

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

إسهام التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة
الإنتاجية الجزائرية

- دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:
* د/ كعواش رؤوف

إعداد الطالبتين:
* فروج آسيما
* بوشموخة أسماء

لجنة المناقشة:

رئيسا	الدكتور: بلعيور الطاهر
مشرفا ومقررا	الدكتور: كعواش رؤوف
مناقشا	الدكتور: حديدان صبرينة

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وعرقان

الحمد لله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وأصلي وأسلم على خير أنبياء الله وعلى اله وصحبه وأوليائه أما بعد:
"من لم يشكر الله، لا يشكر الناس" وإعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا ونحن ننتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى:
أستاذنا ومشرفنا الأستاذ والدكتور **"كعواش عبد الرؤوف"**

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لنا من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد ودعمه لإنجاز هذا العمل .

إلى أساتذتنا الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم الفضل علينا لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة .

كما نخص بالشكر مسؤولي وعمال الشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير-

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

فأمل أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شرط البحث العلمي ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الفقه رس

الفهرس

الصفحة	
	شكر وتقدير
أ- د	الفهرس
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز- ح	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
16	تمهيد
17	أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع
18	ثانياً: أهداف الدراسة
18	ثالثاً: إشكالية الدراسة
21	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
25	خامساً: الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
34	هوامش الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
36	تمهيد
37	أولاً: النظريات الكلاسيكية
37	1. نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
39	2. نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول)
40	3. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
42	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
42	1. نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

44	2. نظرية ذات العاملين (فردريك هورزبرغ)
45	ثالثا: النظريات الحديثة
45	1. نظرية النظم
47	رابعا: نظريات رأس المال البشري
47	1. إسهامات مينسر
49	2. إسهامات بيكر
51	3. نظرية رأس المال البشري (شولتز)
53	خلاصة الفصل
54	هوامش الفصل
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي	
57	تمهيد
58	أولا: أهمية التغيير التنظيمي
59	ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي
60	ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي
60	رابعا: أسباب التغيير التنظيمي
61	خامسا: أنواع التغيير التنظيمي
64	سادسا: مراحل التغيير التنظيمي
65	سابعا: مجالات التغيير التنظيمي
67	ثامنا: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
68	تاسعا: مبادئ التغيير التنظيمي
70	عاشرا: مقاومة التغيير التنظيمي
70	1. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
71	2. أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي
74	إحدى عشر: عوامل نجاح وفشل التغيير التنظيمي
74	1. عوامل نجاح التغيير التنظيمي
75	2. عوامل فشل التغيير التنظيمي

76 خلاصة الفصل
77 هوامش الفصل
الفصل الرابع: رأس المال البشري	
80 تمهيد
81 أولا: نظرة تاريخية لتبلور أهمية رأس المال البشري
81 ثانيا: أهمية رأس المال البشري
82 ثالثا: خصائص رأس المال البشري
84 رابعا: أسباب تزايد الاهتمام برأس المال البشري
84 خامسا: مكونات رأس المال البشري
85 سادسا: تصنيفات رأس المال البشري
86 سابعا: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
87 ثامنا: طرق ووسائل تنمية رأس المال البشري
89 تاسعا: أساليب المحافظة على رأس المال البشري
91 عاشرا: أهمية قياس قيمة العنصر البشري بالنسبة للمنظمة
92 إحدى عشر: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري
95 خلاصة الفصل
96 هوامش الفصل
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
99 تمهيد
100 أولا: مجالات الدراسة
100 1. المجال الزمني
101 2. المجال المكاني
103 3. المجال البشري
103 ثانيا: فرضيات الدراسة
104 ثالثا: عينة الدراسة

106	رابعاً: أدوات جمع البيانات
106	1. الاستثمارة
109	2. الملاحظة.....
110	3. المقابلة
111	4. الوثائق والسجلات
112	خامساً: منهج الدراسة
112	سادساً: أساليب التحليل
112	1. التحليل الكيفي.....
113	2. التحليل الكمي.....
114	خلاصة الفصل
115	هوامش الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج	
117	تمهيد
118	أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
135	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
137	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
137	رابعاً: الاقتراحات والتوصيات
139	خلاصة الفصل
141	الخاتمة
143	ملخص الدراسة
145	قائمة المراجع
153	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	مقارنة خصائص رأس المال البشري مع خصائص رأس المال المادي	01
118	النوع	02
118	العمر	03
119	المستوى التعليمي	04
120	الحالة العائلية	05
120	الوظيفة	06
121	الأقدمية في العمل	07
122	الأجر	08
123	مدى مساهمة التغيير في الهيكل التنظيمي في إبداع وابتكار الموارد البشرية	09
127	مدى مساهمة التغيير في التكنولوجيا في تطوير كفاءات الموارد البشرية	10
131	مدى مساهمة التغيير في السياسات والإجراءات في زيادة عوائد ومكاسب الموارد البشرية	11

