم وانشغالهم محصورة في حل المشاكل الاجتماعية التي يتخبطون فيها مثل: غياب السكن، الصحة،

- غياب الهوية في العمل.: يمكن أن يشرح غياب الهوية في العمل هو التسريح العام للعمال الذي هو نتيجة أن العمال يشعرون بشعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير، فغياب الهوية في العمل هو نتيجة أن المحاولات التي يقوم بها العمال غير بارزة، ابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدجة، وإمكانياتهم غير معترف بها، وهذا يعني أن التصنيع ليس مجالاً للمشاركة؛

¹ - زروال نصيرة، "القيم الاجتماعية كمعيق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، ص: 11 مقال على موقع الانترنت- www.univ-chlef.dz/eds/wp

4- التغيير في البيئة السياسية في الجزائر وتأثيراته على الموارد البشرية

يعتبر المجال السياسي من أهم المجالات التي تمسها عمليات التحول خاصة في البلدان التي لا تشهد استقرار في سياستها الداخلية والخارجية، وله نتائج مباشرة على الصعيد الاجتماعي، لأن الصراعات السياسية لا تتم بمعزل عن تجنيد قوى ومكونات المجتمع لتأييدها، كما أن كل المجالات الأخرى قد تتأثر بالتحول السياسي الذي يحمل تصورات جديدة في تنظيم وتسيير الحياة العامة للشعوب، والتحول السياسي من شأنه أيضا أن يفرز أوضاعا جديدة لأنه يحمل مشاريع سياسية مغايرة عن تلك التي سادت في وقت مضى، ثم أن التحول السياسي لا يعني تغيير سياسة تنمية أو نظم الإدارة والتسيير في جانب معين، وإنما يتعلق بذلك الانعطاف التام في السياسة العامة للبلاد أو في الإيديولوجية المعتمدة التي تمد النظام السياسي بالمبادئ والتعاليم التي يحتاجها لتبرير مسارات التنمية والتطوير والتحديث، أو لتبرير عمليات التحول في القطاعات الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. والتحويلات السياسية في الجزائر كثيرة، التي أثرت على توجيه النظام الاقتصادي وكيفية إدارته، فقد شهدت الجزائر تحولا سياسيا انتقل من النظام الاشتراكي الذي يعتمد على المخططات التنموية وسيطرة الدولة على وسائل الإنتاج والاستثمار وقطاعات الخدمات، وبعد أحداث أكتوبر 1988 تم تحويل النهج الاشتراكي إلى نهج رأسمالي يمنح الفرد الحرية في الملكية والاستثمار والإنتاج، مع حصر ملكية الدولة في الثروات الطبيعية، كما تم إسقاط عبارة الدولة الاشتراكية ومن ورائها الإيديولوجية الاشتراكية،

كما عرفت سنة 2011 حراكا اجتماعيا رهيبا في الجزائر متأثرا بالحراك الاجتماعي الذي عرفته الجارة تونس، تلاه حراكا في مصر وليبيا وسوريا واليمن وبدرجات مختلفة في السعودية والأردن والبحرين. قامت أغلبية هذه الحركات ضد أنظمة الحكم السائدة، وشارك فيها الأفراد والمجموعات على حد سواء. كما أنها ساهمت بشكل أو بآخر في زعزعة الأنظمة السياسية. وكان للنقابات العمالية المستقلة في الجزائر نصيبا كبيرا من هذا الحراك، وإن لم يأخذ أبعادا سياسية كبيرة. وعلى غرار السنوات السابقة، زاد عدد أيام الإضراب حيث بلغ أكثر من 1213 يوم إضراب وتوقف فعلي عن العمل، أيما يفوق 3 سنوات توقف في سنة 2011، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم -13- تطور عدد أيام الإضراب

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد أيام الإضراب	98	241	309	121	184	188	1213	627

المصدر: زيري حسين، الحركة العمالية والنقابية والبحث عن العدالة الاجتماعية في الجزائر، تقرير بحثي، معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية في الجامعة الأميركية ببيروت، فبراير 2017، ص: 18

5- التغيير في البيئة التكنولوجية في الجزائر وتأثيراته على الموارد البشرية

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى إحداث تغييرات اقتصادية وتكنولوجية من أجل تحقيق التنمية، فأنشئت قاعدة صناعية، وكان ذلك ليس بالأمر السهل بسبب نقص الإطارات الفنية الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد، مما استدعى ضرورة تكوين العاملين على يد الأجانب من خلال البعثات إلى الخارج، التكوين في الجامعات والمعاهد المتخصصة وكذلك أثناء العمل، وبالرغم من الجهود المبذولة تبقى الجزائر تفتقر للإطارات الفنية في ظل التحول إلى سياسة اقتصاد السوق¹

كما أن الجزائر كغيرها من المجتمعات النامية ارتقت مدارج لا بأس بها في سلم النمو خصوصا بعد العشرية السوداء وذلك بمثابة حكوماتها على العمل على رفع مستوى رفاهية وكفاية شعوبها من خلال ما تنفذه من خطط لإنعاش اقتصادها . وتندرج هذه الجهود تحت مسمى التغيير المقصود أو المخطط. وإن هذا التغيير مَسَّ هياكل عديدة في إستراتيجية العمل في محاولة بدت جِدِّية للحاق بركب الحضارة ، تمثل ذلك خصوصا في جوانب مهمة من بينها : تكنولوجيات الاتصال بأنواعها المختلفة (الهاتف بنوعيه ،فاكس، انترنت، راديو، تلفزيون) و التي جعلت الجزائر مفتوحة بمصرعيها على العالم بأسره.

فمنذ سنة 2000 أحدثت العديد من الإصلاحات، تم من خلالها تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مستهدفا: تطوير عرض الخدمات الهاتفية، الزيادة في جملة الخدمات المقدمة وتحسينها باستمرار وترقية الاتصالات وتكنولوجيات الإعلام كقطاع اقتصادي هام تنافسي مفتوح على العالم، حيث أنه يمثل جزءا هاما من الناتج المحلي الإجمالي، مما تطلب تطوير الكفاءات البشرية من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد. وتدعيم ثلاثية " البحث والتطوير والابتكار"، وضبط مستوى الإطار القانوني.²

ورغم من هذه الجهود، لوحظ في العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن عملية شراء واستيراد أجهزة لإعلام آلي، وتشغيل إطارات ومستعملي هذه الأجهزة، كلها أصبحت كموضة لتغيير وتحسين الديكور في مكاتب المسؤولين، ومصدرا للتسلية في العديد منها، دون وعي التكلفة الضائعة في ذلك، ودون استفادة إلا بما تتحمله تكاليف وميزانيات هذه المؤسسات من ثقل في الأعباء والديون.³

¹ -علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 199.

² بوجحيش خالدية والبشير عبدالكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 17، 2017، ص: 168.

³ -ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دون ذكر دار النشر، 2004، ص: 168 .

المبحث الثاني: مجالات التغيير في البيئة الداخلية لمؤسسة مناجم الحديد للشرق-الونزة-

يقع منجم الونزة في أواخر الشرق الجزائري بالقرب من الحدود التونسية على بعد 120 كلم من مركب الحجار -عناابة-، حيث تم استغلاله لأول مرة من طرف الرومان، حيث كانوا يستخرجون منه النحاس، وفي سنة 1878، قام أول فريق بحث باكتشاف معدن الحديد في منجم الونزة وذلك بقيادة الأستاذ باسكال "Pascalle"، ثم بعد ذلك إنشاء مؤسسة الونزة سنة 1913، إلا أنه لم يتم استغلال معدن الحديد بصفة جدية إلا في سنة 1921، وقد شهدا لمنجم تغييرات عديدة مفروضة من أجل التأقلم مع في البيئة الخارجية. سيتم التركيز على التغييرين الأخيرين.

المطلب الأول: التغيير بالمؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق-الونزة-

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

1-المرحلة الأولى :شركة الونزة SOZ

أخذت هذه التسمية إبان الفترة الاستعمارية، حيث كانت الممول الأول بمادة الحديد الخام منذ سنة 1913، كما عرفت هذه المرحلة عملية تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب عبر الشركة العنابية للحديد والصلب في إطار ماعرف بمخطط قسنطينة عام 1958، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر 400000طن في السنة؛

2-المرحلة الثانية :الشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي SONAREM

بعد عملية تأميم المناجم في ماي 1966 تأسست الشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي SONAREM، ثم تحولت إلى مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي يسيرها قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال إجراءات الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 على شكل مؤسسة مستقلة ذات أسهم تسييرها هيئة معينة من طرف الحكومة باسم شركة التسيير والأسهم.

3-المرحلة الثالثة :المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS

ابتداء من 16 جويلية 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الكبرى، وانبثقت عنها المؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية للمواد الغير حديدية نحاس وزنك؛
- المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب؛
- المؤسسة الوطنية للملح؛
- المؤسسة الوطنية للرخام؛

- مؤسسة التطوير والدراسات المنجمية؛
- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات.

وفي 1983 وفقا للمرسوم 341 المؤرخ في 17 جويلية 1983 تم إعادة هيكلة مؤسسة SONNAREM، وظهرت مؤسسة FERPHOS، حيث تم تأسيس المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، بموجب القانون رقم/411 /83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتحوّلت إلى مؤسسة منجمية بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي التي كان مقرها الاجتماعي في تبسة، نظرا لأن تبسة بها عدد كبير من المناجم التي من بينها منجم الونزة؛ وانطلقت هذه المؤسسة برأسمال قدره 300 مليون دينار جزائري ليصل إلى مليار دينار جزائري في سنوات التسعينيات؛

وفي سنة 1985 بدأ تشغيل الفرن الثاني للحجار، وبدأت عملية تصدير الحديد إلى الخارج، حيث يعتبر منجم الونزة الممون الأساسي لمركب الحجار بمعدن الحديد، حيث يتم استخراجها من هذا المنجم وتحويله في العربات إلى عنابة؛ وبعد سنة تم صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، حيث انتقلت من التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية، وأصبحت بذلك تخضع هذه المؤسسة إلى أحكام القانون التجاري وآليات اقتصاد السوق؛

4- المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات تبسة ISPAT- Tébessa

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى Départ Volontaire وفي سنة 1990 صدرت القوانين المتعلقة بقانون العمل، فأصبحت المؤسسة عبارة عن شركة ذات أسهم في شكلها القانوني وتحت وصاية الشركة القابضة للمناجم؛

وفي 17 أكتوبر 2001، عقدت مؤسسة فرفوس أول اتفاق شراكة مع المؤسسة الهندية "LNM" للعدانة، وهي مؤسسة تخضع للقانون الهولندي مقرها الاجتماعي في هولندا، حيث تم بموجب هذا الاتفاق دخول هذا الشريك الهندي بنسبة 70% في شركة "OZPK" الحديدية، التي هي فرع لمؤسسة فرفوس. ومن ذلك الحين خرج منجم الونزة من قبضة يد فرفوس ليصبح تابعا لشركة أسبات الهندية، وبالتالي تم خصصة منجم الونزة بعد القيام بإعادة هيكلة المؤسسة الأم التي أصبحت تسمى صوميفوس إلى مؤسسات عديدة، من بينها منجم الونزة الذي تم خصصته بنسبة 70% للمؤسسة أسبات و 30% لشركة فرفوس. ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخصصة المنجم مايلي:

-مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد؛

-الاحتفاظ بالعمال القدماء؛

-تحسين المستوى العام للأجور؛

-تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة ISPAT سبعين بالمئة.

لقد تم في 18 أكتوبر 2001 خوصصة منجم الونزة لصالح الشريك الهندي، ولقد كان وراء ذلك العديد من

الدوافع على المستوى الوطني، التي من بينها:

* معاناة المجمع منذ خمس سنوات من مشاكل مالية وإضرابات متكررة للعمال،

* الخلل في تسيير الموارد المادية والبشرية للمؤسسة العمومية الاقتصادية: أثبتت التجربة أن إستراتيجية التنمية

الاقتصادية المطبقة منذ السنوات الأولى للاستقلال، وحتى الثمانينات قد أثبتت إخفاقها التام في تسيير الموارد

البشرية والمادية، ولقد كان وراء ذلك العديد من العراقيل من بينها:

- كان القطاع العام موجه أساسا إلى القطاعات الصناعية الكبيرة، وكان ينظر إليها أنها الحل في تنمية الاقتصاد؛

- كان ينظر إلى المؤسسات العمومية على أنها الوسيلة لخلق مناصب شغل وتوفير الخدمات الاجتماعية

للمواطنين؛

- المؤسسة العمومية كانت تعتبر كأداة لاستجابة لمطالب السلطات السياسية في تحقيق بعض المتطلبات

الاجتماعية كالتشغيل؛¹

- غياب نظام الحوافز على مستوى الحلقة الإدارية الكبيرة، مما أثر على المردود الذي يقدمه العمال، ويرجع سبب

ذلك إلى غياب الحوافز في السياسة المالية المتبعة من طرف الدولة،

- مشكل المديونية في الجزائر التي بلغت حدا جعل خدماتها تمتص إيرادات الدولة، حيث وصلت سنة 1993

إلى 16.3 مليار دولار، واستمرت في الارتفاع لتصل إلى 31.573 مليار دولار سنة 1995، لذا كانت الجزائر مضطرة

إلى إعادة هيكلة ديونها، ولتحقيق ذلك أبرمت العديد من الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي،

لتجنب إعادة جدولة ديونها الخارجية، وتم اتخاذ جملة من التدابير لإعادة التوازن المالي، وبالتالي وقعت الجزائر تحت

شروط صندوق النقد الدولي والبنك العالمي؛²

- إنخفاض أسعار المواد الأولية وقيمة العملات الصعبة التي أدت إلى تقلص العائدات المالية التي تأكلها خدمة

الدين بنسب تكون كلية؛³

-تعديل المنظومة القانونية والتشريع الاقتصادي في اتجاه يؤدي إلى الأخذ بالخصوصية،⁴

-عجز ميزانية الدولة على تمويل بعض المؤسسات العمومية.

ورغم أن منجم الونزة مؤسسة إستراتيجية، وجدت أسباب ودوافع حتمت خصوصته، حيث يعتبر خوصصة

مؤسسة "سيدار لحديد والصلب - "عنابة-، السبب الرئيسي للخوصصة منجم الونزة، حيث كان من شروط

خوصصة مؤسسة الحجار هو إلحاقه بمنجمي الونزة وبوخضرة، ويرجع ذلك أساسا إلى أن منجم الونزة يعتبر الممون

الأساسي للمصنع الحجار بمادة الحديد، حيث يحتوي على 6 مناطق على طول 5 كلم لاستخراج الحديد، وهم شاقورة

الجنوبية والشمالية، شاقورة Zerga Lot و Pic، إضافة إلى ذلك توجد أسباب أخرى كسوء تسيير المنجم والخسائر التي حققها.

5- مؤسسة ميطال ستيل تبسة Mittal Steel Tébessa

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT- Tébessa إلى Mittal Steel Tébessa وكان ذلك ابتداء من 01.01.2005 وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى Steel Mittal

6- مؤسسة ميطال أرسيلور تبسة المرحلة السادسة: Arcelor Mittal Tébessa

قامت أرسيلور في سنة 2006 وهي ثاني أكبر مؤسسة مصنعة للحديد والصلب عالميا، والتي يقع مقرها في لكسمبورغ على عرض شراء محسن من ميتال ستيل بقيمة 25.6 مليار أورو. مما سيؤدي إلى قيام عملاق عالمي أكبر بثلاث مرات من أقرب منافسيه. وبالتالي أصبح منجم الونزة يسمى أرسيلور ميطال-الونزة.

7- المرحلة السابعة: مرحلة مناجم الحديد للشرق:

في 2016 أنهى وزير الصناعة والمناجم الصفقة مع الشركة الأجنبية أرسيلور ميطال الهندية التي كانت تحوز على حصة الأسد من الإنتاج العام لخام الحديد بنسبة 70 من المائة منذ سنة 2001، والتي عرفت عدة مشاكل شلت الإنتاج وتقليص العمال، إلى جانب انعدام الوسائل، في حين أكد مسؤول بمنجم الحديد بالونزة، أن المدير الجديد عمل بمنجم الونزة سابقا ويتمتع بخبرة وكفاءة، على أمل انطلاقة جديدة للمناجم التي شهدت شللا جزئيا منذ عدة سنوات، واهتزاز العتاد المستعمل في استخراج خام الحديد، إلى جانب تقليص العمال، ونتج عن ذلك عودة مناجم الشرق للحديد إلى وزارة الصناعة والمناجم بنسبة 100 بالمائة فأصبحت شركة وطنية.

المطلب الثاني: التغيير في أهداف ورسالة المؤسسة

دفعت التغييرات التي شهدتها المؤسسة إلى تغيير أهدافها ورسالتها لتوافق مع الإستراتيجية المتغيرة لها

1- التغيير في أهداف المؤسسة

تسعى كل مؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف ضمن استراتيجياتها العامة فإن مؤسسة المناجم الحديد والصلب بعض الأهداف أبرزها مايلي:

-البعث بالقطاع المنجمي نحو التطوير والتوسع وذلك عن طريق الأبحاث، الإنتاج التصدير والتوزيع للمنتجات الحديدية؛

-العمل على تحسين المستخدمين من خلال دوارت تكوينية لمواكبة تطور التقنيات والتكنولوجية التي لها علاقة بنشاطها؛

-العمل على توسيع زيادة حصنها في السوق الدولية؛

-المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على كسب زبائن جدد؛

-الحرص على بقاء وتثمين العلاقات التي تربط المؤسسة مع متعاملها؛

- توزيع نوعية جيدة من الموجودات والخدمات الثقافية والصناعية وغيرها؛
- المحافظة على رأسمال الشركاء مع ضمان نصيبهم في الأرباح.
- حيافة ثقة العمل والشركاء وكذا حيافة ثقة المجتمع؛
- العمل على زيادة وتوسيع حصة المؤسسة من السوق العالمية؛
- إنشاء وتوسيع الإمكانات الصناعية ووسائل التخزين وتطوير هياكل الصيانة لرفع الطاقة الإنتاجية إلى مستوياتها العليا؛

لكن هدف الشريك الأجنبي (الشريك الهندي) هو تحقيق أعظم الأرباح من خلال تتطعه لرفع القدرة الإنتاجية السنوية من 2 مليون طن من الحديد الخام إلى 3 ملايين طن؛

أما أهداف مؤسسة مناجم الونزة للشرق هو الاستثمار في مادة الحديد لتمويل النشاط الاقتصادي الوطني، من خلال رفع إنتاج الحديد أكثر مما سبق بسبب زيادة الطلب عليه من مركب الحجار. وكذلك للمؤسسة هدف آخر وهو استغلال المادة العقيمة وبيعها للمؤسسات الاسمنت كمادة أولية، وهذا يضمن حماية البيئة أكثر وتوظيف العمال أكثر.

2-التغير في رسالة المؤسسة

كانت رسالة المؤسسة أرسيلور ميطال سابقا قبل إتحاد ميطال ستيل مع أرسيلور تتمثل في عبارة، "The Shapping Future of Steel" أي "معاً نصنع مستقبل الفولاذ"، وبعدها تغيرت هذه الرسالة لتصبح Tomorrow Transforming، وفيمايلي شرح لهذه الرسالة:

- التنمية المستدامة: نحن نعمل على تطوير هذه الصناعة من أجل ضمان مستقبل أفضل مما يمكن للقطاع وللأجيال التي ستأتي، حيث أن التزامنا نحو العالم الذي يدور حولنا يفوق الحد الأدنى، ويضم جميع الأفراد الذين نستثمر من خلالهم.
 - الجودة: نحن ننظر في ما وراء حاضرتنا وتنخيل صناعة الفولاذ في المستقبل. لحصول على نتائج مرضية في ما يخص الجودة يجب امتلاك معاوي الجودة (Collaborateurs de Qualité).
 - نحن نبحت عن توظيف وتشجيع الأفضل، وذلك من أجل تزويد زبائننا بالحلول من الطراز الأول.
 - القيادة: نحن مفكرون ذوو رؤية، نخلق فرص كل يوم، فكر المؤسسة هذا يسمح لنا بالتقدم إلى الصف الأول في القطاع، ونحن الآن ننمو إلى أبعد ما كان العالم ينتظر منا.
- لكن بتغيير المؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق لم تظهر أي شعارات في المؤسسة تدل على وجود رسالة جديدة، بسبب أن المؤسسة مازالت تعالج العديد من المشاكل الجديدة، وأن العمال ينظرون إلى هذه الرسالة ماهي إلا شعارات فقط دون تطبيق.

المطلب الثالث: تغيير قيادة وثقافة مؤسسة

من التغييرات الهامة التي مست الأفراد والهامة والمؤثرة في أداء الموارد البشرية، تغير القيادة وثقافة المؤسسة، وذلك على النحو التالي:

1- التغيير في القيادة

نتج عن خصوصية المؤسسة قيادة جديدة من خصائصها أنها تطبق القانون، كما أنها تطلب كل المعلومات من عمالها، وذلك بصفة مستمرة يوميا عن طريق شبكات الانترنت، كما تعمل على عقوبة العمال الذين لا يقومون بأعمالهم في وقتها والذين يقومون بارتكاب أخطاء عملية، ومن بين أهم العقوبات التي يتلقى العمال، والتي هي في حقيقة الأمر تدخل ضمن سياسة تخفيض العمالة: تجميد الأجور وتخفيضها، تسريح العمال وتخفيض حجم العلاوات، كما أنها تشارك العمال الإداريين في اتخاذ القرارات عكس القيادة السابقة التي تطبق قرارات مركزية؛ كما أن ميتال صاحب حس تجاري استثماري وكان يؤمن بالمجازفة، المحسوبة فتمكنه من الاقتراب من أسواق لم يكن يجرؤ أي من رجال الاستثمار من الاقتراب منها، وكانت سياسة لاكشمي هي الاتجاه نحو شراء المصانع الصغيرة الخاسرة، وشركات الصلب التي تعاني من ضائقة مالية، في عمل على تحويل خسائرها إلى أرباح مضمونة وإعادة هيكلتها مرة أخرى، وعند انهيار الإتحاد السوفيياتي سارع إلى شراء المصانع الخاسرة في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية،

وبعد تغيير المؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق رجعت المؤسسة للدولة، وأصبحت تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم وأصبحت القيادة مركزية.