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	يوضح أهمية التغيير	01
63	يوضح نجاح عملية التغيير النقلي أو التحويلي	02
65	يوضح مساحات التغيير في المنظمات	03
67	يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي	04
71	يوضح درجة مقاومة التغيير في المنظمات	05
74	يوضح أساليب التقليل من مقاومة التغيير	06
89	يوضح أبعاد تنمية رأس المال البشري	07
91	يوضح أساليب المحافظة على رأس المال البشري	08
94	نموذج مخطط لرأس المال البشري	09

مَقْدَمَةٌ

مقدمة:

يعرف العالم في الآونة الأخيرة تغييرات وتطورات متزايدة ومتسارعة في نشاطات ومجالات عديدة ومختلفة، كان لها الأثر الكبير على مختلف جوانب الحياة من بينها المؤسسات، فالمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا حسب ما أقرته نظرية النظم، فإنها في علاقة تبادلية مع البيئة الخارجية أي أنها تؤثر فيها وتتأثر بها. نال موضوع التغيير التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الإختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة المؤسسات ونجاحها واستمرارها، إذ أصبح أحد الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) المتزايدة، حيث أن المؤسسات التي تتعامل مع مجموعة من المتغيرات والظروف المحيطة بها تجعلها تحافظ على مكانتها، لأن المؤسسات التي لا تقوم بعملية تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية، تعرض نفسها للتهديد بالزوال.

لإنجاح التغيير التنظيمي يجب الإنقاص من شدة مقاومة الأفراد العاملين له في المؤسسة والاهتمام بالجانب البشري والجانب التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي فمن المهم تطوير الموارد البشرية والتنظيم وخلق جو عمل مناسب وتلبية احتياجاتهم باعتبارهم رأس مال المؤسسة.

لطالما اعتبر رأس المال المادي المتغير الإستراتيجي المهيمن في تحقيق هدف التطوير وكان هذا الاعتقاد حقيقة مسلم بها، وبفضل إسهامات كل من بيكر ومينسر وصولا إلى نظرية رأس المال البشري لشولتز تغيرت هذا الاعتقاد، حيث أبرزت الأهمية والدور الفاعل الذي يلعبه المورد البشري داخل المؤسسة إذ أصبح يعتبر حجر الزاوية ومن أهم وأقوى دعائم المؤسسة العصرية فالمورد البشري هو أداة التطوير، والفرد على جميع المستويات داخل المؤسسة هو الجهد المحرك لعجلة التقدم في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة.

تتبع أهمية دراسة هذا الموضوع إنطلاقا من الرؤيا الحديثة للفكر الإداري والتي تنظر إلى ما يمتلكه الأفراد من قدرات وإمكانات وخبرات وغيرها على أنها رأس المال الأكبر للمؤسسة الحديثة. وهو يشمل القدرات الفطرية والمكتسبة للمورد البشري ويتضمن التعلم، والمعارف، والتدريب، والتجارب، والخبرات، والقدرات والطاقات، والحماس، والإبداع، والجدارات الجوهرية للموارد البشرية المتوافرة للمؤسسة.

ومنه فدراستنا الحالية جاءت لمعرفة مدى إسهام التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، ولتحقيق ذلك قسمت دراستنا إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

اشتمل الجانب النظري على أربعة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: بعنوان "موضوع الدراسة"، حيث تناولنا فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة إشكالية الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية، وأخيرا عرض دراسات سابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: كان بعنوان "النظريات المفسرة للموضوع"، حيث تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التنظيم الإداري، النظرية البيروقراطية، والنظريات النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية ذات العاملين)، والنظريات الحديثة (نظرية Z، نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم)، وأخيرا نظريات رأس المال البشري (إسهامات مينسر، إسهامات بيكر، نظرية شولتز).

الفصل الثالث: كان بعنوان "التغيير التنظيمي"، تناولنا فيه أهمية التغيير التنظيمي، أهداف التغيير التنظيمي خصائص التغيير التنظيمي، أسباب التغيير التنظيمي، أنواع التغيير التنظيمي، مراحل التغيير التنظيمي مجالات التغيير التنظيمي، إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مبادئ التغيير التنظيمي، ثم مقاومة التغيير التنظيمي، وأخيرا عوامل نجاح وفشل التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع: بعنوان "رأس المال البشري"، تطرقنا فيه إلى نظرة تاريخية لتبلور أهمية رأس المال البشري أهمية رأس المال البشري، خصائص رأس المال البشري، أسباب تزايد الاهتمام برأس المال البشري، مكونات رأس المال البشري، تصنيفات رأس المال البشري، أساليب الاستثمار في رأس المال البشري، طرق ووسائل تنمية رأس المال البشري، أساليب المحافظة على رأس المال البشري، أهمية قياس قيمة العنصر البشري بالنسبة للمنظمة، وأخيرا المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري.