2- التغيير في ثقافة المؤسسة

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

-القوة؛

-الانفتاح؛

-السلطة؛

-الثقة؛

-الابتكار؛

-الخبرة؛

-التأثير؛

-والقابلية للاشتغال؛

وبصفة عامة تؤثر هذه القيم على:

-المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة؛

-العلاقات مع العملاء؛

-المنتجات التي تطورها؛

-العلاقات مع الموردين؛

-نظام تسيير الموارد البشرية؛

-نظام الإدارة؛

-السلوكيات بصفة عامة؛

لكن بتغيير المؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق لم تظهر أي شعارات في المؤسسة تدل على وجود ثقافة جديدة، لأنها مازالت في بداية التغيير، حيث يلاحظ أن الشعارات المعلقة في المؤسسة بقيت نفسها ماعدا اللوحة المكتوبة عليها اسم الشركة الجديدة،

المطلب الثالث: التغييرات الأخرى التي تؤثر على الموارد البشرية بالمؤسسة

من التغييرات التي مست الأفراد والهامة والمؤثرة في أداء الموارد البشرية، تغير نظام العمل، الأجور وتدريب العاملين

1- التغيير في نظام العمل

إن نظام العمل المطبق بعد عملية الخوصصة يختلف عنه النظام المطبق من قبله، وبتغيير المؤسسة إلى مناجم الحديد للشرق بقي النظام المعتمد بعد الخوصصة، وذلك كمايلي:

1-2- بعد عملية الخوصصة ومناجم الحديد للشرق(رجوع المؤسسة عامة): أصبح يطبق نظام العمل التالي:

-النظام المتواصل 3×8 أو 2×12: يتم فيه العمل دون انقطاع ليلا نهارا خلال الأسبوع، بينما في ذلك أيام العمل المدفوعة الأجر وأيام الراحة الأسبوعية، ويتم تقسيم كل يوم عمل إلى ثلاثة ورديات، كل واحدة بثمانية ساعات أو ورديات كل واحدة باثنتي عشر ساعة، وبطريقة تسمح استمرار سير آلة الإنتاج خلال اليوم بأكمله دون انقطاع؛

- النظام التناوبي 8×2 والذي يسمى النظام النصف متواصل في 2×8، حيث يقسم العمال وفق هذا النظام إلى فوجين، الفوج الأول يقوم بالعمل صباحا، والفوج الثاني يقوم بالعمل بعد الزوال، كما انه يتضمن العمل دون توقف، وذلك من خلال تناوب العمل، مثلا 3 أيام للمجموعة معينة، وثلاثة أيام للمجموعة أخرى؛

2-3-2- قبل عملية الخوصصة

قبل عملية الخوصصة كان يطبق أنظمة العمل التالية:

- النظام النصف متواصل 3×8: يتم العمل فيه بنفس النظام النصف المتواصل 8×2.

2-2- التعويضات في التغيرات

تشمل التعويضات كل ما يدفع للعامل إما نقداً أو كل ما يقدم له من حوافز مادية أو معنوية، وكذلك تشمل كل ما يحيط بالعامل من وسائل الأمان من حوادث العمل؛ وبعد خصصة المؤسسة هناك تغييرات في نظام الحوافز سواء مادية و المعنوية، كما أن هناك وسائل أمان جديدة داخل المكاتب وإثناء العمل، إضافة إلى وجود فريق طبي جديد متخصص لفحص العاملين، إضافة إلى ما سبق فإن حجم العلاوات التي منحت للعمال بعد عملية الخصصة، وخاصة للإداريين ارتفعت؛ كما أن الأجر الصافي للعمال المدفوع للعامل زاد بنسبة 18%، وذلك خلال الفترة ما بين 2001-2006، ويعتبر الأجر أهم التعويضات في المؤسسة، حيث يتم تحديده من خلال القيام بجلسة وعلى أساس طريقة التقيط التي تراعي حجم الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، كما أن الأجور القاعدية

لكن بعد رجوع المؤسسة إلى مؤسسة وطنية بقت الأجور ثابتة، وذلك بسبب انخفاض أسعار البترول، وهذا صاحبه العديد من الإضرابات للعمال، وأيضاً بسبب ما خلفه الشريك الهندي من ضعف للموارد المالية في المؤسسة.

2-3- إعادة تأهيل المورد البشري

يمس المورد البشري تغييرات عديدة، أما على الجانب الكمي أو الجانب النوعي، فمن التغييرات الكمية التي تمس المورد البشري تخفيض عدد العمال مثلاً، أما التغييرات التي تمس الجانب السلوكي والتي تؤثر على أداء المورد البشري مثلاً التدريب، وما يلاحظ بعد خصصة منجم الونزة أن القيادة الجديدة اهتمت اهتماماً كبيراً بتدريب المورد البشري في المنجم، وخاصة عمال الصيانة والنقل والأمن، وهذا بهدف تحسين مهارتهم ومن ثم تقليل وقت الصيانة وتخفيض حوادث العمل، ويتم التدريب في المدرج عن طريق إلقاء محاضرات بالنسبة للإداريين، أما بالنسبة لعمال النقل والصيانة فيتم تدريبهم في مكان العمل، حيث يتم التدريب خلال فترة قدرها 6 أشهر، ويكون التدريب إجباري لا اختياري، كما أن إدارات المؤسسة تم تعليمهم اللغة الانجليزية، وذلك من أجل التواصل بين القيادة العامة للمؤسسة المتمثلة في الشريك الهندي وإدارات مؤسسة أرسلورميطال؛ أما بعد رجوع المنجم للدولة فإن لم تقوم المؤسسة بالتدريب نظراً لان التغيير مازال في بدايته والمؤسسة تعالج في المشاكل المنجزة عن التغيير الجديد؛

2-4- التغيير التكنولوجي في المؤسسة

إن الشريك الهندي بعد خصصة المنجم قام بالتركيز على مركب الحجار بعناية لأنه هدفه الرئيسي هو إنتاج الحديد لا استخراجها، وبالتالي قام باستغلال التجهيزات والآلات أقصى استغلال، لذلك لم يعمل على إدخال الآلات جديدة، وهذا رغم الانخفاض في عدد العمال، حيث قام بعملية الكراء من عند الدولة، وهذا مما أدى

الفصل الخامس: مجالات تغيير بيئة الموارد البشرية لمناجم الشرق - الوزنة-

إلى اهتراء الآلات والتجهيزات، مما أدى انخفاض الإنتاج، ويعمل هذه القيادة على أفراغ خزانة المؤسسة، قامت المؤسسة بطلب قرض من البنك بعد رجوعها للدولة، حيث تم تجديد العتاد مما وفر راحة أفضل للعمال، وبزيادة الطلب على حديد المنجم من طرف مركب الحجر زاد الإنتاج في 2017 وبداية 2018

المبحث الثالث: التغييرات في الموارد البشرية من خلال عملية تخفيض العمال

حدثت تغييرات تنظيمية عديدة على مستوى المؤسسة حيث تمت هذه التغييرات بصفة تدريجية حتى لا تفشل عملية الخصخصة في حد ذاتها من جهة، وحتى يتم تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية من جهة ثانية، ولعل من أهم هذه التغييرات هو انخفاض عدد العمال بسبب قيام القيادة الجديدة للمؤسسة إستراتيجية تخفيض بمختلف أساليبها، وسبب ذلك هو تضخم الجهاز الإداري، ويترتب عن تخفيض العمالة العديد من المشاكل التنظيمية، فينتج عن وجود عدد أقل من الأفراد، تحمل العامل عبء أكبر في العمل، إضافة إلى ذلك تنشأ مقاومة شديدة من الأفراد كنتيجة لرفضهم لهذه التغييرات الناتجة عن تخفيض العمالة، كما تزداد الصراعات التنظيمية، كل هذه المشاكل وأخرى تؤدي إلى عدم وجود الأمان الوظيفي لدى العامل بسبب تخوفه من تسريحه كباقي العمال، مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، ومن ثم عدم ولائهم للمؤسسة، وهذا ما سيؤدي إلى تدني أداءهم إذا لم يتم إدارة التغيير الناتج.

المطلب الأول: تطور عدد العمال بالمؤسسة

يشير الجدول الموالي إلى انخفاض عدد العمال في المؤسسة وذلك بعد عملية الخصخصة ورجوع المؤسسة عامة :

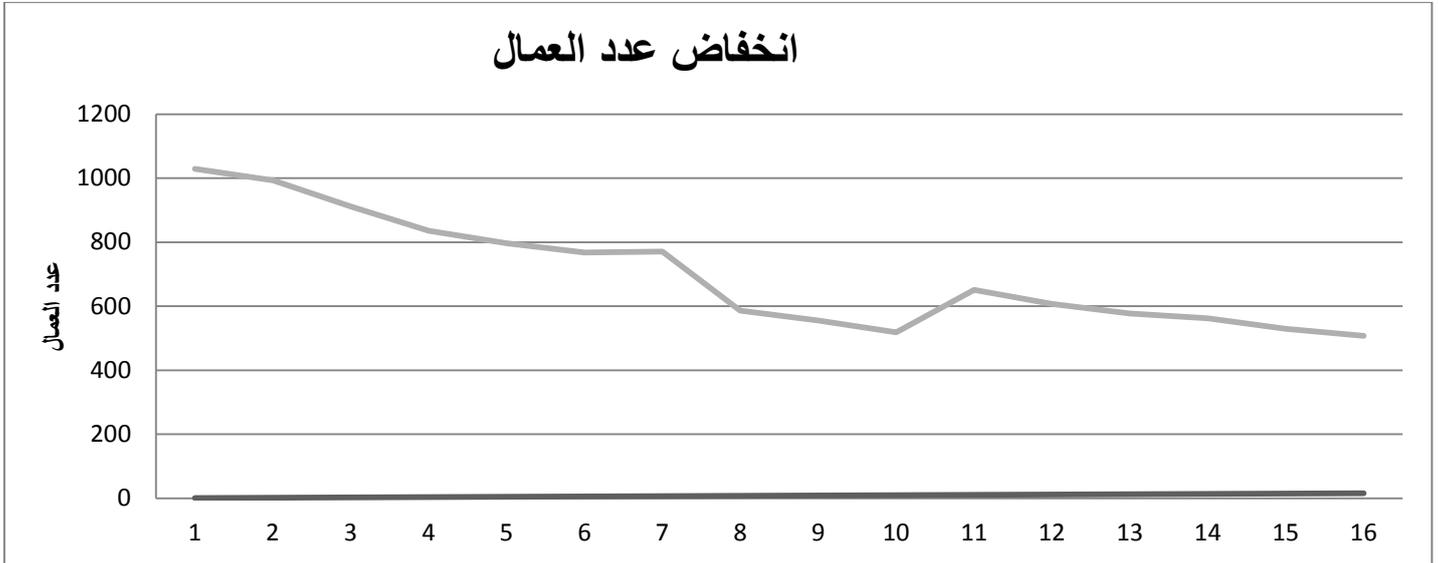
الجدول رقم - 14- يبين انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الوزنة

ارسلورميطال الوزنة														
السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عددالعمال	1029	993	911	836	797	768	771	586	555	518	651	607	577	562
التغيير%	-	3.49	11.46	18.7	22.54	25.3	25.0	40.0	46.06	49.6	50.6	36.73	43.92	45.32
مناجم الشرق للحديد														
السنة	2016	2017												
عددالعمال	529	474												
التغيير%	48.59	53.9												

المصدر: سجلات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

والشكل التالي يبين التخفيض الحاصل في عدد العمال بعد في ظل التغيير الحاصل بمنجم الونزة

الشكل رقم -20- انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الونزة



المصدر: تم اعداده من خلال الجدول السابق

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

المطلب الثاني: أهم أساليب تخفيض العمالة

وفيما يلي شرح لأهم الاستراتيجيات التي تم بها تخفيض العمالة:

1-برامج التقاعد

تم تطبيق برامج التقاعد التالية لتخفيض عدد العمال في المؤسسة:

1-1-برامج التقاعد الاختياري (التقاعد المبكر)

قامت المؤسسة بتشجيع العاملين الذين يمثلون تكلفة على المؤسسة، من خلال حثهم ترك العمل مع دفع تعويضات شخصية لهم، ومن التشجيعات الممنوحة من طرف المؤسسة للعامل لاختيار التقاعد المبكر منحهم 600.000 دج للعامل الواحد، ويتم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة من خلال الأمر 97/13 الصادر في

1997/05/03 من قانون العمل، حيث يتضمن هذا القانون منح التقاعد المبكر في الحالتين التاليتين :

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

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

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم - 15- يبين انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الونزة من خلال برامج التقاعد الاختياري

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد العمال	7	14	9	20	13	6	4	4	2
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
عدد العمال	3	1	2	0	2	4	1	00	

المصدر: سجلات مصلحة المستخدمين

1-2- برنامج التقاعد العادي (السن القانوني)

مس هذا الأسلوب العديد من العمال وذلك كما يلي :

- بالنسبة للذكور الذين بلغوا السن القانوني 60 سنة؛

- بالنسبة للإناث الذين بلغوا السن القانوني 55 سنة.

الجدول رقم - 16- يبين انخفاض عدد العمال في ظل التغيير الحاصل بمنجم الونزة من خلال السن القانوني

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد العمال	15	21	61	49	25	20	16	146	30
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
عدد العمال	20	32	18	40	40	41	58	54	

المصدر: سجلات مصلحة المستخدمين

2- الاستغناء عن العمالة المؤقتة وذوي العقود

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

الجدول رقم -17- يبين تخفيض العمالة من خلال التخلي عن العمالة المؤقتة وذوي العقود

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
عدد العمال المؤقتين وذوي العقود المخفضين	17	09	05	07	01	05	02	46

المصدر: مصلحة المستخدمين

يبيّن الجدول أعلاه، عدد العمال المؤقتين وذوي العقود التخلي عنهم والبالغ عددهم 46 عامل عند خوصصة المؤسسة، وهذا العدد كبير مقارنة بعدد العمال المؤقتين الذين يبلغ عددهم 142 من عدد العمال الإجمالي في 2001؛

3-الفقدان الطبيعي

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

الجدول رقم-18- يبين عدد الوفيات من العمال في المنجم في ظل التغيير الحاصل

ارسلورميتال الونزة														
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنة
00	01	01	03	02	01	01	02	05	00	00	02	04	01	عدد الوفيات
												مناجم الحديد للشرق		
												2017	2016	السنة
												01	00	عدد الوفيات

المصدر: مصلحة المستخدمين

أمام عدد العمال الذين استقالوا عددهم كان 16 عاملاً، ويوضح الجدول الموالي عدد العمال الذين استقالوا خلال الفترة الممتدة بين 2001-2017:

الجدول رقم - 19 - يبين عدد العمال الذين استقالوا في ظل التغيير الحاصل

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنة
-	2	1	-	01	03	02	01	عدد العمال الذين استقالوا
2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنة
00	01	03	2	03	01	03	3	عدد العمال الذين استقالوا

المصدر: مصلحة المستخدمين

يمثل الجدول السابق عدد العمال الذين قاموا بتقديم استقالتهم بعد عملية الخوصصة، والذي يبلغ عددهم 23 عمال حيث يمثلون أغليبيتهم المستويات الإدارية، وهذا بسبب زيادة المشاكل، أما في 2016 بعد رجوع المؤسسة وطنية عددهم كان عاملاً واحداً، ومن المهم أن نربط هذا الأمر بالأداء، ذلك أن الاستقالة تعد مؤشراً على سلوك عدم الرضاء، أي هناك تسرب وظيفي، وهذا إذا دل يدل على وجود تغييرات بيئية غير مرضية.

4- تخفيض نسبة التوظيف

يمثل الجدول التالي عدد العمال الذين تم استقطابهم بعد عملية التغيير باعتبار أن الاستقطاب في عام 2001 يمثل عدد العمال الذين تم توظيفهم قبل عملية الخوصصة:

الجدول رقم-20 - يمثل توظيف المؤسسة للعمال في ظل التغير الحاصل

ارسلورميتال الوزنة													
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنة
33	17	05	02	10	03	18	18	01	03	07	02	15	التوظيف
										مناجم الحديد للشرق			
										2018	2017	2016	السنة
										130	00	29	التوظيف

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض استقطاب الموارد البشرية بعد الخصخصة، وهذا رغم الانخفاض الكبير في عدد العمال. اما بعد رجوع المؤسسة إلى الدولة زاد استقطاب عدد كبير من العمال من أجل زيادة الإنتاج، وبسبب زيادة الطلب من طرف مركب الحجار، وكذلك معظم العمال السابقين سيحاولون إلى التقاعد.

5-تحويل إلى مؤسسات أخرى

تم تخفيض العمالة في من خلال نقلهم الى مؤسسات أخرى، فعلى سبيل المثال، تم تبديل 12 عمال بعد خصخصة المؤسسة من مؤسسة أرسلور ميتال-الوزنة- إلى أرسلور ميتال - بوخضرة-

الجدول رقم-21 - يمثل تحويل للعمال إلى مؤسسات أخرى في ظل التغير الحاصل

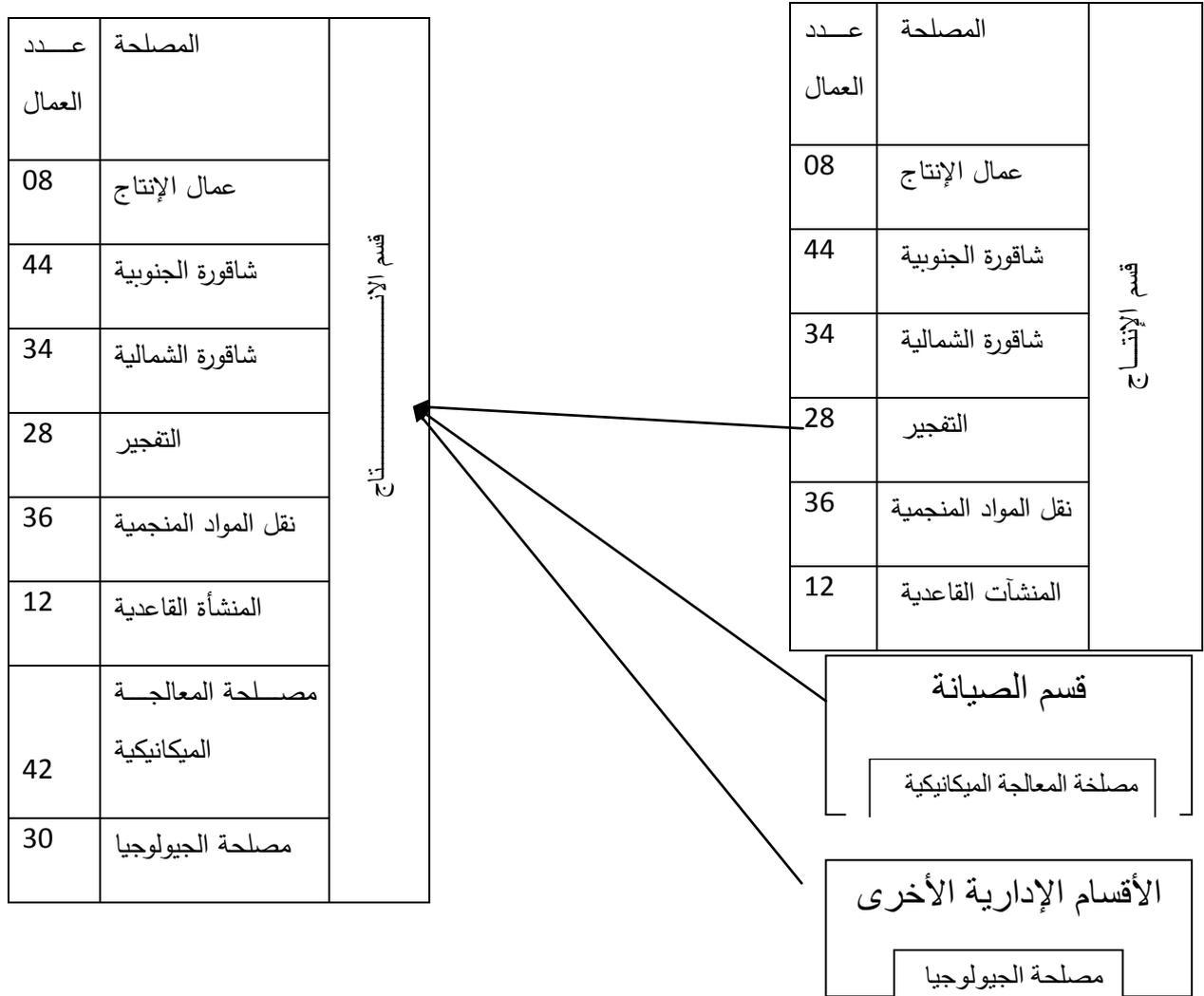
2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنة
00	00	00	00	01	01	03	02	00	00	03	03	00	00	00	00	التحويل

المصدر: مصلحة المستخدمين

6-نقل العمال من مستوى وظيفي إلى آخر(إعادة هيكلة الموارد البشرية)

من الأمثلة التي تبين إعادة هيكلة الموارد البشرية، ما قامت به مؤسسة ارسلو ميتال- الوزنة - بتغيير الهيكل التنظيمي مع بداية سنة 2008، والغرض من ذلك هو تخفيض عدد العمال في المستوى التنظيمي الذي لا يحتاج إلى عدد كبير من العمال، حيث تم تحويل 52 عامل من المصالح الإدارية وقسم الصيانة إلى قسم الإنتاج، كما تم تحويل 19 عامل من قسم المصالح الإدارية إلى الصيانة، وهذا إلى في شهر مارس عام 2008، ولقد بدأت هذه التحويلات منذ جانفي 2008، حيث يمثل الشكل التالي التغيير في قسم الإنتاج في جانفي 2008؛ والشكل التالي يبين نقل بعض عمال الصيانة وعمال من قسم الإدارة وخاصة الأمن إلى قسم الإنتاج.

الشكل رقم -21- نقل بعض عمال الصيانة وعمال من قسم الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم 1.