الفصل الخامس: بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة"، حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (الجغرافي البشري، الزمني)، فرضيات الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، منهج الدراسة، أساليب التحليل.

الفصل السادس: بعنوان "عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج"، وفيه تم عرض وتحليل وتفسير البيانات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة، ثم في ضوء النظريات ومن ثم عرضنا النتائج العامة للدراسة وبعض الاقتراحات والتوصيات، وأهم القضايا التي أثارها الدراسة الحالية.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: إشكالية الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع الدراسة الإطار الفكري الذي يبنى عليه البحث كونه يقدم تصورا الباحث حول الدراسة ويرسم الطريق لمسارها، وذلك من خلال إبراز الأسباب التي دفعت إلى اختياره، أهميته اختيار موضوع الدراسة، أهدافها والإشكالية البحثية المتبناة، فضلا عن تحديد المفاهيم الموظفة في الدراسة وعرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب الموضوع

1- أهمية الدراسة

تكمن قيمة البحث العلمي في إحساس الباحث بموضوع الدراسة كما تبرز أهميته في القيمة العلمية التي يمكن أن يقدمها والمعارف الجديدة التي يضيفها في الحقل المعرفي، هذا وتكمن أهميه دراستنا الراهنة في النقاط التالية:

- أهمية المورد البشري داخل المنظمة، والذي يعد حيز الزاوية في نجاح أو فشل المنظمة.
- تظهر أهمية البحث من خلال النتائج التي سنخرج بها من خلال الدراسة الميدانية والتي قد تأخذ حيزاً من اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال الإطلاع على قدرة رأس المال البشري على إنجاز التغيير التنظيمي.
- تمثل الدراسة بداية للعديد من الباحثين لإجراء دراسات أخرى حول الموضوع.
- أهمية متغيرات الدراسة بوصفها من المتغيرات المعاصرة في الدراسات التنظيمية والإدارية.

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع لا يتم بطريقة عشوائية وإنما ينبع من ميولات ورغبات ودوافع الباحث وقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لأسباب عديدة النقاط التالية:

1-2- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- الرغبة في إثراء معارفنا حول الموضوع.
- الرغبة في معالجة موضوع جديد نسبياً في مجال علم اجتماع الإدارة والتنظيم.

2-2- الأسباب الموضوعية:

وتتمثل في:

- علاقة الموضوع بالتخصص وإمكانية دراسته ميدانيا.
- محاولة إثراء البحث حول موضوع الدراسة ألا وهو التغيير التنظيمي ورأس المال البشري.
- زيادة وعي المنظمات الإدارية بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كونه المحرك الرئيس للتنظيم.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولته.
- توفر المراجع نسبيا حول الموضوع.

ثانيا: أهداف الدراسة

تسعى دراستنا الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في العناصر التالية

- الكشف عن السياسات التي تعتمدها المنظمة في إحداث التغيير
- معرفة مدى تعاون الموارد البشرية مع عملية التغيير التنظيمي
- التعرف على نوع التأثير الذي يحدثه التغيير التنظيمي على الموارد البشرية
- التوصل إلى توصيات تفيد في جعل عملية التغيير مقبولة لدى العاملين.

ثالثا: الإشكالية

تتسم المؤسسات المعاصرة بتوسعها وتعقد أنشطتها، ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المؤسسات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات بالإشراف على تنظيم العديد من جوانب الحياة تظهر في أشكال عديدة ومختلفة باختلاف الأنشطة والأهداف التي أنشأت لأجلها. حيث أن فكرة إنشاء تنظيم تظهر إلى الواقع عن طريق تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة وإقرار التنظيم النهائي له، إن البيئات التي تعمل فيها المؤسسات تعيش تغييرات مستمرة ومتسارعة بفعل التغيير المتسارع الذي يشهده العالم في شتى

المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية وغيرها، فهي في تغير مستمر وتعتبر نتيجة للتفاعل بين المؤسسات والبيئات المحيطة بها، هذا يتطلب من تلك المؤسسات إحداث التغيير لمواكبة التطورات وضمان بقائها واستمراريتها.