.يلاحظ من خلال الشكل انه تم نقل عمال مصصلحة المعالجة الميكانيكية الذين كانوا تابعين إلى قسم الصيانة إلى قسم الإنتاج والذي يقدر عددهم ب 42 عامل، كما تم نقل مصصلحة الجيولوجيا من قسم الدراسات والتطوير إلى قسم الإنتاج الذي يضم 30 عامل، وهذا راجع إلى الانخفاض الهائل في عدد عمال الإنتاج الذين استفادوا من التقاعد المبكر والقانوني، كما أن الأقسام الإدارية فيها فائض عمالة؛

7- طرد العمال في ظل التغير الحاصل

هناك أساليب أخرى رديئة ساهمت في تخفيض العمالة من طرف المؤسسة، كالقيام بتجميد الأجر، حيث يتم ذلك عندما يقوم العامل بأخطاء في عمله وخاصة عمال الصيانة والنقل، وذلك لسبب انه عند تعطل أي شاحنة

الفصل الخامس: مجالات تغيير بيئة الموارد البشرية لمناجم الحديد للشرق - الوزنة-

أو تأخرها سوف يؤدي إلى انخفاض كمية الحديد التي يستلمها مركب عناية، وبالتالي فإن هناك تكلفة لا يتحملها المنتج بل يتحملها العامل في حد ذاته. لذلك تم القيام بطرد بعض العاملين ، والجدول التالي يبين ذلك:
الجدول رقم-22 - عدد العمال الذين طردوا في ظل التغيير الحاصل

أرسلورميطال - الوزنة-																
السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
طرد	01	04	02	01	01	05	03	01	01	01	00	01	00	01	00	
															مناجم الشرق للحديد	
السنة															2016	2017
طرد	00	00														

المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث: التغيير في هيكلية الموارد البشرية بمؤسسة

تتوزع الموارد البشرية البالغ عددها 474 خلال 2017 في مؤسسة مناجم الوزنة عبر أربعة أقسام إدارية، إضافة إلى المديرية العامة للمؤسسة، وهذا التوزيع شهد تغييرا وافق التغييرات الحادثة في المؤسسة، حيث كان عدد العمال 1029 لسنة 2001، وقد شمل التغيير إعادة تصميم أقسام المؤسسة، نطاق الإشراف، العلاقات الوظيفية، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة ودرجة المركزية في صنع القرارات، ويتوزع العمال حاليا حسب مهامهم كمايلي:¹

- الإطارات: 68 عامل؛
- أعوان التحكم: 133 عامل؛
- عمال تنفيذ: 269 عامل.
- وهؤلاء العمال يتوزعون على مختلف الأقسام كمايلي:
- قسم الإنتاج: 155 عامل؛
- قسم الصيانة: 168 عامل؛
- الأقسام الإدارية الأخرى 147 عامل؛

وفيمايلي وظيفة كل قسم:

1- المصالح الإدارية

ويتكون هذا القسم من المصالح الإدارية التالية:

¹ انظر إلى الملحق رقم: 02

1-1-1-1 مصلحة الموارد البشرية

تضم مصلحة الموارد البشرية عامل، وتتكون من أربعة فروع، بالإضافة إلى الأمانة العامة، حيث أن كل فرع من هذه الفروع يحتوي على مسؤول بالإضافة إلى مسيريه.

- فرع تسيير المستخدمين

يعتبر هذا الفرع العمود الفقري للمنجم، لأنه يحتوي على ملفات كافة المستخدمين إدارات، مسيرين، عمال، كما أنه يحتوي على كافة التغييرات التي يمر بها العامل من بداية عمله بالمؤسسة إلى خروجه، إضافة إلى ذلك يتم من خلال هذا الفرع متابعة الغيابات لدى كل عامل، تصميم سند العطل، أدراج العقوبات، مراقبة عدد العاملين شهريا وسنوياً ومتابعة القضايا التي يتم تحويلها على لجنة التأديب؛

- فرع مراقبة الأجور

يختص هذا الفرع بكل ماهو خاص بالعامل مالياً، حيث يتم من خلاله تحديد أجر العامل والعلاوات المالية المستحقة له، كما أنه يتم فيه تصنيف وترتيب الأجور حسب حالة كل عامل، كما أن عمال هذا الفرع يقومون باجتماع يتم من خلاله تحديد الأجر القاعدي للعامل، من خلال أسلوب جمع النقاط؛

- فرع التكوين

يتم في هذا الفرع متابعة التدريبات التي تخص العاملين، وتعليمهم طرق العمل، وكيفية إنجاز وظائفهم كما يتم فيه تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وفترات تدريبهم؛

- فرع العلاقات الاجتماعية

تقوم هذه المصلحة بمتابعة العاملين من حيث علاقتهم مع الصندوق الاجتماعي، علاقتهم بصندوق التقاعد، تعويض حوادث العمل والأمراض المهنية، وكذا تقرير المنح العائلية؛

1-2-1-2 مصلحة المحاسبة

يتم من خلال هذه المصلحة التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة، كما يتم تحديد تقديرات التي تقوم بها المؤسسة لاحقاً مع تحديد الإمكانيات المالية في الأجل القصير والمتوسط والطويل، إضافة إلى ذلك يتم إعداد الميزانيات العامة والتقديرية في للمؤسسة، وعرض الإمكانيات المالية للأقسام الأخرى؛

1-3-1-3 مصلحة مراقبة التسيير

يتم في هذه المصلحة مراقبة مؤشرات الفعالية للمؤسسة، وكذا القيام بتحليل واقتراح الحلول للمشاكل الناجمة والمحتملة كما يتم مراقبة إذا كانت موارد المؤسسة استخدمت بفعالية أم لا؛

1-4-1-4 مصلحة الأمن الصناعي وحماية الممتلكات

تتمثل مهام هذه المصلحة في حماية كل ممتلكات المؤسسة سواء كانت عتاد، وسائل نقل، وكذا المنطقة الجغرافية للمنجم، وحماية كل الممتلكات المعنوية، المادية والمالية؛

1-5- مصلحة الوسائل العامة

يقوم عمال هذه المصلحة بمجرد كل الوسائل التي تملكها المؤسسة، وتحديد ماهي الوسائل الطاولات، الكراسي، الكمبيوتر التي قد تخص كل قسم وعامل في المؤسسة؛

1-6- مصلحة التموين

يتم في هذه المصلحة تحديد كميات المخزون من المادة الخام م ن الحديد في المغازة العامة، وتهيئة لها الظروف المناسبة لحفظها؛

1-7- مصلحة الإعلام الآلي

يتم في هذه المصلحة تخزين المعلومات والملفات الخاصة بكل العاملين، والإنتاج وخروج الأموال ودخولها وكلما يتعلق بالمؤسسة؛

2- قسم الإنتاج

يحتوي قسم الإنتاج على ما يقارب 155 عامل أي نسبة قدرها 32.70% من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة، بعد ما كان يحتوي على ما يقارب 234 عامل، أي بنسبة قدرها 31,08 % من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة في 2007، ويتوزع هؤلاء العمال على فرعين وهما:

2-1- مصلحة الاستغلال

ومهمة هذا القسم هو استخراج مادة الحديد الخام والشوائب من المناطق التي تقع على طول 5 كلم من منجم الونزة، حيث يتم استخراج الحديد من هذه المناطق، ويتم ذلك بالاستعانة بمصلحة التفجير الذين يقومون بتولي عمليات التفجير، إضافة إلى ذلك فإن قسم الاستغلال يضم مصلحة المنشآت القاعدية، ومهامها ترصيف الطرقات وتهيئة السكك الحديدية وترميمها لوسائل النقل المنجمية، وبالتالي تساعد هذه المصلحة في عمليات النقل بصفة سريعة؛

2-2- الشريط الناقل

يتم في هذا الفرع المعالجة الميكانيكية لآلات النقل، التي تنقل الحديد الخام من أعالي الجبال إلى السكك الحديدية، حيث يقوم العمال بتحريك هذه الآلات آليا بعد تعبئتها؛

3- قسم الصيانة

يضم قسم الصيانة في المؤسسة على أكبر عدد من العاملين، العاملين حيث يبلغ عددهم 168 عامل أي ما يقارب 35.44 % من عدد العمال، حيث كان يبلغ عددهم 302 عامل أي ما يقارب 40,11 % من عدد العمال، ويتكون قسم الصيانة من فرعين وهما:

3-1-3- مصلحة الإمداد

يتم فيها دراسة الكميات الواجب تخزينها من قطع الغيار، وكذا الإطارات والمحركات لكافة وسائل النقل المنجمية وللشريط الناقل وآليات المحجر؛

3-2-3- مصلحة الصيانة

يتكون هذا القسم من الفروع التالية:

3-2-1- صيانة آليات المحجر: يتم في هذه المصلحة صيانة شاحنات نقل المواد المنجمية وآليات التعبئة حيث يقوم بهذه المهمة؛

3-2-2- مصلحة الورشة الخارجية: يتم في هذه الورشة صيانة آلات التعبئة من نوع البلدوزر، وآلات التنقيب، ويقوم بهذه المهمة؛

3-2-3- مصلحة صيانة العتاد الخفيف: والذي يشمل صيانة السيارات والشاحنات العادية ويضم؛

3-2-4- مصلحة الكهرباء:، وهي مسئول على تصليح الأعطاب الكهربائية في المنجم؛

4- قسم الدراسات والتطوير

يعتبر هذا القسم مهم بالنسبة للمنجم، لأنه يمثل نقطة بداية الإنتاج، حيث يتم من خلاله تحديد وتخطيط المناطق التي يتواجد فيها الحديد الخام، وكذا يتم رسم الخرائط الجيولوجية للمنجم، كما أنه يتم تحديد مناطق وضع قنابل التفجير حتى لا تقع أضراراً أخرى، وعمال هذا القسم موزعين على 4 مصالح إدارية وهم:

- مصلحة الجيولوجيا؛

- مصلحة الهندسة؛

- مصلحة النوعية؛

- مكتب الدراسات المنجمية.

خلاصة الفصل

إن الظروف الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر شكلت ضغوطا كبيرة على المؤسسات الاقتصادية لتبني نماذج تسيير جديدة، حيث أثبت الواقع أن معظمها كان فاشلا. وسبب هذا الفشل يرجع إلى أسباب عديدة: منها أن هذه المؤسسات أداة اجتماعية وسياسية غير اقتصادية، وكذلك أن النماذج التسييرية الجديدة في أغلبها تفتقد للعنصر البشري الذي يمتلك ثقافة وذهنية إنتاجية، ولو توفرت يجد نفسه يعمل في بيئة فيها التكافل الاجتماعي والعائلي مبني عن المصالح الشخصية أكثر منها إنتاجية. إضافة إلى المخلفات السلبية التسييرية لتطبيق الاشتراكية، هذه الأسباب دفعت الدولة إلى الانتقال إلى سياسة السوق الحر الذي فرض على الدولة تبني نماذج تسييرية جديدة للمؤسسات العامة من أهمها الخوصصة التي مست مؤسسة ارسلور ميطال-الونزة-، التي فرضت عليها تغييرات جذرية خاصة على العنصر البشري وزيادة عن ذلك التغييرات التي شهدتها أسعار البترول التي شهدت انخفاضا كبيرا، وتزامن ذلك مع التغييرات السياسية في البلدان المجاورة مما زاد من أشكال المقاومة، التي ظهرت على إثرها اضطرابات عن العمل، التي فرضت على هذه المؤسسة رجوع ملكيتها بالكامل للدولة، كل هذه التغييرات الخارجية والداخلية أدت إلى خلق بيئة عمل جديدة تختلف عن البيئة السابقة في عدة أبعاد: اجتماعية، اقتصادية، نفسية، مادية... لها التأثير على سلوك الموارد البشرية ومن ثم أداءهم. حيث تم تخفيض العمالة من خلال الاعتماد على برامج التقاعد المبكر والقانوني، وإعادة هيكلة الموارد البشرية من خلال نقل بعض المهام إلى أقسام أخرى، إضافة إلى ذلك تم تخفيض معدل الاستقطاب مقارنة بما سبق، وإحلال مكان العمال المخفضين عمال مؤقتين بمجرد إنهاء عملهم يسرحون، وهذا من أجل رفع مستويات الأداء بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك فإنه تم زيادة ساعات عمل العامل بالمؤسسة، وهذا ما يجعله يبذل جهدا أكبر من ذي قبل. إضافة إلى ذلك وجود تغييرات أخرى في بيئة العمل كالتغيير في القيادة والتعويضات وبرامج تدريب، الآلات، الهيكل التنظيمي، الإجراءات.

الفصل السادس :

أثر تغيير بيئة مناجم الحديد للشرق

على أداء الموارد البشرية

تمهيد:

يشمل مفهوم أداء الموارد البشرية جانبين للأداء العمل. جانب كمي يتعلق بمردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية، وجانب سلوكي يتعلق بكافة التصرفات التي يقوم بها العامل أثناء عمله، وهذه الجوانب تتأثر تأثيرا كبيرا بتغيير بيئة عمل المؤسسة وأهدافها وهذا ما سيؤثر على أداء مواردها البشرية، لذا كان لزاما مراعاة الجانب الكمي والسلوكي من أجل معرفة أثر هذه التغييرات التنظيمية على أداء العاملين، من خلال الإعتماد على بعض المؤشرات الكمية كالإنتاجية هذا من جهة. والقيام بتوزيع استثماره على عينة من المؤسسة توضح مختلف التغييرات ومدى تأثيرها على سلوك العامل ومن ثم أداءه. حيث تم ذلك وفق البعد الزمني للتغيير الحادث في بيئة المؤسسة ومقارنة البيئات الناتجة مع بعضها البعض واختيار أهم المتغيرات فيها، حيث أن المؤسسة وتحت الظروف العامة في البلاد وخاصة السياسية والاقتصادية، شهدت عدد من التحولات والتغيرات التي تم ذكرها سلفا، والتي تم دراسة منها البيئة الناتجة عن الخصوصية والبيئة الناتجة عن إعادة المؤسسة إلى الدولة، لذلك سيتم التركيز على التغييرات الناتجة عن هاتين البيئتين وأثرهما على أداء الموارد البشرية.

خلفا لما سبق ذكره، سيتضمن هذا الفصل دراسة مايلي:

- أثر تغيير بيئة المؤسسة على أداء الموارد البشرية من خلال بعض المؤشرات الكمية؛
- أثر تغيير بيئة المؤسسة على أداء الموارد البشرية من خلال بعض المؤشرات الذاتية؛

المبحث الأول: أثر تغيير بيئة المؤسسة على أداء الموارد البشرية من خلال بعض المؤشرات الكمية

يتم تقييم أداء الموارد البشرية والتغيرات الحاصلة فيه، من خلال العديد من المؤشرات الكمية، كالإنتاجية والفعالية وحوادث العمل، حيث سيتم دراسة ذلك، وفقاً للمعطيات المتوفرة، حيث تعتبر مؤسسة المناجم مؤسسة وطنية، ومن 2002 حتى 2016 مخصصة (أرسلورميطال)، و 2018، 2017، 2016 أصبحت للدولة، وبالتالي سيتم التحليل بالمقارنة، وإن كان التغيير الحاصل في المؤسسة سنة 2016 مازال في بدايته.

المطلب الأول: التغيير في إنتاجية الحديد كمؤشر لتقييم التغيير في أداء الموارد البشرية

تعد إنتاجية العمالة من بين المؤشرات الكمية المستخدمة لقياس أداء العاملين، ويمثل الجدول التالي إنتاجية العامل الواحد خلال الفترة الممتدة ما بين 2003-2017، علماً أن إنتاجية العامل في 2001 تمثل الإنتاجية قبل الخصخصة، أما فيما يخص السنوات ما بين 2002-2015 تمثل بعد الخصخصة. أما فيما يخص السنوات الأخرى فهي رجوع المؤسسة وطنية.

الجدول رقم - 23 - يمثل إنتاجية العامل في ظل التغيرات الحاصلة بالمنجم الوحدة: 1 طن

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج من الحديد	1205335	1641109	1152252	1051747	1020016	1455697	1289509
عدد العمال	1029	993	911	836	797	768	771
إنتاجية العامل الواحد*	1171.365	1652.68	1264.8	1258.07	1279.82	1895.43	1672.514
نسبة التغيير %	-	41+	8+	7.4+	9.25+	61.81+	42.78+
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
الإنتاج من الحديد	1003154	821712	357413	349109	57824	674440	
عدد العمال	651	607	577	562	529	474	
إنتاجية العامل الواحد	1540.94	1353.72	619.43	621.19	109.30	1422.86	
نسبة التغيير %	31.55	15.56	47.11-	46.96-	90.66-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد سجلات المؤسسة: قسم الإنتاج

يلاحظ من الجدول أعلاه عند مقارنة إنتاجية العمل قبل وبعد الخصخصة، أن إنتاجية العامل الواحد تحسنت من 1171.365 طن من الحديد للعامل الواحد إلى 1652.68 طن للعامل الواحد بعد الخصخصة، أي بزيادة قدرها 41% ثم استمرت هذه الزيادة ولكن بمعدلات متناقصة إلى سنة 2006، حيث وصلت إلى أقصاها ب 1895.43 طن للعامل الواحد، وهذه الزيادة راجعة أساساً إلى انخفاض عدد العاملين بنسبة 25.36%، إضافة إلى دخول شريك جديد مع مؤسسة ميتال وهو أرسلور الذي يعد الرائد الأول في العالم في إنتاج الحديد؛ وقد شهدت

* إنتاجية العامل = كمية الإنتاج / عدد العمال

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشروق على أداء الموارد البشرية

إنتاجية العامل بداية من 2012 إلى 2015 انخفضا كبيرا وصل إلى 619.43 طن للعامل. وسبب ذلك عدم تجديد وسائل الإنتاج وأصبحت قديمة جدا من طرف الشريك الهندي، وكذلك انخفاض عدد العمال. وفي 2016 توقف الإنتاج إلا في شهرين بسبب غلق مركب الحجار، وفي ظل رجوع المنجم للدولة وتجديد وسائل الإنتاج وفتح مركب الحجار ارتفعت الإنتاجية لتصل إلى 1422.86 طن للعامل إضافة إلى ما سبق فإن إنتاجية العمالة تتحدد من خلال علاقات أخرى، كإنتاجية الساعة الواحدة، حيث أن العامل في المؤسسة يعمل 173.33 ساعة شهريا، وهذا بعد حذف كل العطل والإجازات، ويمثل الجدول التالي إنتاجية الساعة الواحدة للعامل بعد وقبل عملية التغيير في المنجم:

الجدول رقم - 24 - يوضح إنتاجية ساعة العمل الواحد للعامل ما بين 2001-2017.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج الإجمالي للحديد (طن)	1205335	1641109	1152252	1051747	1020016	1455697	1289509
عدد العمال	1029	993	911	836	797	768	771
عدد ساعات العمل	2140320	2065440	1894880	1738880	1657760	1597440	1603680
إنتاجية ساعة العمل بالنسبة للعامل [*] (الساعة)	0.56315	0.7945	0.6080	0.6084	0.6153	0.9112	0.8040
نسبة الزيادة %	-	41+	8+	7.4+	9.25+	61.81	42.7%
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
الإنتاج الإجمالي للحديد (طن)	1003154	821712	357413	349109	57824	674440	
عدد العمال	651	607	577	562	529	474	
عدد ساعات العمل	1354080	1262560	1200160	1168960	1100320	985920	
إنتاجية ساعة العمل بالنسبة للعامل	0.741	0.651	0.297	0.298	0.052	0.684	
نسبة الزيادة %	-	31.68	1.055	-0.4726	-0.4708	-0.9076	0.2145

المصدر: تم إعداد من الطالب بالاعتماد وثائق المؤسسة،

يلاحظ من خلال الجدول، أن إنتاجية الساعة الواحدة لكل عامل تحسنت بعد خصخصة المؤسسة، حيث يلاحظ أن إنتاجية الساعة الواحدة بالنسبة للعامل كانت 0.5631 طن لساعة للعامل قبل عملية الخصخصة 2001، ولقد ارتفعت هذه الإنتاجية لكن بمعدلات متناقصة لتبلغ أقصاها في سنة 2006، حيث قدرت ب 0.9112 طن للساعة الواحدة، أي بزيادة قدرها 61.81%، وهذا راجع أساسا إلى انخفاض عدد العمال وكذلك دخول شركة أرسلور كشريك إلى ميطال. لكن إنتاجية الساعة الواحدة سجلت تنافسا ما بين 2012 إلى 2015، وهذا التنافس في الزيادة راجع إلى اهتلاك الآلة وانخفاض اليد العاملة،

* إنتاجية ساعة العمل = كمية الإنتاج/عدد الساعات الإجمالية للعامل خلال السنة.

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجم الحديد للشروق على أداء الموارد البشرية

ويرجع المنجم إلى شركة وطنية، فقد شهدت 2016 عدة مشاكل خاصة المتعلقة بإضراب العمال في مركب الحجار وتوقف الإنتاج به، مما سبب توقف الإنتاج إلا في شهري نوفمبر وديسمبر، كما ظهرت في 2016 مشاكل مالية ناتجة عن مخلفات الشريك الهندي الذي أخذ كل ما في خزينة المؤسسة، وأيضاً ظهرت قضايا فساد، وبعد 2016 زادت نسبة إنتاج الساعة الواحدة لتصل إلى 0.684 طن للعامل الواحد ويرجع ذلك لتجديد الآلات وعزيمة العمال على المحافظة عن المؤسسة.

المطلب الأول: التغيير في فعالية الإنتاج كمؤشر لتقييم التغيير في أداء الموارد البشرية

إذا تم النظر إلى الأداء على أنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة، يمكن معرفة أداء العامل من خلال مقارنة الإنتاجية المستهدفة والمحقة من قبل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم -25- يوضح مدى المقارنة بين الإنتاجية الفعلية والمتوقعة من العامل قبل وبعد التغيير في المؤسسة

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج المتوقع	15100.00	2050000	2050000	1397000	1500.000	152069	15000.00
عدد العمال	1029	993	911	863	797	768	771
الإنتاجية المتوقعة	1467.44	2064.45	2250.27	1677052	1882.057	1980.065	1945.525
الإنتاجية الفعلية	1171.365	1652.68	1264.84	1258.07	1279.82	1895.43	1672.514
نسبة تحقيق الأهداف*	%79.82	%80.05	%56.21	%75.28	%68	%95.72	%85.97
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
الإنتاج المتوقع	1500.000	1500.000	1500.000	1500.000	1500.000	1500000	
عدد العمال	651	607	577	562	529	474	
الإنتاجية المتوقعة	2304.41	2471.16	2599.65	2669.03	2835.53	3164.55	
الإنتاجية الفعلية	1540.94	1353.72	619.43	621.19	109.30	1422.86	
نسبة تحقيق الأهداف*	66.67	54.48	23.82	23.27	3.85	44.96	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق المؤسسة والجدول السابق

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة تحقيق العامل للإنتاج المطلوب بعد الخصخصة ارتفع بعد سنة، لكنه انخفض ما بين سنتي 2003 إلى 2005، وهذا رغم انخفاض عدد العمال، إلا أنه ارتفع في 2006 ليصل إلى %95.72، ثم انخفض في سنة 2007 بـ %85.97، واستمر انخفاض نسبة تحقيق العامل للإنتاج المطلوب منه راجع أساساً إلى قدم العتاد والوسائل المستخدمة في استخراج الحديد، والنزعات الشديدة بين العمال نتيجة للتغييرات الحادثة، وفي 2016 عند رجوع المنجم إلى مؤسسة عامة، عرف انخفاض كبير في نسبة تحقيق الأهداف، وهذا راجع

* نسبة تحقيق الأهداف = الإنتاجية المتوقعة / الإنتاجية الفعلية.

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجم الحديد للشروق على أداء الموارد البشرية

إلى توقف مركب الحجار عن الإنتاج بسبب إضراب العمال. وعند رجوع العمل إليه ارتفعت معنويات العاملين، وبتجديد عتاد المؤسسة ارتفع نسبة تحقق الإنتاج المتوقع لتصل إلى 44%، ويرجع كذلك انخفاض الإنتاجية الفعلية عن المتوقعة إلى عملية تخطيط المناطق التي يستخرج منها الحديد من قبل عمال مصلحة الدراسات والتطوير، حيث يرجع انخفاض نسبة تحقيق الأهداف إلى انخفاض نسبة الحديد في المناطق المحددة وكثرة الأتربة والمادة العقيمة (STERILE) حيث يبين الجدول الموالي كميات المادة العقيمة والأتربة خلال الفترة 2005-2015: التي من خلالها يمكن معرفة أداء العامل من خلال مقارنة الإنتاجية المواد العقيمة المستهدفة والمحقة من قبل المؤسسة،

الجدول رقم - 26- يوضح إنتاجية المواد العقيمة بين 2001-2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
---	2820	4600	5300	4000	6000	4500	4300	8330	9600	5000	4925	المتوقع
---	5928	956	1654	2225	1912	2953	2681	2614	2398	3690	2283	المحقق
---	210%	21%	31%	56%	32%	66%	62%	31%	25%	74%	46%	النسبة

المصدر: الملحق رقم 3

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب المواد العقيمة التي تشكل تهديدا للبيئة وفي نفس الوقت تشكل تعطيلا للإنتاج شهدت قيم معتبرة من الإنتاج، حيث كلما كانت النسبة المحقة كبيرة كلما دل ذلك على الأداء ضعيف بالنسبة لتخطيط عملية استخراج الحديد، وهذا راجع أساسا إلى عدم التخطيط الجيد لمناطق استخراج الحديد، حيث يتولى هذه المسؤولية قسم الدراسات والتطوير، ومنه يمكن استنتاج بأن أداء عمال هذا القسم تدني؛ ويرجع كذلك إلى ضعف الأداء البيئي للمؤسسة، حيث شهدت كميات معتبرة خاصة في 2015، وزيادة عن ذلك عدم توفر شاحنات الشحن سيزيد من تكديسها، وبالتالي في فترة الخوصصة تم التركيز على الإنتاج واستخراج الحديد، وبالتالي هذا ينتج عنه بيئة غير صحية للموارد البشرية.

أما عند الرجوع المنجم للدولة، فإن في 2016 كانت نسب المواد العقيمة قليلة وذلك بسبب توقف الإنتاج لمدة 10 اشهر، وقد شهدت هذه المواد انخفاضا ملحوظا نتيجة لتجديد عتاد المؤسسة فيما بعد.

المطلب الثالث: التغيير في حوادث العمل

تعد حوادث العمل من بين المؤشرات الكمية المستخدمة لقياس أداء العاملين، ويمثل الجدول التالي

حوادث العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 2001-2017

الجدول رقم -27- التغير في حوادث العمل في ظل البيئة المتغيرة

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الحوادث	23	97	46	85	62	65	24	03	12
التغيير	20	95	43	82	59	62	21	00	09
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
عدد الحوادث	08	04	07	05	01	01	11	02	
التغيير	05	01	04	02	-2	-2	8	-1	

المصدر: سجلات مصلحة الموارد البشرية

بعد إجراء عملية التغيير في 2001، فإن عدد الحوادث ارتفع بشكل كبير في 2002 بحوالي 23 حادث وذلك في ظل البيئة المخصصة. وهذا راجع أساسا لنقص توفر بيئة السلامة المهنية، وزيادة التوترات النفسية للعمال بسبب البيئة الجديدة والتي تفرض رفع الإنتاج مع انخفاض عدد العمال، كذلك الأخطاء الناجمة عن زيادة العبء الوظيفي الناتج عن زيادة الحجم الساعي، كما أن حوادث العمل بقيت مرتفعة حتى سنة 2007، وسبب ذلك عدم تجديد العتاد والأجهزة، علما أن هذه الحوادث منها ما هو مميت، لكن في الفترة ما بين 2008 إلى 2015 انخفضت عدد الحوادث رغم انخفاض عدد العمال، وذلك بسبب توفر مستلزمات الأمن الصناعي، وانخفاض الضغوط والتوترات للعاملين لتعودهم على البيئة الجديدة،

لكن في 2016 وبرجوع منجم إلى الدولة، كان ذلك سببا في زيادة الضغوط والصراعات، إضافة إلى الاستغلال الأقصى للوسائل الإنتاج مما سبب في زيادة حوادث العمل، وهذا مع ضعف توفر وسائل الأمن الصناعي وخاصة الألبسة-لم يتم تغييرها- بسبب ضعف موارد المؤسسة المالية وسياسة التقشف، ثم عرفت حوادث العمل انخفاضا نظرا لتجديد العتاد بسبب القرض الذي طلبته المؤسسة من البنك.

المبحث الثاني: أثر تغيير بيئة المؤسسة على أداء الموارد البشرية من خلال المعايير الذاتية

في حقيقة الأمر، إن إنتاجية العمالة لا يساهم فيها المورد البشري وحده، بل هناك عوامل أخرى تساهم فيها كالألة، إضافة إلى ذلك فإنه عند حساب إنتاجية العمالة لا يؤخذ في الحسبان العمال الذين ساهموا في الإنتاج فعلا، حيث تختلف المهام والوظائف من عامل إلى آخر، لذا يمكن القول أن معيار الإنتاجية لا يقيس الأداء الفعلي لكل عامل. لذا سيتم التطرق إلى معايير أخرى التي تقيم أداء العامل ومدى تأثره عن طريق توزيع استمارة على العمال بالمؤسسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة الميدانية (أسلوب وأدوات)

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف، وإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظواهر والظروف

التي يرغب الشخص في دراستها، ومن ثم يتم استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها، وهو ما يدفع إلى الربط بين مختلف هذه الظواهر والتغيرات.

1- أدوات البحث

إن حداثة الموضوع وصعوبته جعل اختيار الأدوات الملائمة أمراً صعباً للغاية، وللتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الأدوات التالية:

1-1- الملاحظة

تعد الملاحظة من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، وصف الحقائق والأحداث، حيث تعمل على المساعدة في مدى صدق الأمور المبالغ فيها من طرف العمال. كالتعرف على ضغوط العمل مثلاً، كما أن الملاحظة تساعد على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات، وذلك من خلال ملاحظة العلاقات العامة داخل المؤسسة والانفعالات ومختلف الإشارات التي تؤكد مدى صحة الأسئلة؛

1-2- طريقة الاستقصاء

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد نموذج يحتوي على مجموعة من العناصر والمعايير التي تدل على بعض التغيرات التنظيمية وكيفية تأثيرها على الأداء، ولقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة وتصميم الأسئلة منها:

- التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، كما تم العمل على توضيح مضامين الأسئلة للمستجوبين ليتسنى لهم فهمها والإجابة عليها، وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية. إضافة إلى ذلك تم تكرار بعض الأسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين والتي تم حذفها عند التحليل، وقد اشتملت الاستمارة على جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: يضم الجزء الأول من الاستمارة معلومات عامة مثل: الجنس، الوظيفة، السن، الأقدمية والمستوى الدراسي.

- الجزء الثاني: أما في ما يخص الجزء الثاني من الاستمارة يهدف للتأكد من صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي ترمي إلى تقييم الأداء قبل وبعد التغيرات الحاصلة، من خلال دراسة الجوانب التي لا يمكن قياسها في أداء العاملين (الجوانب الذاتية) التي تتأثر ببيئة العمل الجديدة والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال المحاور التالية:

• المحور الأول: يتعلق المحور الأول من الاستمارة بالفرضية الأولى: تؤدي تغيير بيئة المؤسسة إلى تكوين

اتجاهات للعاملين تؤثر على أداءهم: حيث يتم اختبار المحور التالي من خلال المعايير التالية:

*معايير متعلقة بالإنتاج (السرعة، الإتقان، معرفة العمل)؛

- * معايير متعلقة بسلوك الأفراد وشعورهم ومدى الأمان الوظيفي لديهم وولائهم للمؤسسة وكذا معنوياتهم؛
- المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بالفرضية الثانية: يؤدي التغيير في بيئة المؤسسة إلى نشوء مشاكل تنظيمية تؤثر على سلوك وتصرفات الموارد البشرية في المؤسسة ومن ثم تؤثر على أداءهم، حيث يتم اختبار هذا المحور من خلال معايير متعلقة بضغوط العمل، والصراعات التنظيمية، مقاومة التغيير؛
 - المحور الثالث: يتعلق المحور الثالث من الاستمارة المتعلق بالفرضية الثالثة: يؤدي توفير متطلبات إدارة التغيير إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

ولقد تم طرح الأسئلة بطريقة تحاكي التغيير الواقع في المؤسسة وتتطابق في نفس الوقت الجانب النظري، حيث تبين الأسئلة أبعاد التغيير في بيئة العمال: النفسية، الاجتماعية، السلوكية، الاقتصادية والمادية،

1-3- المقابلة

تعد المقابلة من الوسائل الرئيسية عند معظم الباحثين في العلوم الاجتماعية، ويتم من خلالها اتصال الباحث بالمستجوبين مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية، حيث يتم هنا التركيز على أفراد العينة؛

2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في البيئة المخصصة من كافة الموظفين في شركة أسلورميتال-الونزة- من 2001 إلى 2015، والمقدر عددهم بـ 555 موظفاً (نهاية ديسمبر 2010)، وقد تم اختيار عينة عشوائية وزعت عليها 120 استمارة. كان الصالح منها 80 استمارة، وذلك أن عمال الإنتاج كانت إجاباتهم غير مكتملة وغير منطقية وكانت متناقضة،

أما مجتمع الدراسة في بيئة مناجم الونزة ما بين 2016-2018 يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مناجم الونزة في البيئة المخصصة من 2001 إلى 2015، والمقدر عددهم بـ 474 موظفاً (نهاية ديسمبر 2017)، وقد تم اختيار عينة عشوائية وزعت عليها (70) استمارة. كان المكتمل منها 50 استمارة، وذلك صعوبة الحصول على المعلومة لكثرة الإجراءات والاجتماعات لحل مشاكل العمال والمؤسسة و كثرة الإضرابات والشكوى .

كما أن المستجوبين على اختلاف إجاباتهم يؤكدون أن هذه اتجاهات جماعاتهم التي ينتمون إليها، وعليه فإن حجم العينة من خلال أسلوب المحاكاة مع العمال يعبر عن توجهات أغلبية العمال.

3- أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- تم تحديد مستوى الدلالة الفرضي (الخرج) بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، إذ تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة تمحسباً بالتكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والأساسية لمفردات الدراسة؛

- تم استخدام المتوسط الحسابي (Weighted Mean)، لوصف بعض المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة الأساسية طبيعة بيئة العمل ومستوى أداء الموارد البشرية؛

- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية. فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، وإذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها. أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها؛

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة؛ ويعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة متناسقة فيما بينها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6، وكلما تزيد تكون أفضل¹. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث يرمز (k) على أنه عدد مفردات الاختبار؛

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

(s_i^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

⁽¹⁾ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، دار حامد للنشر، عمان: ، 2005، ص. 59.

- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للمحور، واستخدام أيضا هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط البيئة المتغيرة بالأداء البشري، وكشف العلاقة بينهما ومن ثم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي؛ لإيجاد معامل ارتباط بيرسون يجب تطبيق المعادلة:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

- استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأكيد العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

تتميز الموارد البشرية بخصائص عديدة، تختلف من شخص إلى آخر، وتؤثر على سلوكه ومن ثم أدائه، التي من بينها الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية.

1- خصائص عينة الدراسة في البيئة المؤسسة المخصصة

1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم -28- توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

البيان		الجنس
النسبة (%)	التكرار	
86.25	69	ذكور
13.75	11	إناث
100	80	المجموع

المصدر: نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 86.25% من الأفراد الذين تم استجوابهم ذكور، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 13.75% فهي إناث، وهذا راجع أساسا إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث يمثل العدد الإجمالي للإناث في المؤسسة 47 عاملة، أي بنسبة 6.25% من المجموع الكلي لعدد العمال المقدر ب752 عاملا.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

إن العينة التي تم استجوابها أغلبيتها من الأقسام الإدارية، وذلك بنسبة 65%، أي ما يعادل 52 عاملا، أما بقية العينة فهم من قسمي الصيانة، الإنتاج وقسم الدراسات والتطوير، ويرجع سبب ذلك إلى رفض أغلب عمال هذه الأقسام للإجابة على محاور الاستمارة وذلك للأسباب التالية:

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

- خوف العمال نظرا لما تشهده المؤسسة من تغييرات في إعادة هيكلة العمالة،
- عمل القيادة الجديدة للمؤسسة بوضع استثمارات تحاسب فيها العمال على عدم القيام ببعض المهام كالفحوصات الطبية، ومعاقبتهم بخمسة 15 يوم من أجورهم، وكانت هذه الاستثمارات في فترة توزيع استمارة
- معظم العمال الذين رفضوا الإجابة على الاستمارة مقبلين على التقاعد المبكر والقانوني؛

1-3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يمثل الجدول التالي توزيع العمال حسب الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم-29- توزيع العمال حسب متغير الأقدمية

البيان		فئات سنوات الخبرة
النسبة (%)	التكرار	
0	0	أقل من 7 سنوات
11.25	09	من 7 إلى 15 سنة
88.75	71	أكثر من 15 سنة
100	80	المجموع

المصدر: نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن عدد العمال الذين تم إستجوابهم أغلبيتهم ذوي خبرة مهنية تفوق 15 سنة وذلك بنسبة 88.75%، وهذا راجع أساسا إلى تخفيض معدلات التوظيف بالمؤسسة بعد خوصصتها ، هذا المؤشر يدل على أن عينة الموارد البشرية المدروسة عاشت فترة الخوصصة وما قبل الخوصصة، أما 11.25% من المستجوبين لديهم خبرة مهنية ما بين 7 إلى 15 سنة، أي أنهم عاشوا الفترتين.

1-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يمثل الجدول التالي توزيع العمال حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم-30- توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

البيان		المستوى الدراسي
النسبة (%)	التكرار	
02.25	02	ابتدائي
10	08	متوسط
58.75	47	ثانوي
28.75	23	جامعي
100	80	المجموع

المصدر: نتائج الاستمارة

يشير الجدول أعلاه أن المستجوبين غالبيتهم يملكون مستوى ثانوي، حيث تشكل هذه الفئة ما مجموعه 47 موظفا أي ما يعادل نسبة 58.75% من عينة الموارد البشرية المدروسة. وفي مقابل ذلك نجد أن النسبة الأعلى

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الجديد للشرق على أداء الموارد البشرية

من موظفي الإدارة يملكون مستوى جامعي، حيث وصل عددهم إلى 23 موظفاً أي ما يعادل نسبة 28.75% من موظفي الإدارة؛ أما في ما يخص عدد العمال الذين يملكون مستوى متوسط بلغ عددهم 08 عمال وأغلبهم من مصلحة الأمن بالمؤسسة،

2- خصائص عينة الدراسة في بيئة المؤسسة العامة

تمتاز العينة المدروسة في ظل التغيير للبيئة المؤسسة العامة، بما يلي:

2-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم -31- توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

البيان		الجنس
النسبة (%)	التكرار	
78	39	ذكور
22	11	إناث
100	50	المجموع

المصدر: نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 78% من الأفراد الذين تم استجوابهم ذكور، أما النسبة المتبقية، والتي تمثل 22% فهي إناث، وهذا راجع أساساً إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث يمثل العدد الإجمالي للإناث في المؤسسة العامة 33 عاملة.

2-2- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

إن العينة التي تم استجوابها أغلبيتها من إطارات المؤسسة، أما بقية العينة فهم اعوان التحكم في قسم المنهجية، وقسم الدراسات والتطوير، ويرجع سبب ذلك إلى رفض أغلب عمال هذه الأقسام للإجابة على محاور الاستمارة وذلك للأسباب التالية:

- كثرت الاجتماعات في المؤسسة، والخوف من التصريح بالمعلومات نظراً لأن العديد من العمال تم تغيير مهامهم،

- دخول العاملين في مرحلة تغيير جديدة،

- كثرة المشاكل المتعلقة بالملفات العمال السابقين؛

- المشاكل المتعلقة بسنة 2016 والمتمثلة في الاختلاسات،

2-3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يمثل الجدول التالي توزيع العمال حسب الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم-32- توزيع العمال حسب متغير الأقدمية

البيان		فئات سنوات الخبرة
النسبة (%)	التكرار	
00	00	أقل من 7 سنوات
50	25	من 7 إلى 15 سنة
50	25	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر: نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 50% من عدد العمال الذين تم إستجوابهم ذوي خبرة مهنية تفوق 15 سنة؛ وهذا راجع أساسا إلى تخفيض معدلات التوظيف بالمؤسسة وأيضا خروج اغلبهم من المؤسسة بالتقاعد المبكر، إضافة إلى ذلك فإن هذا المؤشر يدل على أن عينة الموارد البشرية المدروسة عاشت فترة التغيرات ما قبل الخصخصة وما بعدها، أما 50% من المستجوبين الباقية لديهم خبرة مهنية ما بين 7 إلى 15 سنة، أي أنهم عاشوا الفترتين.

2-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يمثل الجدول التالي توزيع العمال حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم-33- توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

البيان		المستوى الدراسي
النسبة (%)	التكرار	
00	00	ابتدائي
16	08	متوسط
40	20	ثانوي
44	22	جامعي
100	50	المجموع

المصدر: نتائج الاستمارة

يشير الجدول أعلاه أن المستجوبين غالبيتهم يملكون مستوى جامعي، حيث تشكل هذه الفئة ما مجموعه 27 موظفا أي ما يعادل نسبة 44% من عينة الموارد البشرية المدروسة. وفي مقابل ذلك نجد أن النسبة الأعلى من موظفي الإدارة يملكون مستوى ثانوي، حيث وصل عددهم إلى 20 موظفا أي ما يعادل نسبة 40% من موظفي الإدارة؛ أما في ما يخص عدد العمال الذين يملكون مستوى متوسط بلغ عددهم 08 عمال، وأغلبهم من الذين يقومون بغسل الشاحنات ومعدات النقل.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يعني صدق الاستمارة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. أما ثباتها فيعني الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، من خلال عرضها على عدد من الأساتذة والعاملين وإبداء آرائهم في مدى وضوح صياغة العبارات، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة، وأيضا إعطاء اقتراحاتهم حول البيانات الأولية، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستمارة. وتركزت توجيهاتهم على انتقاد طول الاستمارة ونصحوا بتقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى بعض المحاور وحذف العبارات المكررة عند عملية التحليل

2- صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للمحور.

2-1- المحور الأول: يبين الجدول التالي معامل بيرسون لعبارات المحور الأول

الجدول رقم-34- معامل بيرسون لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	
	البيئة المخصصة	البيئة العامة
1	0,588	0,393
2	0,506	0,343
3	0,714	0,422
4	0,865	0,171
5	0,388	0,179

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

من الجدول رقم 34 يتضح أن معظم قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

2-2- المحور الثاني: يبين الجدول التالي معامل بيرسون لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم-35- معامل بيرسون لعبارات المحور الثاني

معامل الارتباط بالمحور		رقم العبارة
البيئة العامة	البيئة المخصصة	
0.73	0.794	6
0.567	0.685	7
0.694	0.744	8
0.738	0.632	9
0.864	0.668	10

من الجدول رقم 35 يتضح أن معظم قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

2-2- المحور الثالث: يبين الجدول التالي معامل بيرسون لعبارات المحور الثالث

الجدول رقم-36- معامل بيرسون لعبارات المحور الثالث

معامل الارتباط بالمحور		رقم العبارة
البيئة العامة	البيئة المخصصة	
0.728	0,376	11
0.7	0,717	12
0.58	0,352	13
0.828	0,352	14
0.871	0,738	15
0.728	0,454	16

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

من الجدول رقم 36 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور

2-4- المحور الرابع: يبين الجدول التالي معامل بيرسون لعبارات المحور الرابع

الجدول رقم-37- بيرسون لعبارات المحور الرابع

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	
		البيئة المخصصة	البيئة العامة
0,687	17	0.57	
0,353	18	0.724	
0,899	19	0.554	
0,896	20	0.126	
0,876	21	0.211	
0,886	22	0.44	
0,872	23	0.57	
0,171	24	0.12	
0,687	25	0.57	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

من خلال الجدول رقم 37 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور

3- ثبات أداة الدراسة: نظرا لصعوبة إعادة تطبيق الاختبار على العينة التجريبية، لعدم إمكانية الحصول على كامل أفراد العينة مرة أخرى، لذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكان ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم-38- معاملات الثبات ألفا كرونباخ محاور الدراسة

المحاور	المؤسسة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	البيئة في ظل المؤسسة المخصصة	0.90
	البيئة في ظل المؤسسة العامة	0.73
المحور الثاني	البيئة في ظل المؤسسة المخصصة	0.90
	البيئة في ظل المؤسسة العامة	0.83
المحور الثالث	البيئة في ظل المؤسسة المخصصة	0.929
	البيئة في ظل المؤسسة العامة	0.944
المحور الرابع	البيئة في ظل المؤسسة المخصصة	0.953
	البيئة في ظل المؤسسة العامة	0.96

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجم الحديد للشروق على أداء الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه، فإن الاستبيان يتسم بثبات مرتفع لكل المحاور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الأول والثاني والثالث والرابع في ظل البيئة الأولى 0.9، 0.90، 0.92، 0.96 على التوالي، أما البيئة الثانية 0.73، 0.83، 0.94، 0.96.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان والنتائج

من أجل الوصول إلى معرفة مستوى أداء البشرية في ظل التغييرات الحاصلة في مؤسسة مناجم الوزن، والتأكد من الفرضيات المطروحة، تم حذف كل العبارات المتكررة والتي عددها 12 عبارة، وضمها إلى بعضها البعض في عبارات رئيسية بعد التأكد من أن الإجابات كانت متوافقة وفي نفس الاتجاه، ومن ثم تحليلها بالمقارنة على أساس التغيير الحادث .