في ظل ظاهرة التغيير الواسع والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق النجاح أن تترك الأمور والظروف والصدفة تتحكم بمصير المؤسسة وتملي عليها التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن. بل يتوجب على السعي لإحداث التغيير، إذ أن للتغيير سمة الإيقاع التي شهدها ومازال يشهدها العالم الأثر البارز على المؤسسات بجميع أنواعها والضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركة تحتم عليها بين حين وآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف والظروف بفعالية وكفاءة.

حيث تعبر مظاهر التغيير المستمر بالمؤسسة على استمرار التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وهذا يحدث في الجوانب الإدارية والتنظيمية والمجالات والإجراءات الإدارية، ويمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج أو على مستوى التكنولوجيا، وذلك لأن التكنولوجيا التي هي عبارة عن الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية وتطبيقية وإنتاجية، والتي يستعين بها المورد البشري في أداء عمله وذلك بإدخال وسائل إنتاج جديدة، وكذلك يحدث على مستوى الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال استحداث وظائف ومناصب شغل جديدة أو وحدات وأقسام جديدة أو حذف بعض الوظائف أو الوحدات والأقسام وهذا حسب ما تقتضيه طبيعة العمل والنشاط الممارس في المؤسسة، كما نجد التغيير أيضا على مستوى الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المؤسسة إذ تعمل المؤسسات على تغيير القوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم وتقسيم العمل وجودة المنتج، وغيرها من شؤون العمل. ولتحقيق هذا التغيير يجب أن يتوفر مورد مهم وهو المورد البشري الذي يتأثر بالتغيير، إذ أصبح المورد البشري يعتبر ثروة كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث لا بد على هذه الأخيرة أن تهتم به وتحافظ عليه وتطوره من خلال تدريبه وتعليمه باستمرار باعتباره رأس مال مهم بالنسبة لها.

يعتبر تطوير رأس المال البشري أمر مهم وضروري لما له من أهمية قصوى، فهو ثروة حقيقية ورئيسية للمؤسسات، فالمؤسسات المتقدمة أيقنت هذه الحقيقة، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة التجديد

والإبداع، والاختراع، والإبتكار، والتطوير يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وأن لا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل للطاقات البشرية الكامنة.

إن تطوير الموارد البشرية عملية ضرورية لصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والعلمية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تمد المورد البشري بمبادئ ومعارف ومعلومات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تزوده بالطرق العلمية والأساليب المتطورة في الأداء الأمثل، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي. وتعد عمليتي التعليم والتدريب من الدعائم والمقومات الأساسية لتطوير رأس المال البشري، إن الهدف من وراء سعي المؤسسة لتطوير مواردها البشرية هو الاستثمار الأمثل لقدراتها من خلال تحسين تلك القدرات والمهارات والاهتمام بها عن طريق التأهيل والتحفيز لتمكينها من استيعاب المعنى الحقيقي للتغيير التنظيمي والتوجهات الجديدة، إذ أن الكوادر المؤهلة ومعارفها المهنية والعلمية والخبرة الإنتاجية والإدارية تكون عنصرا من أهم عناصر النمو والتطور، فالمورد البشري لا يزال من أبرز الجوانب التي تتطلب دراسة وعناية من جانب مسؤولي المؤسسة وأن الفهم الحقيقي للإدارة هو فهم توجهات الذين يعملون فيها أولا.

تؤكد دراسات وبحوث سابقة أن العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات كبيرة في التكيف مع التطورات التي تشهدها بيئتها بالرغم من جهودها المتغيرة لإحداث التغيير المستهدف، وقد يرجع ذلك لعدم وجود تحليل كاف لمشاكل العنصر البشري، تطلعاته، واتجاهاته، وهو ما قد يعيق إحداث التغيير. ونقاديا للوقوع في هذه المشكلة لابد للمؤسسة أن تعمل على تنمية، وتدريب، وصيانة، ودفع، وتحفيز العنصر البشري بشتى السبل في ضوء التغيير المستمر لتحسين وتطوير القدرات والعوائد والمعرفة المتجددة لرأس المال البشري، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يسهم التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف يسهم التغيير في الهيكل التنظيمي في إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟
- 2- كيف يسهم التغيير في التكنولوجيا في كفاءات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

3- كيف تسهم السياسات والإجراءات المعتمدة في العمل في العوائد المرتبطة بالموارد البشرية بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

يضم البحث العلمي جملة من المفاهيم التي يتم تحديدها تحديداً دقيقاً حتى يتحدد مسار البحث العلمي وتوجيهه الوجهة الصحيحة، ولأن المفاهيم في مجملها تتفرع وتتشابه في معانيها لا بد من ضبطها نظرياً وإجرائياً لإزالة الغموض واللبس حول موضوع الدراسة. ولأجل تحقيق هذا الهدف لا بد من تحديد المفاهيم الرئيسية في دراستنا وهي التغيير، التغيير التنظيمي، رأس المال البشري، المؤسسة.