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان في ظل بيئة مؤسسة ارسلو رميطال -الونزة-

1-تحليل المعلومات الخاصة بالمحور الأول: والمتعلقة بالإجابة عن بعض مؤشرات الأداء في ظل التغيير الحاصل، والتي كانت كما يلي:

الجدول رقم-39- تحليل عبارات المحور الأول في البيئة المخصصة

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول
0.848	3.875	00	12	00	57	11	التكرار	1. يتقن العامل عمله وقليل ما يخطئ في ظل التنظيم الحالي للمؤسسة؛
		00	15	00	71.25	13.75	النسبة	
1.028	3.425	06	13	03	57	01	التكرار	2. العامل أكثر سرعة وينجز مهامه في مواعيدها أفضل من السابق؛
		7.5	16.25	3.75	71.25	1.25	النسبة	
1.137	3.35	06	17	07	43	07	التكرار	3. زيادة وضوح مهامه ووجباته أكثر من التنظيم السابق؛
		7.5	21.25	8.75	53.75	8.75	النسبة	
0.917	3.762	15	00	00	54	11	التكرار	4. زيادة انضباطي في عملي من حيث أوقات الحضور والخروج أفضل من التنظيم السابق؛
		18.75	00	00	67.5	13.75	النسبة	
1.023	3.8	06	05	00	57	12	التكرار	5. انخفاض عدد غياباتي لدى العاملين في التنظيم الحالي للمؤسسة، خاصة بعد انخفاض عدد العمال؛
		7.5	6.25	00	71.25	15	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يوضح الجدول أعلاه، إجابة العينة على أسئلة المحور الأول، فإن مختلف الذين قاموا بالإجابة على هذا السؤال الأول وافقوا على أن العامل تحسن إتقانه للعمل وقليل ما يخطئ في إنجاز مهامه، خاصة بعد التغيير الحاصل بسبب خوصصة المؤسسة، وذلك بنسبة 85%، أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 15%، ذلك راجع إلى أن لهم نفس مستوى الإتقان السابق، وبالتالي يمكن القول بأن العينة المدروسة دلت على أن هناك تحسن في أداء الموارد البشرية بعد خوصصة المؤسسة؛

أما في ما يخص السؤال الثاني، يتبين أن نسبة الموافقة كانت عالية، حيث قدرت ب 72.50%، بمعدل 3.24 وهذا ما يدل على معظم الموارد البشرية تحسن أدائها من حيث سرعة إنجاز المهام خاصة بعد خوصصة المؤسسة، وهذا راجع إلى أن القيادة الجديدة للمؤسسة تقوم بتقييمات مستمرة للعاملين أكثر مما سبق، إضافة إلى

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

ذلك فإنه قبل الخصخصة كانت المؤسسة تواجه مشكل التضخم الإداري الذي يسبب في بطء انجاز المهام، أما فيما يخص الذين لم يوافقوا أعظمهم كانوا من قسم الدراسات والتطوير، حيث يعود ذلك إلى طبيعة عملهم والمتمثل في تخطيط مناطق استخراج الحديد ورسم الخرائط؛

أما السؤال الثالث، فإن نسبة العمال زادت مهامهم وضوحا ومعرفتهم لعملهم أكثر من السابق، حيث وافقوا على هذا البند بنسبة 62.5% من العينة المدروسة، وهذا ما يدل على أن أداء هؤلاء العمال تحسن، حيث يمثل أغلبية هؤلاء العمال من الأقسام الإدارية. أما العمال الذين لم يوافقوا كانت نسبتهم 28.75%، ولعل السبب لعدم موافقتهم يرجع إلى نقلهم لوظائف أخرى، وهذه النسبة تبين أن أداء هؤلاء العمال تدنى لأن الأداء لايشتمل على الجهد والمهارة فقط بل وأيضا مدى معرفة العامل لعمله.

أما في ما يخص السؤال الرابع، فإن أغلبية المستجوبين وافقوا على هذا البند بنسبة 81.25%، ويدل هذا على أن الموارد البشرية أصبحت أكثر انضباطا من حيث أوقات الحضور والخروج، مما يدل على أن أداء هؤلاء العمال تحسن بعد عملية الخصخصة، أما الذين لم يوافقوا على هذا البند هم عمال منضبطين أصلا من قبل.

أما السؤال الخامس، فإن نسبة الموافقة لدى العينة المدروسة تقدر بـ 86.25%، أي أن الموارد البشرية بالمؤسسة انخفض عدد غياباتها، وهذا راجع أساسا إلى أن القيادة الجديدة للمؤسسة تقوم بطلب تقارير يومية على كل الغيابات بعد ما كانت هذه التقارير شهرية، وبالتالي أصبح العامل أقل تغيبا، وهذا مما سيعمل على تحسين أداءه. أما في ما يخص الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم ضئيلة حيث أن معظم هؤلاء العمال غياباتهم قليلة في التنظيم السابق.

2- تحليل المعلومات الخاصة بال محور الثاني: الخاص بالفرضية الأولى المتعلقة ببعض اتجاهات العاملين في ظل التغيير

الحاصل وكانت كما يلي:

الجدول رقم-40- تحليل عبارات المحور الثاني في البيئة المخوصصة.

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثاني
1.028	2.67	06	41	06	27	00	التكرار	6. لا أشعر بالخوف نتيجة لتسريح بعض زملائي في العمل والتخلي عن وظيفتي؛
		7.5	51.25	07.5	33.75	00	النسبة	
1.061	2.25	18	43	00	19	00	التكرار	7. لأشعر بالخوف من نقلي إلى وظيفة أخرى لا أستطيع أن أعملها؛
		22.5	53.75	00	23.75	00	النسبة	
1.015	1.8625	35	33	00	12	00	التكرار	8. لا أفضل العمل خارج المؤسسة، ولو توفرت لي الفرصة لذلك؛
		43.75	41.25	00	15.	00	النسبة	
0.933	2.037	21	47	00	12	00	التكرار	9. بيئة العمل الجديدة للمؤسسة تجعلني أعمل بمعنويات مرتفعة؛
		26.25	58.75	00	15	00	النسبة	
0.933	2.037	21	47	00	12	00	التكرار	10. أحبذ العمل في المؤسسة أكثر مما سبق
		26.25	58.75	00	15	00	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للهرق على أداء الموارد البشرية

من خلال السؤال السادس، يلاحظ أن نسبة الإجابة على هذا البند أغلبيتها كانت بعدم الموافقة، وذلك بنسبة قدرها 58.75%، وهذا ما يدل على أن أغلبية العينة المدروسة ليس لديهم أمان وظيفي، وتأثير ذلك على الأداء يكون في اتجاهين، إما الخوف من الخروج من المؤسسة، وبالتالي يقدم المورد البشري كلما لديه حتى يحافظ على وظيفته، وإما أن يكون عكس ذلك حيث يؤدي إلى خوف العاملين وعدم ولاءهم للمؤسسة.

أما السؤال السابع، فإن معظم العمال لم يوافقوا، وذلك بنسبة 76.25%، وهذا يدل على أن هؤلاء العمال ليس لديهم استقرار وظيفي، وهذا ما سينعكس على أدائهم سلباً. أما الذين وافقوا فكانت نسبتهم 23.75%، لأن هؤلاء العمال يعتقدون أن نقلهم من الأقسام الإدارية إلى قسم الإنتاج سوف يعمل على تحسين أجورهم.

أما في ما يخص السؤال الثامن، فإن أغلبية المستجوبين ليس لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة خاصة بعد خصوصتها، وقدرت نسبتهم بـ 88%، حيث يفضلون العمل خارج المؤسسة إذا توفرت لهم الفرصة لذلك، أما 12% فهم لهم ولاء كبير للمؤسسة حيث يمثل هؤلاء العمال العينة الأكثر خبرة،

أما في ما يخص السؤال التاسع والعاشر، فإن أغلبية المستجوبين ليس لديهم معنويات منخفضة ولا يجذبون البيئة الحالية خاصة بعد خصوصتها، وقدرت نسبتهم بـ 85%، حيث لا يجذبون التغييرات الحاصلة، وخاصة المتعلقة بجماعات العمل. أما الآخرون يجذبون العمل في البيئة الجديدة لأنها أكثر انضباطاً من قبل.

3- تحليل المعلومات الخاصة بال محور الثالث، الخاص بالفرضية الثانية؛

يمثل الجدول التالي اجابات العينة المدروسة على المشاكل التنظيمية من صراعات، مقاومة وضغوط عمل في ظل

التغير: الجدول رقم-41- تحليل عبارات المحور الثالث في البيئة المخصصة

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثالث
0.832	3.875	00	11	00	57	12	التكرار	11. أعمل في مناخ لا يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
		00	13.75	00	71.25	15	النسبة	
0.992	3.4625	00	24	00	51	05	التكرار	12. زادت عدد النزاعات التنظيمية بيني وبين العمال في المؤسسة،
		00	30	00	63.75	6.25	النسبة	
0.933	3.837	00	14	00	51	15	التكرار	13. أن انخفاض عدد العمال أدى إلى زيادة أعباء عملي وواجباتي الوظيفية بشكل كبير؛
		00	17.5	00	63.75	18.75	النسبة	
1.028	3.175	00	30	12	32	06	التكرار	14. زيادة عدد المشكلات والشكاوى التي يواجهها كل قسم خاصة بعد عملية الخصخصة؛
		00	37.5	15	40	7.5	النسبة	
0.933	3.837	00	14	00	51	15	التكرار	15. أرغب في التغيب والتمارض نتيجة لما التغييرات الحادثة بعد عملية الخصخصة؛
		00	17.5	00	63.75	18.75	النسبة	
0.874	3.715	00	15	00	58	07	التكرار	16. بعد خصخصة المؤسسة زادت رغبتي في الانضمام إلى النقابات العمالية
		00	18.75	00	72.5	08.75	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

يوضح الجدول أعلاه، إجابة العينة على الأسئلة المحور الثاني، فالعينة المدروسة وافقت عن هذا السؤال الحادي عشر، بنسبة 86.25%، أي أن البيئة الجديدة للمؤسسة تجعل العمال يعملون بثقة أقل من قبل الخوصصة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الصراعات التنظيمية، وذلك سيؤثر على أداء فريق العمل سلباً؛ أما فيما يخص السؤال الثاني عشر يؤكد على أن النزاعات في المؤسسة زادت بعد عملية الخوصصة، حيث مثلت نسبة الموافقة الأغلبية ب70%، وهذا سيؤثر على أداء فريق العمل سلباً؛ أما السؤال الثالث عشر أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية، حيث قدرت ب 82.5%، وبالتالي العامل زادت أعباءه الوظيفية، حيث من بينهم 17.5% وافقوا بشدة، أي أن لديهم ضغوط عمل ذات مستويات مرتفعة، أما الذين كانت إجاباتهم بالموافقة زادت ضغوط عملهم ولكن بمستوى أقل، و يختلف أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بحسب مستواه، حيث كلما كانت ضغوط العمل كبيرة كلما انخفض أداء المورد البشري، لأن ذلك سيتسبب في زيادة الفاقد في الإنتاج.

أما السؤال الرابع عشر، فأن أغلبية المستجوبين وافقوا بنسبة 47.5%، أي أن المشاكل والشكاوي التنظيمية زادت بعد عملية خوصصة المنجم. وهذه المشاكل ناتجة من زيادة الصراعات بين العمال، تجميد أجور بعض العمال لفترة معينة، زيادة حوادث العمل، وتدلل هذه المؤشرات على أن هناك تأثير سلبي على أداء العاملين، أما العمال الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 37.5%. حيث أنهم ينتمون إلى قسم التطوير والدراسات الذي لا يعرف مشاكل كبيرة؛

أما السؤال الخامس عشر، فأن أغلبية المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على هذا البند، حيث يمثلون نسبة 82.5%، ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو ضغوط العمل الناتجة عن تخفيض العمالة، حيث أن العامل أصبح مرهق في عمله أكثر من السابق مما زادت رغبته في التغيب والتمارض. وهذا يؤثر سلباً على أداء العاملين. أما السؤال السادس عشر يوضح الجدول أعلاه أن 80% من العينة المدروسة من العمال يرغبون في الانضمام إلى النقابات العمالية، وهذا يدل على وجود مقاومة داخلية للتغيير الناتج من خوصصة المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء العمال.

4- تحليل المحور الرابع الخاص بالفرضية الثالثة: إن التغيير في بيئة المؤسسة يفرض توفير بعض المتطلبات من أجل تحسين

أداء الموارد البشرية، ويمثل الجدول التالي إجابات العينة المدروسة على هذا المحور:

الجدول رقم-42- تحليل عبارات المحور الرابع في البيئة المخصصة

عبارات المحور الرابع	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
17. القيادة الجديدة للمؤسسة تجعلني أكثر انضباطاً في عملي من ذي قبل	التكرار	00	57	00	20	03	3.387	0.987
	النسبة	00	71.25	00	25	3.75	5	
18. تحتم القيادة الجديدة بالعامل أكثر من القيادة السابقة؛	التكرار	00	30	08	42	00	2.85	0.942
	النسبة	00	37.5	10	52.5	00		
19. خلق ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية	التكرار	00	60	09	11	00	3.61	0.72
	النسبة	00	75	11.25	13.75	00		
20. إن زيادة أجري ناتج أساساً من زيادة جهدي في عملي	التكرار	00	61	00	19	00	3.52	0.856
	النسبة	00	76.25	00	23.75	00		
21. اهتمام المؤسسة بجماليتي من حوادث العمل من خلال توفير وسائل أكثر أماناً من ذي قبل؛	التكرار	00	56	00	24	00	3.4	0.922
	النسبة	00	70	00	30	00		
22. الآلات التي استخدمها تم تجديدها أفضل من السابق؛	التكرار	00	00	00	80	00	2	0.6
	النسبة	00	00	00	100	00		
23. إن العاملين الذين تم انتقاظهم من مستوى تنظيمي إلى آخر تم إعادة تدريبهم على المهام الجديدة؛	التكرار	12	27	00	25	16	2.92	1.438
	النسبة	15	33.75	00	31.25	20		
24. العامل يحصل على المعلومات الكافية للقيام بمهامه نتيجة لزيادة تفويضه من قبل مرؤوسيه؛	التكرار	00	35	13	32	00	3.03	0.92
	النسبة	00	43.75	16.25	40	00		
25. إن العاملين الذين لديهم خبرة مهنية تم ترقيتهم إلى مستوى إداري أعلى	التكرار	00	21	13	46	00	2.687	0.865
	النسبة	00	26.25	16.25	57.5	00		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يوضح الجدول أعلاه، إجابة العينة على الأسئلة المحور الثالث، فالبنسبة للسؤال السابع عشر أن أغلبية العاملين وافقوا بنسبة 71.25%، ويعني ذلك أن القيادة الجديدة لها تأثير كبير في انضباط هؤلاء العمال. وسبب ذلك هو أن القيادة الجديدة تعمل على معاقبة العاملين، أما الذين لم يوافقوا فقد كانت نسبتهم 28.75%، وذلك يعود إلى أن هؤلاء العمال منضبطين من قبل خصوصية المؤسسة.

أما السؤال الثامن عشر يكشف هذا البند على نوع القيادة في المؤسسة، حيث يلاحظ من خلال الجدول أن العينة المدروسة توافق بنسبة 37.5%، وبالتالي فإن هؤلاء العمال يرون بأن القيادة الجديدة تشاركهم في صنع القرارات أفضل من السابق. ذلك أن معظم هؤلاء العمال لهم علاقة مباشرة مع قيادة المؤسسة من خلال الاتصال عن طريق شبكات الانترنت، أما نسبة 52.5% فهم لا يوافقون على ذلك، ذلك أن طبيعة عملهم تترك القيادة لا تشاركهم فيها.

أما السؤال التاسع عشر، يتبين أن القيادة الجديدة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية، حيث كانت نسبة الموافقة على هذه الأخيرة 75% بالنسبة للعينة المدروسة، أما الذين لا يوافقون على ذلك فهم يرون أن الشعارات التي تعمل المؤسسة على نشرها جوفاء لا تعني لهم شيئاً؛ أما السؤال العشرون، فإن زيادة الأجور في المؤسسة بعد خصوصتها لا تعكس أداء مواردها البشرية، حيث يلاحظ أن 56.25% من العينة المدروسة لا توافق على هذا البند، أما فيما يخص الذين وافقوا على هذا البند فإن نسبتهم هي 41.25%، ومعظم هؤلاء يعملون في المستويات الإدارية، فهم يرون أن أجورهم زادت نتيجة لبذل جهد أكبر في أداء مهامهم؛

أما السؤال الحادي والعشرون، أن أغلبية المستجوبين وافقوا على أن بعد خصوصة المؤسسة هنالك حماية أفضل للعامل من حوادث العمل بنسبة 70%، حيث من بين ما توفره القيادة الجديدة وتفرضه على العمال هو القيام بفحص طبي خلال الموعد المحدد، وأي عامل لا يقوم بذلك سيتلقى عقوبة تتمثل في خصم 15 يوماً من أجره، وبالتالي فإن هناك تحفيزات من شأنها أن تحسن أداء الموارد البشرية بعد خصوصة المنجم.

أما السؤال الثاني والعشرون، أن المستجوبين لم يوافقوا على أن بعد خصوصة المؤسسة أن الآلات التي يتم استخدامها لم يتم تجديدها أفضل من السابق، حيث أن المؤسسة قامت بكراء الآلات من المؤسسة السابقة، ولم تعمل على شراء والآلات الجديدة وهذا ما ساهم في زيادة الضغوط لدى قسم الصيانة وعمال الإنتاج.

أما السؤال الرابع والعشرون أن أغلبية المستجوبين قد وافقوا على أن هناك برامج تدريب مكثفة تخص العمال الذين تم نقلهم من الأقسام الإدارية إلى قسم الإنتاج والصيانة،

أما السؤال الخامس والعشرون يقيس الجمود الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة خاصة بعد تخفيض العمالة حيث يلاحظ أن أغلبية المستجوبين لم يوافقوا بنسبة 57.5%، وهذا يدل على أن الجمود الوظيفي زاد بعد عملية الخصوصة (عدم ترقية العاملين الذين لهم خبرة مهنية إلى مستويات أعلى)، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض معنويات هؤلاء العمال ومن ثم تدني أدائهم في الأجل الطويل.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان في ظل مؤسسة مناجم الشرق للحديد -الونزة-

بعد رجوع المؤسسة للدولة تغييرات العديد من العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية، مما أدى إلى خلق بيئة جديدة، تم فيها توزيع نفس الاستثمار السابقة. ونظراً للتغير الكبير الحاصل في رؤساء الأقسام بسبب برامج التقاعد، والإجراءات الجديدة ومخلفات البيئة السابقة، كان هناك تخوف من الإجابة عن الاستمارة.

1- تحليل المعلومات الخاصة بالمحور الأول: والمتعلقة بالإجابة عن بعض معدلات الأداء في ظل التغيير الحاصل، والتي كانت كما يلي:

الجدول رقم-43- تحليل عبارات الخور الأول في المؤسسة العامة

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات الخور الأول
1,28556	3,0200	07	15	02	22	04	التكرار	1. يتقن العامل عمله وقليل ما يخطئ في ظل التنظيم الحالي للمؤسسة
		14	30	04	44	08	النسبة	
,99304	2,4400	05	29	07	07	02	التكرار	2. العامل أكثر سرعة وينجز مهامه في مواعيدها أفضل من السابق
		10	58	14	14	04	النسبة	
1,32865	3,3000	05	13	04	18	10	التكرار	3. زيادة وضوح مهامي ووجباتي أكثر من التنظيم السابق
		10	26	08	36	20	النسبة	
1,26314	3,4200	03	14	02	21	10	التكرار	4. زيادة انضباطي في عملي من حيث أوقات الحضور والخروج أفضل من التنظيم السابق
		06	28	04	42	20	النسبة	
,94761	3,8000	00	08	04	28	10	التكرار	5. انخفاض عدد غياباتي لدى العاملين في التنظيم الحالي للمؤسسة، خاصة بعد انخفاض عدد العمال
		00	16	08	56	20	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

من خلال الجدول أعلاه ، فإن الذين قاموا بالإجابة على هذا البند وافقوا على أن العامل تحسن إتقانه للعمل وقليل ما يخطئ في إنجاز مهامه، وذلك بنسبة 62%. ذلك أن العاملين بعد فترة توقف الإنتاج كان لهم حافظ المحافظة على المنجم، أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 44%، وبالتالي يمكن القول بأن العينة المدروسة دلت على أن هناك تحسن في أداء الموارد البشرية بعد رجوع المؤسسة العامة لكن بنسبة اقل من البيئة السابقة؛ أما في ما يخص السؤال الثاني، يتبين أن نسبة الإجابة بعدم الموافقة كانت عالية، حيث قدرت ب 68%، وهذا ما يدل على معظم الموارد البشرية انخفض أداءها من حيث سرعة إنجاز المهام خاصة بعد رجوع المؤسسة إلى الدولة، وهذا راجع إلى تأثير المشاكل التي خلفها التحولات في 2016، التي على إثرها توقف الإنتاج لمدة 10 أشهر، وكذلك خروج أهم العمال الذين لديهم الخبرة، أما فيما يخص الذين وافقوا أعظمهم كانوا من الذين لديهم خبرة كبيرة في المؤسسة إضافة إلى طبيعة عملهم ؛

أما السؤال الثالث، فإن نسبة العمال الذين وافقوا على هذا البند 56%، أي زادت مهامهم وضوحا ومعرفتهم لعملهم أكثر من السابق، وهذا ما يدل على أن أداء هؤلاء العمال تحسن، حيث يمثل أغلبية هؤلاء العمال من الأقسام الإدارية، أما العمال الذين لم يوافقوا كانت نسبتهم 36%، ولعل السبب لعدم موافقتهم يرجع إلى نقلهم لوظائف أخرى وكذلك انخفاض العمال؛

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

أما السؤال الرابع أن أغلبية المستجوبين وافقوا على هذا البند بنسبة 52%، ويدل هذا على أن الموارد البشرية أصبحت أكثر انضباطاً من حيث أوقات الحضور والخروج. مما يدل على أن أداء هؤلاء العمال تحسن بعد عملية رجوع المؤسسة إلى الدولة، وسبب ذلك أنهم عمال منضبطين أصلاً من قبل أما الذين لم يوافقوا على هذا البند، والذين يمثلون نسبة 32%. فسبب ذلك أن هناك تسبب في البيئة الحالية أكثر من السابق؛

أما السؤال الخامس نسبة الموافقة لدى العينة المدروسة تقدر ب76%. أي أن الموارد البشرية بالمؤسسة انخفض عدد غياباتها، وهذا راجع أساساً إلى أن القيادة الجديدة للمؤسسة تقوم بالردع، وبالتالي أصبح العامل أقل تعباً، وهذا مما سيعمل على تحسين أداءه، أما في ما يخص الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم ضعيفة وتقدر ب16%، حيث أن معظم هؤلاء العمال غياباتهم قليلة في التنظيم السابق.