1- التغيير:

لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: «غير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان عليه وغير فلان بعيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه»¹ (محمد بن يوسف النمران العطيّات، 2006، ص6)

ورد فعل غير بمعنى بدّل، وتأتي بمعنى تغير الحال وتغير الشيء عن حاله أي تحول وغيره أي حوله وبدله كأنه جعل غير ما كان وجاء في القرآن الكريم «ذلك بان الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم» الأفعال الآية 53. ما معناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله، والغير هو الاسم من التغيير وغير عليه الأمر أي حوله وتغايرت الأشياء اختلفت وغير الدهر أي أحواله المتغيرة.² (سعاد جبر سعيد، 2008، ص5)

إصطلاحاً:

يقصد بالتغيير بدل الإرادة الواعية لاستخراج الطاقة الكامنة في الأعماق في ظل برمجة ذاتية داخلية.³ (سعاد جبر، 2008، ص5)

مما سبق فإن التغيير عملية واعية تتبع من قناعة الفرد (المورد البشري) لأجل أن يكون فعالاً ويخدم مصلحة الفرد خاصة والتنظيم الذي ينتمي إليه عامة. وان التغيير يبدأ من المورد البشري كنقطة انطلاق أو كفكرة تجسد على أرض الواقع. أي يتم الانطلاق من فكرة وهي شيء غير ملموس إلى شيء

لملموس أو محسوس على ارض الواقع- ولهذا التغيير تأثير على المورد البشري في حد ذاته وهذا راجع إلى طبيعة المورد البشري شخصيته وقناعاته واستعداداته.

وقد جاءت فكره التغيير في القرآن الكريم: «... إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم...» (الرعد، الآية 11)

2/ التغيير التنظيمي:

- يعرفه بيكارد بأنه: «جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم»⁴ (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص 382)

من خلال التعريف فإن التغيير التنظيمي يكون فعالا عندما تتبناه الإدارة العليا أي أنه يركز على التنظيم الرسمي بينما أهمل هذا التعريف الدور الفعال الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في إحداث التغيير.

ويعرف أيضا على أنه: «عملية موجهة ومقصودة وهادفة وواعية تسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات»⁵ (محمود سلمان العميان، 2005، ص 349).

ويعرف أيضا على أنه «مجهود طويل المدى لتحسين قدره المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة»⁶ (سيد سالم عرفة، 2012، ص 89)

يركز التعريف على فكرة أن التغيير التنظيمي عملية موجهة وواعية للتكيف مع المشكلات والقدرة على حلها، أي أنه يكون فقط في حال وجود مشكلة وأهمل فكرة مهمة وهي أن التغيير التنظيمي الناجح والفعال يكون وفق برامج مستمرة تتضمن مراحل الصحة التنظيمية ويشمل مرحلة المشكلة (الأزمة) وما بعدها أيضا.

كما يعرف أيضا على أنه: «ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمات والعمليات والأهداف والعاملين استجابة لقوة ضاغطة، غالبا ما تكون خارجية، ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المؤسسة»⁷ (ناصر جرادات أحمد عريقات، 2013، ص 13)

يتضح من خلال التعريف أن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في سياسات وأهداف الإدارة أو الأفراد العاملين استجابة للتغيرات البيئية الخارجية.

ويعرف أيضا على أنه: «الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل».⁸ (إياد حماد، 2011، ص392).

التعريف الإجرائي: التغيير التنظيمي هو عملية إدارية مخططة، واعية، شاملة وطويلة المدى تمثل مجموع التحسينات والتعديلات التي تدرجها المنظمة والتي تمس السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها والهيكل التنظيمي وكذلك التكنولوجيات المستخدمة في العمل.

3/ تعريف رأس المال البشري:

رأس المال البشري: «يشير إلى القيم الجماعية لرأس المال الفكري للمنظمة (الكفاءات والمعارف والمهارات) إن رأس المال يشكل للمنظمة مصدرا ثابتا من الإبداع والابتكار (ويضفي عليها القدرة على التغيير)».⁹ (رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموي، 2012، ص 234)

- يعرف أيضا على أنه: «جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية الترقية، وتشمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتها المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، مهاراتهم الثقافية والفنية، فضلا عن رضاهم هشام ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل».¹⁰ (صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، 2013، ص 126)

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: «كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة»¹¹ (عماد الدين أحمد المصباح، 2005، ص05)

- مما سبق يتضح أن هذه التعاريف ركزت على الجوانب المكتسبة للموارد البشري من مهارات وكفاءات وأهملت الجوانب الفطرية كالاستعدادات وقابليات الأفراد.

- عرفه شولتز بأنه: «مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد البشرية».¹² (عدنان وواد محمد الغداوي، هدى زوير، مخلف الدمعي، 2010، ص 116)

- يعرف أيضا على أنه: «مجموع الكفاءات والمؤهلات، مختلف القدرات الممتلكة من طرف الفرد والممكن استخدامها من أجل تحقيق إنتاج وإنتاجية أكبر، وهي تكون موجودة في الفرد منذ ولادته أو تكون مكتسبة عن طريق المسار التعليمي، أو الجماعي وأثناء التجارب والخبرات المهنية عن طريق تناقل الكفاءات». ¹³ (بن عمارة حسيبة، 2009، ص 16)

ركزت التعريفات على الجوانب الفطرية والمكتسبة لدى المورد البشري واللذان تكملان بعضهما البعض حيث سلامة الجانب الفطري تدعم الجانب المكتسب.

- وعرف أيضا بأنه: «مجموع العاملين في المؤسسة ذوي القدرات الإبداعية والمعرفية المتطورة». ¹⁴ (هاني محمد السعيد، 2008، ص 9)

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: «مجموع القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات المتوفرة لدي المورد البشري سواء كانت الفطرية منها التي تم توارثها أو المكتسبة من خلال التعلم والتدريب».

تعريف المؤسسة:

لغة: مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية اجتماعية، أو خيرية، أو اقتصادية. ¹⁵ (أمل عبد العزيز محمود، 1997، ص 517).

اصطلاحا:

اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد مفهوم المؤسسة وهذا باختلاف مناهجهم، منطلقاتهم الفكرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرفها اسماعيل عرياجي بأنها: «جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً أو هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، الصناعي، التجاري، أو الخدماتي». ¹⁶ (إسماعيل عرياجي، 2013، ص 15)

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة وحدة اقتصادية وقد ركّز هذا التعريف على الجانب المادي للمؤسسة فقط وأهمّل الجانب البشري.

وعرفها أيضا مكتب العمل الدولي بأنها: «كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة».¹⁷ (يوسف مسعداوي، 2013، ص18)

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مكتب العمل الدولي اعتبر المؤسسة تنظيم اقتصادي يعمل بصفة مستقلة، وهذا التعريف أيضا ركز على الجانب الاقتصادي للمؤسسة وأهمّل الجانب البشري.

كما يعرفها عبد الرزاق بن حبيب على أنها: «منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب قيمة مضافة حسب الأهداف».¹⁸ (عبد الرزاق بن حبيب، 2009، ص28)

اعتبر عبد الرزاق بن حبيب المؤسسة تنظيم اقتصادي واجتماعي ونجد أن هذا التعريف يركز على جانبيين للمؤسسة هما: الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي في آن واحد عكس التعاريف السابقة التي ركزت على الجانب الاقتصادي فقط.

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي نسق اجتماعي واقتصادي تتفاعل فيه مجموعة من العناصر المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف معينة.

خامسا: الدراسة السابقة

1- الدراسات الجزائرية

1-1- دراسة سوفي نبيل: تحت عنوان: "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي وانطلقت الداسة من تساؤل رئيسي مفاده: كيف هي اتجاهات الموظفين عموما وموظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟ هذا التساؤل الرئيسي اندرجت تحته تساؤلات فرعية هي:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

- ما هي مقومات نجاح التغيير التنظيمي؟

- ما هي طبيعة اتجاهات الموظفين حيال التغيير التنظيمي؟

- ما هي أسباب التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية جيجل؟

- ما هي أهم المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي خزينة ولاية جيجل للتغيرات؟

- ما مدى مساهمة التغيرات في خلق القيم الايجابية لدى موظفي خزينة ولاية جيجل؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الموضوع مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث، وتوصلت إلى النتائج التالية:

تم التوصل إلى أن أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري من خلال تأييده وقبوله ودعمه له من جهة أخرى قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد ثقافة التنظيمية المرنة والهيكلة التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير.

- إن التقسيم الذي كانت تسير عليه خزينة ولاية جيجل، والذي يميز بين الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة يعاب عليه حسب المقابلات، التي أجريت مع غياب العدالة نتيجة الفوارق الكبيرة بين الموظفين، حيث أن أهم أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة، وهو اعتراف ضمني بالإجماع على وجود هذه الفوارق.