2- تحليل المعلومات الخاصة بال محور الثاني: والمتعلقة بالفرضية الأولى المتعلقة ببعض اتجاهات العاملين في ظل التغيير الحاصل وكانت كما يلي:

الجدول رقم-44- تحليل عبارات المحور الثاني في المؤسسة العامة

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثاني
1,29363	3,4000	06	08	05	22	09	التكرار	6. لا أشعر بالخوف نتيجة لتسريح بعض زملائي في العمل والتخلي عن وظيفتي
		12	16	10	44	18	النسبة	
1,07381	3,3000	04	11	01	34	00	التكرار	7. لا أشعر بالخوف من نقلي إلى وظيفة أخرى لا أستطيع أن أعملها
		08	22	02	68	00	النسبة	
1,23701	2,9800	06	15	08	16	05	التكرار	8. بيئة العمل الجديدة للمؤسسة تجعلني أعمل بمعديات مرتفعة
		12	30	16	32	10	النسبة	
1,09619	3,6800	02	08	04	26	10	التكرار	9. لا أفضل العمل خارج المؤسسة، ولو توفرت لي الفرصة لذلك؛
		04	16	08	52	20	النسبة	
1,09619	3,6800	02	08	04	26	10	التكرار	10. أحبذ العمل في المؤسسة أكثر مما سبق
		04	16	08	52	20	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يلاحظ من الجدول السابق، أن نسبة الإجابة على السؤال السادس أغلبيتها كانت بالموافقة، وذلك بنسبة قدرها 62%. وهذا ما يدل على أن أغلبية العينة المدروسة لديهم أمان وظيفي، وذلك بسبب مواصلة المنجم للإنتاج، وان للعاملين قناعة بأن المؤسسة بحاجة للعمال أكثر من تسريحهم، أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 28%، لأن هؤلاء العمال يعتبرون ان المؤسسة تحولاً كلياً لها قرارات سياسية؛

أما في ما يخص السؤال السابع: فإن معظم العمال الذين لم يوافقوا، وذلك بنسبة 68%، وهذا يدل على أن هؤلاء العمال ليس لديهم استقرار وظيفي، وهذا ما سينعكس على أدائهم، ذلك أن استمرار انخفاض العمال

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

وأمام الأزمة التي مر بها المنجم وسياسة التقشف في البلاد، ومعظم العمال سيحاولون للتقاعد، فإن هؤلاء يخافون من نقلهم إلى مستويات أخرى. أما الذين وافقوا فهم يتقنون معظم الوظائف في المؤسسة؛

أما السؤال الثامن يدل أن العمال لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة، وقدر متوسط الإجابات ب3.02 حيث لا يفضلون العمل خارج المؤسسة إذا توفرت لهم الفرصة لذلك، فهم لهم ولاء كبير للمؤسسة، حيث يمثل هؤلاء العمال العينة الأكثر خبرة والتي تم ترفيتها، أما الذين ليس لديهم الولاء فهم يرون عدم وجود العدالة في المؤسسة بالنسبة للحوافز والترقيات، ومشاركته في قرارات المنجم. وكذلك بسبب الأعمال الروتينية وعدم واحترام الفئة المبدعة.

أما السؤال التاسع والعاشر فيبين أن العمال معنوياتهم مرتفعة ويجذبون العمل في البيئة الحالية أكثر من السابقة، حيث ظهر ذلك من خلال شعورهم بالفرحة خاصة بعد رجوع المنجم للعمل، أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم ضئيلة، وسبب ذلك التغييرات الناتجة في الهيكلة.

2- تحليل المعلومات الخاصة بال محور الثالث، والمتعلق بالفرضية الثانية؛

يبين الجدول التالي اجابة العينة على هذا المحور:

الجدول رقم-45- تحليل عبارات المحور الثالث في المؤسسة العامة

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثالث
1.32	3.26	02	20	03	13	12	التكرار	11. أعمل في مناخ لا يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
		04	40	06	26	24	النسبة	
1.20	3.02	03	19	09	12	07	التكرار	12. انخفاض عدد النزاعات التنظيمية بيني وبين العمال في المؤسسة،
		06	38	18	24	14	النسبة	
1.293	3.96	04	06	00	18	22	التكرار	13. أن انخفاض عدد العمال أدى إلى زيادة أعباء عملي وواجباتي الوظيفية بشكل كبير؛
		08	12	00	36	44	النسبة	
0.95	3.68	01	06	09	26	08	التكرار	14. زيادة عدد المشكلات والشكاوى التي يوجهها كل قسم خاصة بعد عملية الخصخصة؛
		02	12	18	52	16	النسبة	
1.336	2.64	08	24	04	06	08	التكرار	15. أرغب في التغيب والتمارض نتيجة التغييرات الحادثة بعد لخصخصة؛
		16	48	08	12	16	النسبة	
1.45	2.24	21	15	02	05	05	التكرار	16. بعد خصخصة المؤسسة زادت رغبتي في الانضمام إلى النقابات العمالية
		42	30	04	1	10	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يوضح الجدول أعلاه، إجابة العينة على الأسئلة المحور الثالث، فالعينة المدروسة وافقت عن هذا السؤال الحادي عشر بنسبة 50%، أي أن البيئة الجديدة للمؤسسة تجعل العمال يعملون بثقة أكبر من بعد الخصخصة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الصراعات التنظيمية، وذلك سيؤثر على أداء فريق العمل سلبا. أما لم يوافقوا فيرون أنهم يعملون بأريحية بعد تخفيض العمالة ؛

أما فيما يخص السؤال الثاني عشر يؤكد هذا البند على أن النزاعات في المؤسسة زادت بعد عملية رجوع المؤسسة إلى الدولة، حيث مثلت نسبة عدم الموافقة الأغلبية ب44%، وهذا سيؤثر على أداء فريق العمل سلباً. وذلك بسبب المشاكل التي مر بها المنجم وكذلك الإضرابات المتكررة في 2016

أما فيما يخص السؤال الثالث عشر أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية، حيث قدرت ب80% وبالتالي العامل زادت أعباءه الوظيفية، حيث من بينهم 44% وافقوا بشدة، أي أن لديهم ضغوط عمل ذات مستويات مرتفعة، وذلك راجع إلى انخفاض العمال وتقليص التوظيف وزيادة ساعات عملهم إضافة إلى زيادة الطلب على الحديد من طرف مركب الحجار. أما الذين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة فسبب ذلك يرجع إلى طبيعة أعمالهم كرسم الخرائط والهندسة .

أما السؤال الرابع عشر، فإن أغلبية المستجوبين وافقوا بنسبة 78%، أي أن المشاكل والشكاوي التنظيمية زادت. وهذه المشاكل ناتجة من زيادة الصراعات بين العمال، توقف المنجم عن الإنتاج خلال 2016، إفلاس المنجم بسبب الشريك الهندي، مطالبة العمال الذين تم طردهم بالرجوع إلى المنجم، وتدل هذه المؤشرات على أن هناك تأثير سلبي على أداء العاملين، أما العمال الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 14%، حيث أنهم تم ترقيةهم.

أما السؤال الخامس عشر، فإن أغلبية المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة على هذا البند. حيث يمثلون نسبة 64%، ولعل السبب الرئيسي في ذلك شعور معظم العمال بالفرح للرجوع للمنجم للعمل بعد 2016، وهم يفضلون العمل في البيئة أكثر من السابق، أما الذين لم يوافقوا معنوياتهم منخفضة ولديهم مقاومة داخلية للتغيير .

أما السؤال السادس عشر يوضح الجدول أعلاه أن 72% من العينة المدروسة من العمال يرغبون في عدم الانضمام إلى النقابات العمالية، وهذا راجع إلى عدم ثقة العمال في النقابات العمالية، التي خيبت آمالهم فيما سبق وأنهم استغلوا العمال لمصالحهم الشخصية، لكنهم ما وجدوا البديل الأفضل انضموا إليه، وهذا يدل على وجود مقاومة داخلية للتغييرات الحاصلة أقل من السابق وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء بعض العمال.

3- تحليل المحور الخاص بالفرضية الثالثة:

يبين الجدول التالي إجابة العينة على هذا المحور:

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجو الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم-46- تحليل عبارات المحور الرابع في المؤسسة العامة

الانحراف المعياري	المتوسط	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الرابع
1.33	3,1600	06	12	10	12	10	التكرار	17. القيادة الجديدة للمؤسسة تجعلني أكثر انضباطاً في عملي من ذي قبل
		12	24	20	24	20	النسبة	
1.40	3,520	09	02	06	20	13	التكرار	18. تحتم القيادة الجديدة بالعامل أكثر من القيادة السابقة؛
		18	04	12	40	26	النسبة	
0.858	2,2800	04	37	00	09	00	التكرار	19. خلق ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية
		08	74	00	18	00	النسبة	
1.288	3.18	00	26	00	13	11	التكرار	20. إن زيادة أجري ناتج أساساً من زيادة جهدي في عملي
		00	52	00	26	22	النسبة	
1.30	3.24	12	00	00	13	25	التكرار	21. اهتمام المؤسسة بحمايتي من حوادث العمل من خلال توفر وسائل أكثر أماناً من ذي قبل؛
		24	00	00	26	50	النسبة	
1.484	3.40	06	14	00	14	16	التكرار	22. الآلات التي استخدمها توفر الراحة أكثر من السابق
		12	28	00	28	32	النسبة	
1.27	2.88	03	26	03	10	08	التكرار	23. إن العاملين الذين تم انتقائهم من مستوى تنظيمي إلى آخر تم إعادة تدريبهم على المهام الجديدة؛
		06	52	06	20	16	النسبة	
1.08	2.92	00	27	04	15	04	التكرار	24. العامل يحصل على المعلومات الكافية للقيام بمهامه نتيجة لزيادة لتفويضه من قبل مرؤوسيه؛
		00	54	08	30	08	النسبة	
1.12	3.24	00	20	05	18	07	التكرار	25. إن العاملين الذين لديهم خبرة مهنية تم ترفيتهم إلى مستوى إداري أعلى
		00	40	10	36	14	النسبة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يوضح الجدول أعلاه، إجابة العينة على الأسئلة المحور الثالث، فالنسبة للسؤال السابع عشر أن أغلبية العاملين وافقوا بنسبة 44%، ويعني ذلك أن القيادة الجديدة لها تأثير كبير في انضباط هؤلاء العمال، وسبب ذلك هو أن القيادة الجديدة تعمل على معاقبة العاملين، لأن في المرحلة مابعد 2016 (مشاكل فساد في المنجم)، يجب على كل فرد أن يتحمل مسؤولياته. أما الذين لم يوافقوا فقد كانت نسبتهم 34%، وذلك يعود إلى أن هؤلاء العمال منضبطين أساساً من قبل. أما الذين كانت إجابتهم بالمحايد فهم ليس لديهم اتصال مباشر بالقيادة.

أما السؤال الثامن عشر يكشف هذا البند على نوع القيادة في المؤسسة، حيث يلاحظ من خلال الجدول أن العينة المدروسة توافق بنسبة 66%، وبالتالي فإن هؤلاء العمال يرون بأن القيادة الجديدة أفضل من السابقة، لأنهم يرون أن القيادة السابقة تفكر إلا في مصالحها الشخصية على حساب العمال وبطريقة رأسمالية بحتة، أما الذين أجابوا بعدم الموافقة فيرون ان القيادة السابقة أكثر عادلة،

أما خلال السؤال التاسع عشر، يتبين لنا أن القيادة الجديدة لاتعمل على خلق ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية، حيث كانت نسبة عدم الموافقة على هذه الأخيرة 82% بالنسبة للعينة المدروسة. ذلك أن التغيير لايزال في بدايته، حيث يلاحظ أن الإعلانات ومعظم الشعارات للشريك الهندي لم يتم إزالتها؛

أما السؤال العشرون، فإنه يبين أن الأجور في المؤسسة لا تعكس أداء مواردها البشرية، حيث يلاحظ أن 52% من العينة المدروسة لا توافق على هذا البند، لان أجورهم بقيت ثابتة؛

أما السؤال الحادي والعشرون، أن أغلبية المستجوبين وافقوا على أن هنالك حماية أفضل للعامل من حوادث العمل بنسبة 76%، ذلك لسبب تجديد وسائل الإنتاج، أما الذين لم يوافقوا كان أغليبتهم من الإدارة وقسم الأمن الصناعي الذين أكدوا أن ألبستهم المهنية لم يتم تغييرها منذ أكثر من سنتين ؛

أما السؤال الثاني والعشرون، فإن أغلبية المستجوبين وافقوا على أن الآلات أفضل من السابق وذلك بنسبة 60%، حيث أن المؤسسة قامت بتجديد الآلات بعدما تحصلت على القرض، أي شراء والآلات جديدة وهذا ماساهم في توفير راحة أكثر للعمل لدى قسم الصيانة وعمال الإنتاج. أما الذين لم يوافقوا كانت أغليبتهم من الأقسام الإدارية؛

أما السؤال الرابع والعشرون، فإن أغلبية المستجوبين قد وافقوا على أن ليس هناك برامج تدريب تخص العمال الذين تم نقلهم من إلى مستويات وظيفية أخرى، وذلك بنسبة 58%، لان المؤسسة تقوم بإجراء تغير النقل وكذلك ضعف الموارد المالية الذي لا يسمح بعمليات التدريب؛

أما السؤال الخامس والعشرون يقيس الجمود الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة خاصة بعد تخفيض العمالة حيث يلاحظ أن أغلبية المستجوبين وافقوا بنسبة 50%، وهذا يدل على أن الجمود الوظيفي انخفض مقارنة بما سبق ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى رفع معنويات هؤلاء العمال، اما الذين لم يوافقوا فسبب ذلك أن العمالة ذات الكفاءة لم يتم ترقيتها.

المطلب الثالث: الفروق بين دلالات محاور الاستبيان في ظل تغيرات البيئة

من خلال تحليل محاور الاستبيان تظهر العديد من الفروق بين البيئتين المدروستين، والمتمثلة فيمايلي:

1- الفروق بين دلالات عبارات المحور الأول والثاني

يوضح الجدول التالي أهم الفروق بين دلالات عبارات المحور الأول والثاني:

الجدول رقم-47- تحليل الفروق بين دلالات عبارات المحور الأول والثاني

متوسط الإجابات		دلالات عبارات المحور الأول والثاني
في ظل بيئة مناجم الحديد للشرق	في ظل تغيير البيئة إلى ارسلور ميطال ستيل	
3,02	3.875	1. الإتقان للعمل
2,44	3.425	2. سرعة الانجاز
3,30	3.35	3. وضوح الوظيفية؛
3,42	3.762	4. الانضباط
3,40	2.67	5. الأمان الوظيفي؛
3,30	2.25	6. استقرار وظيفي
3,68	2.037	7. الروح المعنوية ؛
2.98	1.8625	8. الولاء الوظيفي
3.68	2.037	9. اتجاه العامل للتغيير في المؤسسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه، أن هناك فروق واضحة بين المعايير الدالة عن مستوى الأداء في كلتا البيئتين، حيث يلاحظ أن مستوى الإتقان والسرعة ووضوح المهام، والانضباط في العمل أفضل في ظل تغيير البيئي في أرسلور ميطال ستيل. وهذا راجع أساسا للتأثير القائد وتركيزه على الإنتاج، أما الأمان الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، المعنويات والولاء الوظيفي فهي أفضل في ظل بيئة مناجم الحديد للشرق، ذلك راجع أساسا للمساوى التغييرات والإجراءات التي قام بها الشرك الهندي والذي أثرت على نفسانية العمال والتي لاتوجد في هذه البيئة.

2- الفروق بين دلالات عبارات المحور الثالث

يوضح الجدول التالي أهم الفروق بين دلالات عبارات المحور الثالث:

الجدول رقم-48- تحليل الفروق بين دلالات عبارات المحور الثالث

متوسط الإجابات		دلالات عبارات المحور الثاني
في ظل بيئة مناجم الحديد للشرق	في ظل بيئة ارسلور ميطال ستيل	
3.02	3.875	10. الصراعات التنظيمية ؛
3.96	3.837	11. ضغوط العمل؛
3.68	3.175	12. المشكلات والشكاوى ؛
2.64	3.175	13. مقاومة التغيير داخلية؛
2.24	3.715	14. مقاومة التغيير خارجية

أثر تغيير بيئة مؤسسة مناجم الحديد للشرق على أداء الموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه، إن هناك فروق واضحة بين المعايير الدالة عن بعض آثار التغيير على مستوى الأداء في كلتا البيئتين، حيث أن مقاومة التغيير شديدة وإن لم تكن ظاهرة في ظل التغيير في بيئة إلى ارسلور ميطال ستيل التي نتج عنها صراعات عديدة في المؤسسة. وهي أكبر مقارنة ببيئة مناجم الحديد، إضافة إلى ذلك هناك تقارب في مستوى ضغوط العمل وذلك راجع إلى الانخفاض الكبير للعمال. أما المشاكل المتعلقة بالعمال فكانت أكبر في بيئة المؤسسة العامة نظرا للأوضاع التي مر بها المنجم في 2016 التي على إثرها توقف الإنتاج.

3- الفروق بين دلالات عبارات المحور الرابع

يوضح الجدول التالي أهم الفروق بين دلالات عبارات المحور الرابع:

الجدول رقم-49- تحليل الفروق بين دلالات عبارات المحور الرابع

نتائج	متوسط الإجابات	دلالات عبارات المحور الثالث	المصدر: التحليل
	في ظل البيئة مناجم الحديد للشرق	في ظل بيئة ارسلور ميطال ستيل	
	3,16	3.38	15. تأثير القيادة؛
	3,52	2.85	16. نوع القيادة؛
	2,28	3.612	17. نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة؛
	3.18	3.525	18. سياسة التعويضات؛
	3.24	3.4	19. توفر وسائل الأمان المادية؛
	3.40	2	20. تجديد الآلات؛
	2.88	2.92	21. التدريب في البيئة الجديدة؛
	2.92	3.03	22. تمكين العاملين؛
	3.24	2.687	23. الجمود الوظيفي

الإحصائي للإستبيان

يتضح من الجدول السابق، أن هناك فروق بين واضحة في توفير المتطلبات التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيير البيئي، حيث للقيادة في ظل البيئة المخصصة التأثير الكبير على العمال من خلال الإجراءات التنظيمية والعقابية والعمل على نشر ثقافة جديدة بين العمال، وكذلك من خلال مبدأ العدالة بين العمال، لكن هذه القيادة لا تهتم بالعمال أفضل من التنظيم الحالي، ذلك أنها تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة أكثر من التركيز العمال. كما أنها توفر وسائل الأمان أكثر من التنظيم الحالي (ألبسة العمل)، أيضا هذه البيئة أفضل من البيئة الحالية من حيث الأجور وسياسة التعويضات، وكذا تمكين العاملين والتدريب، لكن البيئة الحالية أفضل بكثير من البيئة السابقة في الآلات وترقية العاملين.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات واهم نتائج الدراسة التطبيقية

1-اختبار الفرضيات

لإثبات صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة وهو ما توضحه الجداول التالية:

حيث يبين المحور الأول: المتغير المستقل- الأداء الوظيفي- من خلال عبارات الاتجاهات العاملين
 المحور الثاني: متغير تابع- اتجاهات العاملين للتغيير-
 المحور الثالث: متغير تابع- مشاكل التغيير في البيئة-
 المحور الرابع: متغير تابع- متطلبات تحسين الأداء -

الجدول رقم-50- معامل ارتباط بيرسون للمحاور

التغير الناتج في البيئة الثانية	التغير الناتج في البيئة الأولى	الأداء الوظيفي
0.753	0.627	المحور الأول
0.88	0.517	المحور الثاني
0.66	0.489	المحور الثالث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط خطية قوية وذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي الذي تم قياسه في كلتا البيئتين والمحاور المدروسة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%، ولتأكد من ذلك تم حساب الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم-51- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمحاور معمور الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات			
00.00	31.175	324.050	1	324.050		المحور الثاني	التغير الناتج في البيئة الأولى
		10.394	48	498.930			
			49	822.98			
00.00	17.522	220.078	1	220.078	الانحدار	المحور الثالث	
		,12.560	48	602.902	-		
			49	822.980	المجموع		
		196.491	1	196.491	الانحدار	المحور الرابع	
00.00	15.055	13.052	48	626.489	-		
			49	822.980	المجموع		
0.000	101.942	813.276	1	813.276	الانحدار	المحور الثاني	التغير الناتج في البيئة الثانية
-	-	7.978	78	622.274	-		
-	-	-	79	1435.55	المجموع		
0.000	267.096	1111.08	1	1111.08	الانحدار	المحور الثالث	
-	-	28,109	78	730,833	-		
-	-	-	79	4527,380	المجموع		
00.00	60.114	624.821	1	624.821		المحور الرابع	
			78	810.729			
			79	1435.550			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول أعلاه، يلاحظ أن قيم F لمعامل الانحدار لعلاقة المحور الثاني والثالث مع محور الأداء في المؤسسة غير دالة إحصائياً في جميع الحالات المذكورة لأن مستوى الدلالة 00 اقل من دلالة الفرضيات الصفرية 0.05. وعليه يتم قبول الفرضيات البديلة، وعليه فإن الفرضيات البديلة الثلاثة محققة في البيئتين كمايلي:

- يؤدي تغيير بيئة مؤسسة مناجم الوزنة إلى تكوين اتجاهات لدى الموارد البشرية من شأنها أن تؤثر على أداء المورد البشري، كاختلاف الروح المعنوية، الولاء التنظيمي، الأمان الوظيفي، حب العمل...؛
- حدثت مشاكل تنظيمية عديدة في البيئة المتغيرة أثرت على أداء العنصر البشري؛ ويظهر ذلك من خلال الفروق الموجودة في البيئتين لمستويات ضغوط العمل، الصراعات التنظيمية، المقاومة الداخلية والخارجية...؛

- أدى توفير متطلبات إدارة بيئة العمل المتغيرة التغيير إلى رفع مستويات الأداء، ويظهر ذلك خاصة من تأثير القيادة في البيئتين وتوفير المتطلبات المادية والمعنوية للعامل في التغيير الحاصل.