1-2- دراسة بلحمو خولة : تحت عنوان: "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي"، دراسة حالة جامعة آكلي محند أولحاج "البويرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغيير وأهم أسبابه ونماذجه، وإفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير بالتعريف بأسبابه وطرق معالجته، التعرف على ما يجب على التنظيمات الإدارية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم، كما انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي؟.

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي، ماهي أسبابه؟
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي؟
 - كيف ساهم الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي في جامعه الكلي محند أولحاج؟
 - هل تؤثر الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة على استجاباتهم لمحاوَر الاستبيان؟
 - اعتمدت الباحثة في دراسة موضوعها على مناهج دراسة حالة لكونه يتوافق مع الدراسة، أما فيما يخص العينة فقد تم اختيار جامعة آكلي محند أولحاج وكانت دراسة حالة لهذه الجامعة وذلك باستخدام استبيان ومقابلات والوثائق بالإضافة إلى استخدام المعالجة الإحصائية. وقد توصلت هذه الدراسة النتائج التالية:
 - أن التغيير التنظيمي من مركز جامعي إلى جامعة جاء نتيجة ضرورة ملحة لعدة ضغوط داخلية وخارجية، منها الحاجة الماسة إلى إدراج تخصصات جديدة وتزايد إقبال الطلبة والأساتذة.
 - تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي استجابة سلوكية طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر متوقع يهدد المصالح.
 - تتوفر مجموعة من الأساليب التي بإمكانها تخفيض أو علاج مقاومة التغيير ومن بينها الاتصال، حيث أنه يهدف لتوعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده، كما يتيح مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة حوله وتوضيح النتائج التي سيؤول إليها، وهذا ما يمنع ويقف في وجه أي سوء إدراك أو فهم، فكلما كان الاتصال فعال أدى ذلك إلى مقاومة التغيير.
- 1-3- دراسة دريس منى:** تحت عنوان: "دور التكوين في تنمية رأس المال البشري"، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت البرامج التكوينية التي يخضع لها العاملين في ميناء "جن جن" هي برامج جديدة، ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا بتبنيها ودعمها لإستراتيجية التكوين، بيان ماذا تبني مؤسسة ميناء "جن جن" للتكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التكوين، معرفة ما إذا كانت البرامج التكوينية لمؤسسة ميناء "جن جن" تؤدي لتنمية رأس مالها البشر.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي: هل تؤدي البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" لتنمية رأس المال البشري؟

ويندرج ضمن هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

- هل تتسم البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" بالجودة؟
- ما المقصود بتنمية رأس المال البشري؟
- هل هناك علاقة بين البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" وبين تنمية معارف رأس مالها البشري؟
- هل هناك علاقة بين البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" وبين تنمية سلوك رأس مالها البشري؟.
- هل هناك علاقة بين البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" وبين تنمية أداء رأس مالها البشري؟.
- هل هناك علاقة بين البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" وبين تراكم خبرات رأس مالها البشري؟.
- هل هناك علاقة بين البرامج التكوينية لمؤسسة "ميناء جن جن" وبين تنمية المركز الوظيفي لرأس مالها البشري؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري منها، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التنظيمي من هذه الدراسة، أما فيما يخص العينة قد تم اختيار عينة من 120 مفردة ولأجل ذلك تم الاستعانة بكتب ومراجع ومقالات وتقارير ودراسات سابقة ومواقع الكترونية بالإضافة إلى المقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات والأدوات الإحصائية وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تنمية رأس المال البشري من المواضيع الحديثة التي نشأت انطلاقاً من اعتبار الأفراد العمال كثرة حقيقية يجب الاستثمار فيها عن طريق تكوينه.
- في هذه الدراسة تم تحديد خمسة أبعاد لتنمية رأس المال البشري هي: تنمية المعارف، تنمية السلوك، تنمية الأداء، تراكم الخبرات، تنمية المركز الوظيفي.
- ليس بالضرورة كل ما تم تعلمه في التكوين سوف يطبق في العمل
- لا بد من توافر عوامل حتى يستطيع المتكون تطبيق المعارف المكتسبة من التكوين في أرض الميدان.

التعقيب على الدراسات الجزائرية:

تتشترك الدراسات المحلية السابقة الذكر مع دراستنا الحالية في أحد متغيري الدراسة، فقد تناولت دراسة كل من سوفي نبيل اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، أما دراسة بلحمود خولة فتناولت تأثير الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، أما دراستنا الحالية فتناولت التغيير التنظيمي في رأس المال البشري. وقد اختلفت هاتين الدراستين مع دراستنا في الجانب الميداني كون ميدان البحث مؤسسة خدماتية، على خلاف المؤسسة الإنتاجية موضوع دراستنا الميدانية، كما اختلفنا معها من حيث الموقع الجغرافي. تختلف دراسة بلحمود خولة مع دراستنا من حيث المنهج المعتمد، والذي يتمثل في منهج دراسة الحالة، أما دراسة سوفي نبيل فتتفق مع دراستنا من حيث المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما تختلف أهداف الدراستين مع أهداف دراستنا.