2- أهم نتائج الاستبيان

من خلال ما سبق من تحليل بيانات الدراسة وحساب مؤشر الإنتاجية يمكن استنتاج النتائج التالية، والتي تؤكد صدق الفرضيات المتبناة في الدراسة، وذلك كمايلي:

2-1- بالنسبة للبيئة الأولى:

يظهر التأثير السلبي في الجوانب التالية:

- خوف العمال من الخصخصة وتسريحهم يشعروهم بعدم الأمان الوظيفي، وبالتالي ينخفض الولاء التنظيمي وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء؛

- الجمود الوظيفي للمستويات الإدارية العليا وحتى بعد تخفيض العمالة. وهذا عامل يترك المورد البشري الذي يمتلك خبرة لا يقدم ما لديه وبالتالي ينخفض الأداء؛

- المقاومة الشديدة للموارد البشرية والتي تظهر في عدم حرصهم على ممتلكات المؤسسة وكذا رغبتهم في الانضمام إلى النقابات العمالية،

- زيادة الصراعات التنظيمية خاصة بعد خصخصة المنجم، هذا ما سيعمل على تخفيض فريق العمل،

- عدم الاهتمام بتمكين العاملين، هذا سيؤدي إلى زيادة مستويات ضغوط العمل، وينعكس ذلك على الأداء؛

- لم يتم إدخال تكنولوجيا وآلات تعاون قوى الموارد البشرية رغم انخفاض العمالة،

- القيادة الجديدة تميل الى اهدافها الشخصية على حساب العمال والمؤسسة،

- الاتجاه كراهية للتغيير الحاصل؛

ويظهر التأثير الايجابي في الجوانب التالية:

- زيادة إنتاجية العمالة من حيث الكمية، الزمن ووضوح المهام؛

- انخفاض عدد الغيابات وزيادة انضباط العامل؛

- القيادة الجديدة قيادة فعالة حيث تستخدم السلطة، القوة، القانون، العقوبات، التقييم المستمر للموارد البشرية. وهذا يعد عاملا مناسباً من أجل تحسين الأداء خاصة في بيئة العمل تشهد تغييرات مستمرة ناتجة عن الخصخصة؛

- مستويات ضغوط متوسطة تعمل على رفع الإنتاج والإنتاجية؛

- محاولة بناء ثقافة جديدة في المؤسسة من خلال تبني شعارات جديدة وتعليم الإطارات اللغة الانجليزية يشجع على رفع الأداء؛

- الإهتمام بسياسة التعويضات حيث تعمل القيادة الجديدة بتطبيق سياسة التعويضات على أساس الأداء، حيث تعاقب من أدائه ضعيفا، خاصة عمال النقل والصيانة؛
- الإهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسة خاصة الذين تم نقلهم من الأقسام الإدارية إلى الشريط الناقل،

2-2- بالنسبة للبيئة الثانية

ويظهر التأثير الايجابي في الجوانب التالية:

- زيادة إنتاجية العمالة من حيث الكمية، الزمن ووضوح المهام؛
- ضعف الجمود الوظيفي للمستويات الإدارية العليا بعد تخفيض العمالة، وهذا عامل يترك المورد البشري الذي يمتلك خبرة يقدم ما لديه وبالتالي ينخفض الأداء؛
- الأمان الوظيفي للعامل مقبول وبالتالي يرتفع الولاء التنظيمي مما يؤثر إيجابا على الأداء؛
- ارتفاع الروح لدى العمال برجوعهم للعمل وهذا عامل يرفع من الأداء،
- تم إدخال تكنولوجيا وآلات تعاون قوى الموارد البشرية وهذا يعمل رفع الإنتاجية،
- الإهتمام بتمكين العاملين بالمؤسسة خاصة الذين تم نقلهم،
- الاتجاه حثهم للتغيرات الجديدة.

ويظهر التأثير السلبي في الجوانب التالية:

- نقص إنضباط العامل؛
- القيادة الجديدة تميل إلى العقوبات من خلال الخصم كبدية لرجوع العمال الى العمل بعد المشاكل التي عرفها المنجم وهذا ما يؤدي إلى مقاومة داخلية ربما تظهر علنا على المدى البعيد؛
- زيادة الصراعات التنظيمية ، هذا ما سيعمل على تخفيض أداء فريق العمل،
- مستويات ضغوط مرتفعة للعمال بسبب التغير الكبير في العمال وساعات العمل،
- عدم الإهتمام ببناء ثقافة جديدة في المؤسسة من شأنها رفع انتماءهم للمؤسسة؛
- عدم الإهتمام بسياسة التعويضات، وعدم رفع الأجور؛
- عدم الإهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسة لضعف الموارد المالية،

خلاصة الفصل

إن التحولات المفروضة التي مر بها منجم الونزة فرضت تغييرات عديدة مست موارد المؤسسة البشرية في العديد من النواحي، التي عملت على خلق بيئة جديدة للعمل تختلف عن البيئة السابقة في عدة أبعاد: اجتماعية، اقتصادية، نفسية، مادية. ولقد كان لهذه التغييرات تأثير على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة في الاتجاهين: تأثير سلبى وآخر إيجابى، حيث يوجد من يجذب البيئة العامة على البيئة الخاصة للمؤسسة لذلك تجد معنوياته مرتفعة في البيئة العامة، وهناك العكس، ولذلك اختلفت نتائج تأثير التغيير في البيئتين على أداء الموارد البشرية، حيث في البيئة الأولى التي تمثل التغيير من البيئة العامة إلى البيئة المخصصة، حدثت العديد من مشاكل تنظيمية كزيادة الصراعات، المقاومة الشديدة، ارتفاع مستويات ضغوط العمل متوسطة، انخفاض المعنويات، الخوف وعدم الأمان الوظيفي، عدم الولاء التنظيمي، كل هذه المشاكل تؤدي إلى تدني مستويات الأداء. وفي المقابل هناك العديد من المؤشرات لها تأثير إيجابى على أداء الموارد البشرية في هذه البيئة مثل: زيادة إنتاجية العمالة من حيث الكمية، الزمن ووضوح المهام، انخفاض عدد الغيابات، وزيادة انضباط العامل، القيادة الجديدة قيادة فعالة، محاولة بناء ثقافة جديدة، الاهتمام بسياسة التعويضات على أساس الأداء، الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسة ... أما في البيئة الثانية التي تمثل التغيير من البيئة المخصصة إلى البيئة العامة نتج عنها العديد من الاتجاهات السلبية كعدم رضا العاملين وارتفاع مستوى الضغوط، نقص انضباط العامل، مستويات عدم الاهتمام ببناء ثقافة جديدة، ضعف الانتماء للمؤسسة؛ عدم الاهتمام بسياسة التعويضات، عدم الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسة. أما الجانب الإيجابى فيها: ارتفاع معنويات العاملين، إدخال تكنولوجيا جديدة، تمكين العاملين، وضوح المهام، مستوى الأمان الوظيفي مرتفع،...

وعليه فإن أداء الموارد البشرية يختلف من بيئة إلى أخرى، حيث إذا تم مراعاة التغيير، إدارته مع توفر متطلباته. يمكن القول بأن هناك تأثير إيجابى على أداء الموارد البشرية، أما إذا لم يتم إدارة التغيير بنجاح وعكس ماسبق فإن ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى المورد البشري.

خاتمة

يعتبر أداء الموارد البشرية دالة تابعة للمتغيرات عديدة ومتشابكة ومعقدة ومتغيرة، هذه المتغيرات ناتجة عن التفاعل بين العناصر الشخصية للموارد البشرية مع البيئة، وتعتبر هذه الأخيرة مجالاً يتفاعل فيه العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتصف بالحركية الدائمة والمتغيرة، فكلما حدث التغير في هذه المتغيرات تشكل نظام تفاعلي جديد للعديد من الأنظمة الفرعية الجديدة بعضها محتوى في بعض، وذلك بتشكيل مداخلات ومخرجات متجددة يغذي بعضها البعض، ويعتبر نظام الموارد البشري نظاماً جزئياً محتوياً في النظام البيئي، هذا الأخير مخرجاته المتغيرة تتفاعل مع خصائص الفرد الذاتية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية لتشكيل سلوكاً جديداً ناتجاً عن الانتقال السيكولوجي الداخلي الذي يحدث للفرد نتيجة لإدراكه لتغيرات البيئة الواقعة وتفسيره وتحليله لها واتجاهاته، والتي يتم ترجمتها إلى سلوك قد يكون إيجابياً أو سلبياً، مما يؤدي إلى تباين ردود الأفعال اتجاه التغيير، فقد يكون الأفراد مقاومين للتغيير وضده أو محايدين أو قابلين له وذلك حسب الخسارة والربح التي يرونها في التغيير، كما ينشأ عن اختلافات ردود الأفعال العديد من المشاكل التنظيمية ذات التأثير المباشر على أداء المورد البشري بالانخفاض إذا لم يتم إدارته، كالصراعات الحادة وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وإن هذه الآثار تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بحسب قدرة ونجاح المسير الجديد على إدارة عملية التغيير، وقدرته على إقناع الموظف بأهمية التغيير وضرورته للمحافظة على بقاء المؤسسة وإبعادها عن الخوف من فكره، ويعني هذا تحطيم أكبر حاجز في وجه فعالية المؤسسة. وتقع إدارة الموارد البشرية في خطأ كبير إن أهملت هذه الآثار النفسية والاجتماعية التي تتكون عند مواردها البشرية، لذلك كان من الضروري توفير المتطلبات الأساسية التي تعمل على تحسين مستوى الأداء في ظل التغيير البيئي. التي من أهمها القيادة التحولية، سياسة تعويضات مناسبة، بناء ثقافة تنظيمية قوية، إعادة التأهيل البشري بما يناسب متطلبات البيئة الجديدة.

من خلال أدبيات الدراسة والتطبيق الميداني لها أمكن التوصل لبعض الاستنتاجات التي يتم إيجازها في

الآتي:

1- النتائج النظرية

- تختلف العناصر البشرية في خصائصها من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، وهذه الخصائص تلعب دوراً في تحديد المواد البشرية المتميزة، فالقدرة، الكفاءة، المهارة، الاتجاهات، الشخصية، القيم، السلوك... تعتبر من مكونات الأداء البشري؛

- إن التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للعاملين من العناصر الرئيسية المؤثرة في فعالية أدائهم وكفاءتهم، بوصفها عوامل تدعم تفعيل القوى العاملة فيها؛

- إن السلوك البشري يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات الفردية (الشخصية، القدرات، الدوافع، القيم، الاتجاهات، الخصائص الفردية المكتسبة والوارثية)، الجماعية (الجماعة، الفريق، القيادة، الثقافة) والبيئية التي تتفاعل فيما بينها للتحديد مستوى الأداء. لذلك فالسلوك البشري يحدد مجال وعدد المتغيرات المؤثرة في أداء المورد البشري؛

- تختلف بيئة الموارد البشرية باختلاف الأفراد والمواقف والزمن والعوامل المؤثرة، لذلك لكل فرد بيئة مدركة أو بيئة خاصة. ويظهر ذلك من خلال عملية إدراك المعلومات التي يتحصل عليها الفرد باتصاله بالآخرين وطريقة تحليلها وفهمها لها ومن ثم تفسيرها؛
- تعمل البيئة المدركة من طرف الفرد على بناء الاتجاهات الفردية والجماعية، وقد تكون هذه الاتجاهات سلبية أو ايجابية أي محبذة أو غير محبذة مما يؤثر ذلك على مستوى الأداء؛
- إن البيئة المدركة تختلف من فرد إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، فالبيئة المدركة يمكن أن تكون جماعية من خلال تأثير الفرد بالجماعة بالافتداء أو التعلم، وعليه يمكن القول أن المؤسسات لها عدة بيئات مدركة حسب عدد الجماعات التي تكونها. واختلاف البيئات المدركة حسب الجماعات يعمل على ضعف الأداء البشري إذا كان الإدراك يؤدي إلى بناء اتجاهات معاكسة مما يؤدي إلى تكوين قوى من الجماعات متناقضة ومتنافرة وغير متماسكة شديدة الصراع؛
- يتوقف حدة التغيير في البيئة المدركة للموارد البشرية بشدة وتعقيد ونطاق وسعة وسرعة التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة وكذلك في حجم المدخلات من المعلومات التي يتحصل عليها نظام الموارد البشرية؛
- إن التغيير في البيئة المدركة هو تغيير في بيئة العمل الذي ينتج من التغيير في البيئة الخارجية أو التغيير في البيئة الداخلية أو كلاهما. وهذا التغيير يؤدي إلى خلق بيئة ذات أبعاد مختلفة للموارد البشرية سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو المادية أو اقتصادية؛
- لا يعني التغيير في البيئة تغير كافة عناصرها المكونة لها، بل قد يمس التغيير بعض العناصر ولا يمس العناصر الأخرى، ويتوقف ذلك على نوع التغيير وطبيعته هل هو تدريجي أو جذري، كلي أم جزئي، مادي أو معنوي، أهمية العنصر المتغير وضغوط البيئة الخارجية،
- إن علاقة البيئة والمؤسسة والعنصر البشري علاقة تفاعلية ترابطية متعددة يحكمها التآثر والتأثير، وعليه فالتغيير في البيئة الخارجية يؤدي في الغالب إلى التغيير في البيئة الداخلية ومن ثم يؤدي إلى التغيير في بيئة العمل للموارد البشرية؛
- لا يعني التغيير في البيئة تغيير كل المتغيرات المؤثرة في أداء الموارد البشرية، ويتوقف ذلك على أهمية هذا التغيير بالنسبة للعنصر البشري ومدى تفاعله معه، كما يتوقف ذلك على قوة الترابط والتشابك والتأثير المتبادل والمتعدد والمتعددي لهذا العنصر مع العناصر الأخرى؛
- يؤدي تفاعل الخصائص الفردية مع البيئة المتغيرة إلى تكوين سلوك متغير ناتج عن العملية السلوكية للفرد. حيث يتم الاتصال ثم الإدراك ثم تكوين الاتجاه ثم تبني قيم جديدة مع المحاكاة مع جماعات العمل، ومن ثم تبني سلوك مغاير الذي نتاجه الأداء؛

- إن السلوك المغاير الناتج من البيئة المتغيرة قد يكون سلبيا أو ايجابيا، فإذا كان سلبيا في حالة عدم إدارته يعمل على خلق العديد من المشاكل كالمقاومة ومستويات ضغوط مرتفعة، صراعات حادة، حالة عدم الرضا، ولاء تنظيمي ضعيف وعدم أمان وظيفي....، تؤثر على مستويات الأداء للمورد البشري سلبا؛ أما في حالة إدارته بتوفير متطلبات إدارته يعمل ذلك على رفع مستويات الأداء؛

- إن ظهور مظاهر عدم الرضا في البيئة المتغيرة ينتج عنه سلوك سلبي حركي وفعلي وكلامي للموارد البشرية يتجلى أثره في الأداء البشري من خلال زيادة المشكلات، الغيابات، زيادة معدل دوران العمل، الإضرابات...؛
- من أهم متطلبات إدارة التغيير وجود قيادة تحويلية تعمل على تعديل السلوك البشري من خلال تعديل البيئة المدركة عن طريق الاتصال، المشاركة، تعليم وتدريب العاملين ونشر القيم الايجابية بين العاملين وتمكينهم؛
- تؤدي مشاركة وتمكين العاملين وإشراكهم بشكل أكبر في اتخاذ القرارات وتفعيل الاتصال الإنساني بين المسؤولين والعاملين إلى رفع معنوياتهم وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق العمل الرسمي وغير الرسمي لتلبية الاحتياجات النفسية من الاحترام وتحقيق الذات، وهو ما يقود إلى بيئة مشجعة على العمل، وبالتالي رفع وتحسين الأداء؛

2- النتائج التطبيقية

- لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة التطبيقية على المؤسسات الأخرى، لإختلاف مفهوم التغيير البيئي ومستوياته ومجالاته وطريقة إدارته ومداخل تطبيقه وهل التغيير مفروض أما تلقائي، ففي مؤسسة مناجم الوزنة التغيير الحادث فيها تغيير مفروض وجذري مس معظم عناصر المؤسسة ومكوناتها باستخدام مدخل إعادة الهيكلة عن طريق الخصخصة أو الرجوع إلى نمط التسيير العمومي؛
- إن التغيير الحادث في بيئة مناجم الوزنة ناتجة من انتقال المؤسسة من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير آخر مختلف عليه في العديد من العناصر. أهمها القيادة الجديدة واختلاف جماعات العمل ؛
- إن التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة مناجم الوزنة تغيير مفروض من البيئة الخارجية السياسية من خلال تغيير القرارات السياسية بالتوجه نحو الخصخصة أو الملكية العامة، باعتبار أن خصخصة المنجم قرار سياسي لم يكن ينتظره الشريك الهندي، وهذا يخلق عدم أمان وظيفي للعمال نظرا لتوقعهم التغييرات دوما،
- إن التغيير في البيئة الثقافية والاجتماعية يوضح نتيجة مفادها أن التغييرات في المؤسسات هيكلية ومادية و مالية دون حدوث تغيير في ذهنية الموارد البشرية مما يؤثر ذلك على انتماء الفرد وولائه للمؤسسة؛
- التغيير في الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تخفيض العمالة وتسريح العمال وطلب الاستقالة يبين أن العمال لديهم درجات منخفضة من الرضا في البيئة المتغيرة؛
- تسريح العمال من المؤسسة يبين أنهم ليسوا موارد بشرية، باعتبار أن الموارد البشرية مخزون فكري ومعرفي لا يمكن الاستغناء عنه؛

- يبين الارتفاع المذهل لمؤشر الإنتاجية عند نقطة بداية التحول والتغيير البيئي سواء في البيئة الأولى أو الثانية أن العاملين لديهم الخوف من مستقبلهم الوظيفي، وهذا العامل النفسي هو الذي أدا لارتفاع أداءهم على رغم عدم رضاهم؛

- إن البيئة المخصصة في بدايتها كانت الأفضل، لإدراك العاملين أن القيادة الحالية أفضل من السابقة، وأنهم حصلوا على مزايا مادية، وأن البيئة السابقة تعاني من التضخم في العمالة لذلك العمال أكثر وضوحا في مهامهم، كما أن الالتزام والانضباط فيها عالي، التركيز على التدريب، لكن بعد مرور سنوات من الخوصصة تغير إدراك العاملين وخاصة عند عدم تجديد العتاد، بكراهية معظمهم للقيادة بسبب سلوكها، خوفهم من التسريح يشعروهم بعدم الأمان الوظيفي، انخفاض الولاء التنظيمي وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء؛ و ظهر هذا من خلال المحور الثاني للاستبيان، أما المحور الثالث فيبين أن هذه البيئة فيها العديد من المشاكل كالمقاومة الشديدة للموارد البشرية، زيادة الصراعات التنظيمية وينعكس ذلك على الأداء؛ أما المحور الرابع فيوضح عدم الاهتمام بتمكين العاملين، الجمود الوظيفي للمستويات الإدارية العليا، عدم إدخال تكنولوجيا وآلات تعاون قوى الموارد البشرية رغم انخفاض العمالة،

- إن بتغيير البيئة إلى البيئة العامة معظم العاملين ارتفعت معنوياتهم ويجذون العمل فيها، نظرا لإدراكهم سلبيات البيئة السابقة واعتقادهم أن توقف الإنتاج في 2016 هو توقف المنجم، لذلك بعد رجوع المنجم إرتفعت إنتاجيتهم، إلا أن هذه البيئة الجديدة تختلف على سابقتها بوجود أمان وظيفي أفضل من السابق، تمكين العاملين، إدخال تكنولوجيا والآلات، إلا أن فيها مستويات ضغوط وصراعات مرتفعة للعمال بسبب التغير الكبير في العمال وساعات العمل، كما أن أسلوب القيادة الجديدة يزيد من توتر العاملين، نقص انضباط العامل وعدم الاهتمام بالتعويضات وثقافة وتدريب العاملين؛

- يتضح من خلال المقارنة بين البيئتين، أن اتجاهات الموارد البشرية مختلفة. وذلك لطبيعة وخبرة ومصلحة كل فرد من التغيير؛

- يتضح من خلال المقارنة بين البيئتين، أن كل بيئة احتوت على بعض التغييرات المناسبة لتحسين الأداء وأهمها القيادة؛

- إن المشاكل الناتجة في البيئتين وتأثيرها على أداء المورد البشري مختلف باختلاف مستوياتها، فمستوى الضغوط والصراعات والمقاومة تظهرها حوادث العمل خاصة في البيئة المخصصة؛

3-التوصيات:

يحتاج تحسين أداء العامل في ظل البيئة المتغيرة إلى ضرورة احتواء بيئة العمل الجديدة على مايلي:

- قيادة فعالة تحويلية تشارك العامل وعادلة؛ ولها خصائص ومهارات وشخصية قائد التغيير وتعمل على ترسيخ ثقافة التغيير وتعديل السلوك، وتعمل على بناء ثقافة التغيير وتعلم الفرد؛ ذلك أن البيئة المتغيرة تحتاج إلى قدرة قيادة التغيير على إقناع الأفراد بأهمية التغيير وضرورته للمحافظة على بقاء المؤسسة وإبعاد هاجس الخوف عنهم،
 - تبني سياسة تعويضات جديدة تتناسب مع سياسة التغيير تكون للموارد البشرية دافعية نحو العمل؛ من خلال ضرورة تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا من أجل رفع مستويات الأداء عن طريق المشاركة والاتصال بهم ومن خلال أسلوب القيادة وكذلك رفع الأجور،
 - تغيير الثقافة البيروقراطية للمؤسسة من خلال بناء ثقافة جديدة قوية تعمل على نشر قيم التعلم باستمرار من البيئة المتغيرة؛
 - تكنولوجيا جديدة تعين أعضاء الموارد البشرية في إنجاز المهام خاصة في حالة زيادة عبء العمل؛
 - ضرورة تدريب العاملين في ظل التغييرات من خلال أسلوب الحساسية يعمل على تعديل الإدراكات والاتجاهات ومن ثم السلوك؛ وهذا من شأنه أن يقلل حدة الصراعات ويرفع من معنوياتهم؛
 - القيام بتمكين العاملين بتفويض بعض المهام وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، وبالتالي يشعر المورد البشري بأنه مهم في المؤسسة ويصبح أكثر ولاء،
 - ضرورة تأقلم المؤسسة مع التغييرات البيئة يفرض عليها أن تكون لديها موارد بشرية لها مستويات عالية من الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي والأمان الوظيفي في بيئة عملها المتغيرة، ويتم تحقيق ذلك من خلال تكوين نظم معلومات بشرية يعمل على معرفة ادراكات واتجاهات والسلوكيات المنتشرة بين العاملين،
 - ضرورة تفعيل الاتصال بين مختلف الموارد البشرية يعمل على اكتشاف وتحليل السلوك البشري من خلال معرفة اتجاهات العاملين ونشر الأفكار الايجابية التي من شأنها رفع مستويات الأداء؛
 - وجود جماعات عمل متماسكة ولديها مستويات عالية من الثقة بين أعضائها، ويحتاج ذلك ضرورة تبني سياسة الإدارة بالجماعات أو الإدارة بالعصابات (الجماعات المختلفة في الاتجاهات) في البيئة شديدة التغيير، من خلال التدريب داخل الجماعة بتمثيل الأدوار وتدريب الحساسية، والافتداء والتعلم ومن ثم تعديل الاتجاهات،
- لذلك فإن تحقيق أداء بشري مرتفع يحتاج من المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة التركيز على تغيير ذهنية الموارد البشرية لا تغيير الملكية. وتغيير هذه الذهنية تكون انطلاقا من القائد الذي يؤثر في جماعات العمل والتي بدورها تؤثر في سلوك الأفراد المكونة لها من خلال ما تتصف به من قيم وثقافة، لأن نجاح المؤسسة الجزائرية في ظل التغييرات البيئية يحتاج إلى أداء عالي للعنصر البشري، وهذا الأخير لا يتحقق في ظل الذهنية السائدة التي تتميز بها معظم الموارد البشرية الجزائرية وكيفية تفاعلها مع التغييرات المستمرة؛

4-أفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم الانتباه إلى العديد من المواضيع المكتملة لهذا الموضوع، أهمها:

- إشكالية التغيير في المؤسسات العامة: تغيير في ذهنية الموارد البشرية أم التغيير في الموارد المادية؟
- الإدارة بالجماعات كمدخل لإدارة التغيير ؛
- التدريب وأثره في تعديل الاتجاهات؛
- توقع البيئة المدركة المتغيرة ودوره في فعالية الموارد البشرية؛
- أداء الجماعات والتغيير البيئي،
- تقييم فعالية القيادة في ظل التغيير البيئي.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

- أبو الشيخة، نادر مُجّد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، الأردن، 2010
- أبو النصر، مدحت مُجّد ، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008
- أبو بكر، مصطفى محمود ، التنظيم الإداري المعاصر، مصر، الدار الجامعية، 2003
- أبو بكر، مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004¹.
- أبو نصر، مدحت مُجّد ، تنمية الموارد البشرية، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، 2009.
- أبو بكر، فاتن احمد ، نظم الإدارة المفتوحة، القاهرة، ايتراك، 2001
- أبو بكر، مصطفى محمود ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- أحمية، سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2،
- إدريس، ثابت عبد الرحمان و المرسي، جمال الدين مُجّد ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ومناذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية،
- إدريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين مُجّد ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- إدريس، سهيل ، المنهل: قاموس فرنسي عربي، دار الآداب ،بيروت ،طبعة 31، 2003
- أفندي، عطية حسين ، تمكين العاملين:مدخل للتحسين و التطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
- آل علي، رضا صاحب أبو حامد وسنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة، الأردن، مؤسسة الوراق، 2001
- أوكليل، السعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994،
- بدوي، هناء حافظ ، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
- بربادجر، وليام ، فن الانتقال والتغيير الإداري، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، عمان.
- بربر، كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000.
- برنوطي، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001
- بشاينية، سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002
- البكري، سونيا مُجّد ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- بلوط، حس إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، الطبعة الأولى، 2005
- بن عيسى، عمار ، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
- بن منظور، أبو الفضل جمال الدين ، لسان العرب، المجلد الخامس، بيروت، دار صادر، دون ذكر سنة النشر،
- تشاندا، اشوك وكابرا، شلبا ، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- ثابت، زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001..
- ثائر، سعدون مُجّد ، السلوك التنظيمي في المنظمات،،مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث، 2016، عمان.
- جاري، ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة مُجّد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ ، الرياض، 2003.
- جرادات، ناصر وآخرون، ادارة التغيير والتطوير، اثناء للنشر، عمان، 2013
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي علي مُجّد رفاعي وإسماعيل علي بيسوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004
- جواد ،شوقي ناجي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010
- جودة، محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
- حبتور، عبد العزيز بن صالح ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2004
- الحريري، رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، اليازوري، 2014، ص:16.
- حريم، حسين ، إدارة المنظمات:منظور كلي، دار حامد، عمان، 2010

- حسن خليل مُجد الشماع وحمود خيضر كاظم ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007.
- حسن، أمين عبد العزيز ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للنشر و التوزيع، مصر، 2001
- حسن، راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004.
- حسين، حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان،2009
- حمداوي،وسيلة ، إدارةالمواردوالبشرية،مديريةالنشرلجامعةقالمة،الجزائر
- حنفي، عبد الغفار ،السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية،2007
- حنفي، عبد الغفار وإخرون،محاضرات في السلوك التنظيمي،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،مصر،2002.
- حنفي، عبد الغفار و قريفاص، سمية ، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2000
- خطاب، عابدة ، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة،2001.
- خطاب، عابدة سيد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003
- الخطيب ،خالد وراغب التدقيق على الإستثمار في الشركات متعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية، دارالبداية،الأردن، 2009
- دادي عدون، ناصر ، الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر .
- دادي عدون، ناصر ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،دار المحمدية،2004.
- دادي عدون، ناصر :الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية، دون ذكر دار النشر،2004
- درة ،عبد الباري إبراهيم والصباغ ،زهير النعيم ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2008.
- الدهراوي، كمال الدين ، مدخل معاصر في نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- ديرى، زاهد مُجد السلوك التنظيمي ،دار المسيرة ،عمان ،2011.
- ربايعة، علي مُجد ، إدارة الموارد البشرية، تخصص في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003.
- رشيد، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العكبيان، السعودية، 2001.
- الركابي، كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية:العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع،2004،ط1،عمان
- رون ستون، جاك فيليب ، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قائد العائد، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
- زايد، عادل مُجد ، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دون ذكر دار النشر، مصر،2003
- زايد،عادل، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة،عدد368،القاهرة، 2003
- زويلف، مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن، دار الفكر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- زويلف، مهدي حسن ،إدارة الأفراد،دار الصفاء للنشر،عمان، 2003
- السلام، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة:الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005،.
- السلام، مؤيد سعيد وصالح،عادل حرحوش ،إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،عالم الكتاب الحديث،الأردن، 2002
- السكرانة، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة،عمان،2002
- سلطان، مُجد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، 2002
- سلطان، مُجد سعيد أنور ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.
- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والتوزيع، مصر، 2001.
- السلمي، علي ، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة: 2002.
- السلمي، علي ، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، دون ذكر سنة نشر
- سليمان، حنفي محمود ، السلوك التنظيمي والإداري،:دار الشرق الأوسط، الإسكندرية .
- سميث، دوجلاص: إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001
- السيد، محمود وآخرون، الأصول العلمية للإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005

- سيزلاقي، أندرودي وجي، والاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون سنة نشر
- الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- شريف، علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- شندي، محمد رضا، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، مصر، سبيكو، الطبعة الأولى، 1996،.
- صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2004
- الصرن، رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
- الصيرفي، محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008،
- الطائي، يوسف حجيم واخرون، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، عمان، 2006
- الطجم، عبد الله والسواط، عوض الله: السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايع للنشر والتوزيع، السعودية، 1995
- الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007،
- الطليلي، خضر مصباح اسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد، عمان، 2012،
- طه، عبد الرحيم عاطف جابر، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات.
- الطويل، هاني عبد الرحمان، صالح، الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق، عمان: دار وائل للنشر، 1999
- عارف، نادية، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010
- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عامر، سعيد يس و عبد الوهاب، علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998
- العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- عباس، انس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003
- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000
- عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر. 2002 :
- عبد الوهاب، علي محمد، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- عبدالحفي، عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984
- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993
- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن،. 2013
- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين، تطور إدارة الموارد البشرية، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- عقيلي، عمر وصفي، الادارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2003،
- عواد، فتحى أحمد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2012
- عوض، عامر السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- غربي، علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2002.
- غيات، بوفجلة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- فرح، ياسر أحمد، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2007.
- فلية، فاروق عبده والسيد، مُجدّ عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دارالمسيرة، عمان، 2005.
- القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الإدارية، مرمر للطباعة والتغليف، الرياض، 2008.
- القحطاني، مُجدّ بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دارالعبيكان، الرياض، 2008.
- قرشي، مدحت، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2000.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- القريوتي، مُجدّ قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004.
- كافي، مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- الكردى، منال مُجدّ والعبد، جلال ابراهيم، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2، 2006.
- الكفافي، مُجدّ جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
- كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- لعويسات، جمال، السلوك التنظيمي، دار هومة، الجزائر.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- لوغان، جان مارك، إدارة الموارد البشرية: ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- ماهر، أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- ماهر، أحمد، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- ماهر، احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- المحاسنة، إبراهيم مُجدّ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مُجدّ القاسم القريوتي، نظرية المنظمة، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- مُجدّ، جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014.
- مُجدّ، عبد المقصود مُجدّ، القيادة الادارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006.
- مختار، حسن مُجدّ احمد مُجدّ، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة لتوزيع والتوريدات، مصر، 2009، ص: 30.
- المرسي، جمال الدين مُجدّ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي، إدارة لمنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013.
- مسلم، مُجدّ، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
- معاصرة، معن محمود ومروان مُجدّ بن أحمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2007.
- المغربي، كامل مُجدّ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
- منصور، طاهر محسن والخفاجي نعمه عباس، نظرية المنظمة، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص: 116.
- النجار، فريد، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والزيادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- الندوي، عبد العزيز بدر، عولمة ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009.

- نصر الله، حنا وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999
- نوري، منير وكورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- هاينز، ماريون، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسى و زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- ياغي، حسان محمد ضمين والخفاجي، نعمة عباس، التغيير التنظيمي: منظور الاداء المتوازن، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان

2- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1-2-1- أطروحات الدكتوراه

- بن واضح، الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف
- شنوفي، نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- عبدالحق، علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخروطم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، غير منشورة، 2010
- علاوي، عبدالفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونغاز" - وحدة لأغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد 12.
- مجاهدي، الطاهر، فعالية التدريب المهني وتأثيره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAI المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، 2008،
- ملحم، محمود إبراهيم سعيد دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2010، ص. 53.
- محضية، سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في التسيير الجزائر، غير منشورة، 2004.
- يرقى، حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، 2007.

2-2-2- رسائل الماجستير

- البلوي، صالح بن عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، غير منشورة، 2005
- جوخدار، محمد سامر، دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية دراسة حالة: شركة يونسيريا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، غير منشورة، 2016
- سلام، سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005
- الظاهري، حماد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، غير منشورة، 2007
- موزاوي، سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004

3- مقالات ومواقع الانترنت

- بيجات، مليكة وبوشارب، لامية ، دراسة اقتصادية قياسية لمحددات الأجر الأدنى في الجزائر خلال الفترة (1970-2014)، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2، 2016،
- أياد، محمود عبد الكريم الرحيم ، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية" مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد2، 2007،
- بن صالح، مهدي عيسى ،ملامح هيكلية المؤسسات الشبكية، مجلة الباحث، امعة ورقة، عدد3، 2004
- بن عنتر، عبدالرحمان، مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، 2002
- بوجحيش، خالدية والبشير عبدالكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار دراس مقارنة بين الجزائر وتونس، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، .
- بوخمخ، عبدالفتاح ،التحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"،مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، عدد 18، 2002.
- جوارنة، محمد وآخرون، درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 2011 38 ، الجامعة الاردنية،
- حماد، إياد ، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011
- رحالي، حجيلة، التغير الاجتماعي في الجزائر، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان، 2010، العدد7
- رقام، ليندة ، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عدد24، جوان2009
- صالحي، محمد وفضليل، عبدالكريم، النمو الديموغرافي وخصائص سوق العمل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، وهران العدد 17 ، 2014، الجزائر1
- الصرايرة ، خالد ولقضاة، محمد ا، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد5، العدد، 2009.
- الصرايرة، خالد احمد ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام لها، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد الاول، 2011.
- عبد الرحمن، فؤاد يوسف وسمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد عدد 91
- عبدالعزيز، بشرى ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص:263
- فريجة، محمد كريم، التغيير التنظيمي: إبعاده و إستراتيجيته، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28، ماي2006:
- القواسمية، فريد وزياد العمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الاداء التنظيمي، جريدة اقتصاد وتجارة العرب، العدد8، الاردن، 2012.
- لبصير، شهرزاد، وضع العامل الجزائري في المؤسسات المخصصة، مجلة العلوم الانسانية، المجلدأ، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2009، 31
- مزهودة، عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001،
- يونس، طارق شريف ، الفكر الاستراتيجي للقادة،:دروس مستوحاة من التجارب العالمية العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد362، 2006
- زروانصيرة، " القيم الاجتماعية كمعيق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، ص:11مقال على موقع الانترنت-www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/.../article-5-
- بليح عائشة إشكالية الوعي التنظيمي لدى العامل الجزائري-www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/.../article-1-N4.pdf

4- المؤتمرات:

- بقة، الشريف والعايب، عبدالرحمان، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي لتنمية الادارية، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009
- بلعجوز، حسين وغزي محمد العربي، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة: دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة والفعالية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4/3 ماي 2005
- خضير، محمد وبلحازية، عمر، دور ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير، المؤتمر الدولي : الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دلب، البلدة، 12-13 ماي 2011
- دخان، نور الدين ، إشكالية القيادة من منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي " حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية."، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4/3 ماي 2005.
- عبد الكريم، سناء ، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ورقلة.
- العمري، هاني عبد الرحمن ، إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة-السعودية، 29-30 مارس 2005

2- المراجع الأجنبية:

2-1- الكتب:

- French, Wendell and Bell, H. Cecil, jr.- **Organization Development**, 1999, Prandice Hall, New Jersey,
- Boxall, J. Purcell And P. Wright, **Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press. 2007.,
- Mary Jo Hatch, **Théorie des organisations – de l'intérêt de perspectives multiples**, Traduit par Christine
- Benoît Grouard et Francis Meston, **L' entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement** , Dunad, paris, 3^{eme} édition , 1998.
- James L and other, **Organizations :behavior, structure, processes**.,fourteenth edition , McGraw-Hill , New York ,2012
- Andrew mayo, **the human value in enterprise**, London, Nicholas Breley, 2001
- Armstrong, Michael, **Performance Management**, Key strategies and practical guidelines, 3rd ed., 2006 Kogan
- Beriot Dominique, **Du Microscope au Macroscop, l'approche systémique du changement dans l'entreprise**, ESF, Paris , 1993
- Bridges w; **Managing transitions; making the most of change**; reading ma addison. Wesley.publishing company;1991;
- Brilman Jean, **Les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance** , 3^{em} Edition , France , 2001,
- Carter Mc Namara, **Consulting and Organizational Development**, Authenticity consulting, 1997.,
- Certo , Samuel C . , J .Paul peter, Edward ottens Meyer, **The strategic management process**, Irwin, Chicago, 1995
- Christine Cloarec, **LaMotivation au travail : tour d'horizon des grand théories**, Edition ESF, 2004..
- Delhaye, 1re édition, De Boeck, Belgique, 2005
- Dessler Gary , **Human Resource Management**, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003
- Desster G., **Human Resource Management**, Prentice-Hall, New Jersey. 1999
- DOMINIQUE CHARPENTIER et All , **Encyclopédie Des Ressources Humaines**, Tome 1 ; Paris ,Edition
- Dr. John R. Schermerhorn, J and other, **Organizational Behavior**. by John Wiley & Sons, 2007

- Gibson, L. James and other. **Organizations, Behavior, Structure, Process**. 4th Ed, Plano, Texas, Business publications, Inc, 1991
- Hans Seley, **stress sans détress**, traduction de seikeu et al, la presse, Montréal, 1974
- James L and other, **Organizations :behavior, structure, processes**.,fourteenth edition , McGraw-Hill , New York ,2012,
- Jean pierre Détrie, **strategor, politique générale de l'entreprise**, Paris, Dunod, 3^{ème} édition , 1997
- Michael Armstrong, **human resource management practice** ,kogan Page, london,2006, Tenth edition,.
- René SchalkCharissaFreese, **Change and Employee Behaviour**, Article *in* Leadership & Organization Development Journal, · June 1998
- RickyW. Giffin. "**Management**", Houghton Mifflin Co., New York, 6th Ed., 1999
- Robert Heller, **Gérer le changement, Mangopratique**, Italie, 1999,
- Robert Le Duff : **Encyclopédie du gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, 1999
- Senior B,**Organisational change** , England, pearson education,2002,p:206
- Talya Bauer And BerrinErdogan ,**An Introduction To Organizational Behavior**, Online Book
 - Yves EMERY, François Gonin, **Dynamiser des ressources Humaines**, bibliothèque ressources humaines, 1er édition, 1999.
- Zorlu Senyuçel; **Managing the human resource in the21st century**, Ventus publishing ,London, 2009

• 2-2- مقالات ومواقع الانترنت

- . Saulquin Jean Yves, "**Gestion Des Ressources Humaines et Performance Des Services Le Cas Des Etablissements Sociaux Sanitaires**" ,Revue Gestion De Ressources Humaines , Paris: Edition ESKA, 36, Juin, 2000,
- Aneil K.Mishra and Karen E.Mishra, **The role of mutual trust in effective downsizing strategies**, P : 277.in site internet : <http://totaltrust.files.wordpress.com>
- catherinestenyel and joestenyel. **From cost to Performancemanagement.johnweiley and sons**, New jersey,2003, p:23sociaux Sanitaires" ,Revue Gestion De Ressources Humaines , Paris: Edition ESKA, 36, Juin, 2000
- Fernado f Suarez ®elio oliva, **environmental change and organizational transformation** ,published by oxford university, industrial and corporate change ,volume14,N 6.October2005
- **Gloria Obiageli Eruemegbe, Impact of business environment on organization performance in nigeria**, study union bank of Nigeria European Scientific Journal November 2015,
- **JACK A. SIGGINS, Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment**,New Haven, LIBRARY TRENDS, Vol. 41, No. 2, 1993, **Ruchi Jainand SurinderKaur, Impact of Work Environment on Job Satisfaction**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, January 2014
- Mike Royburn and coyleReypurn, **empowering workers to meet clobal competition**, consulter in site internet : www.sbeaer.uca.edu
- PalukuKazimoto,**Anlysis of conflict management and leadership for organizationalchange**, International Journal of Research In Social Sciences, Sept. 2013. Vol. 3, No.1,
- Porras, Jerry and Robertson, Peter J.- *Organization development: Theory, Practice and Research* , , from **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, vol. 3, 1991, Davies-Black Publishing

إن مستوى أداء المورد البشري ليس ثابت، بل يتغير بتأثير وتغير العديد من العوامل والمحددات، التي تصنف إلى محددات داخلية وخارجية، حيث تتعلق المحددات الداخلية بالفرد، فتختلف من فرد إلى آخر أما المحددات الخارجية فهي توجد ضمن بيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية التي تؤثر في سلوك الفرد أما ايجابيا أو سلبيا مما يؤثر ذلك على أداءه، حيث تحتوي بيئة المؤسسة على العديد من المتغيرات والعناصر التي تتصف بالتغير، وهذا التغير يعكس حركية العديد من المتغيرات البيئية، فحركية البيئة الخارجية تنتج من الخصائص التي تتميز بها كالتعقيد والتشابك، وفي المقابل تتجه البيئة الداخلية نحو الحركية في متغيراتها استجابة و تأقلماً مع تغيرات البيئة الخارجية، مما يترتب عنها تأثيرات متبادلة بين البيئة وعناصر المنظمة الذي يعتبر العنصر البشري أهمها، ويتميز هذا العنصر عن باقي العناصر الأخرى بأنه شديد التأثير والتأثير بالمتغيرات والتغيرات التي تقع ضمن بيئته التي يتفاعل معها ويتصل بها، ويترجم تلك التأثيرات في شكل استجابات وتصرفات وردود أفعال، مما ينشأ عن ذلك اتجاهات، فقد يكون الأفراد مقاومين للتغيير وضده، أو محايدين أو قابلين له وذلك حسب الخسارة والربح التي يرونها في التغيير، كما ينشأ عن اختلافات ردود الأفعال العديد من المشاكل التنظيمية ذات التأثير المباشر على أداء المورد البشري بالانخفاض إذا لم يتم إدارته كالصراعات، المقاومة، ضغوط العمل، تغير مستوى الرضا الوظيفي...و لذلك كان من الضروري توفير المتطلبات الأساسية التي تعمل على تحسين مستوى الأداء في ظل التغيير البيئي، التي من أهمها القيادة التحولية، سياسة تعويضات مناسبة، بناء ثقافة تنظيمية قوية، إعادة التأهيل البشري بما يناسب متطلبات البيئة الجديدة، وعليه ركزت إشكالية هذه الدراسة على أن التغيير في بيئة المؤسسة يؤثر في السلوك البشري ومن ثم الأداء، أي أن العلاقة بين التغيير والأداء البشري يحكمها السلوك البشري، وللتأكد من هذه العلاقة أجريت دراسة إحصائية على عينة من الموارد البشرية التي عاشت في بيئة شديدة التغيير في فترتين متفاوتتين لمؤسسة مناجم الونزة للشرق، وخلصت إلى عدة نتائج أهمها: أن التغيير البيئي ما هو إلا تغيير في البيئة المدركة ومن ثم تغيير في السلوك الذي نتيجته تغيير مستوى الأداء البشري،

Abstract :

The level of human resource performance is not constant; it changes according to the impact and the change of many factors and determinants, which are internal and external. The internal determinants relate to the individual, and they vary from an individual to another, and the external determinants are within the company's both internal and external environment, which impacts the individual's behavior positively or negatively and this impacts his performance. The company's environment contains many variables and elements that are characterized by change, this change reflects the dynamics of many environment variables.

The dynamics of the external environment is resulted from its characteristics such as complexity, and in contrast, the internal environment tends toward the dynamicity of their variables to adapt with the external environment changes. The human resource is considered as the most important variable, it is characterized by its high sensitivity to the variables and changes in its environment, which leads to many directions. Individuals may be resistant or against the change, or neutral or they accept the change, and all that depends on the loss and profit they see in the change. Therefore it is necessary to provide the basic requirements that improve the level of performance under environmental change, the most important of which are transformational leadership, appropriate compensation policy, building a strong organizational culture, and upgrading human resources.

Thus, this study problem suggests that the change in the company's environment impacts the human behavior and performance, therefore the relationship between change and human performance is governed by human behavior, and to be certain of this relationship, a statistical study was conducted on a sample of human resources that lived in a highly changing environment in two different periods of the Mining Ouenza East Company. The study found many results, the most important of which is that the environment change is only a change in the perceived environment, and then a change in behavior that results in a change in the level of human performance