أما دراسة دريس منى فقد اشتركت مع دراستنا في تناولها لرأس المال البشري والذي ربطته بالتكوين وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الجانب الميداني، حيث أجرت دراستها في مؤسسة اقتصادية إنتاجية، في حين يكمن الاختلاف في نوع نشاطها وموقعها الجغرافي، كما تختلف مع دراستنا في نوع العينة حيث اعتمدت في دراستها العينة الطبقية العشوائية واعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، في حين تتفق مع دراستنا في طبيعة المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، تتفق دراستنا مع دراستها في الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وهي الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق.

أفادتنا هذه الدراسات في تحديد بعض مفاهيم، ومعرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول موضوع دراستنا، كما تم اعتمادها كمراجع في دراستنا الراهنة.

2- الدراسات العربية:

2-1- دراسة محمد بن يوسف النمران العطيّات: تحت عنوان: "إدارة التغيير وتحدياته العصرية بالنسبة للمدير"، دراسة تطبيقية على شركة طيران الخطوط الجوية العربية السعودية. اعتمدت الدراسة الميدانية لتحقيق أهدافها على أسلوب المسح الإحصائي، ويرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تستقي وجهات نظر المديرين في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية اتجاه مفهوم إدارة التغيير وممارسة ذلك بمهارة والتعامل بفعالية مع تحديات التغيير العصرية المختلفة.

ولتحقيق الأهداف التي تم إيرادها فان الباحث حدد قضيتين رئيسيتين تم توظيفها في فرضيتي الدراسة اللتين تمثلتا في:

الفرضية الأولى: هل هناك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة التغيير كمفهوم ومهارة إدارية بطريقة سليمة من قبل المديرين، وبين نجاح التغييرات المراد إحداثها في المؤسسات بفاعلية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين نجاح وتقدم المؤسسات في تقديم خدمات مميزة لمن يطلبها، وبين قدرتها تحديد تحديات التغيير العصرية الملحة وكيفية التعامل معها بفاعلية.

اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج البحث التجريبي الميداني، أما فيما يخص عينه الدراسة فقد اختار عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والوسطى، حيث كانت نسبة العينة من الإدارة العليا تقدر بـ 15% لمجموع 109 أشخاص ونسبة 15% لمجموع 344 شخص بالنسبة للإدارة الوسطى. واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- إن مفهوم إدارة التغيير وتحدياته العصرية بالنسبة للمدير هي من الأمور الأساسية التي تعتبر مهمة، ويجب أن يلم بها كل مدير يعيش في هذا العصر، كما أن أفراد العينة كما يظهر من وصف مجتمع العينة أنهم إما حصلوا على تدريب وهذا أمر معروف كما أورد الباحث في هذه الدراسة إن مؤسسة الخطوط السعودية تعتبر المؤسسة العاشرة في التدريب العالمي بالنسبة لتقديم الدورات لموظفيها خلال فترة تعلمهم في المؤسسة وأنهم من أصحاب المؤهلات العلمية العالية حيث أن نسبة 57% تأهلهم للتعرف على أهمية التغيير الحاصل في هذا العصر إضافة إلى خبرتهم العلمية والتي جعلتهم يدركون أهمية التغيير وتحدياته بالنسبة لمؤسستهم كمديرين عصريين مما جعل التباين بينهم قليلا وغير ذي دلالة إحصائية.

2-2- دراسة عبد الكريم حسين: تحت عنوان: "التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة"- دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا سنة 2010. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين والمؤسسة العامة للصناعات الغذائية وشركاتها إلى التغيير، والتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير. واعتمدت هذه الدراسة على أربع فرضيات هي:

الفرضية الأولى: معرفة مدى العلاقة بين عوامل التغيير الداخلية ونتائج التغيير.

الفرضية الثانية: تبيان مدى العلاقة بين عوامل التغيير الخارجية ونتائج التغيير.

الفرضية الثالثة: معرفة مدى الترابط بين التغيير ونتائجه.

الفرضية الرابعة: معرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائجه.

فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصف التحليلي، كما تم اختار المؤسسة العامة للصناعات الغذائية كعينة للدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة، تم توزيعها على جميع الإداريين ورؤساء الشعب والأقسام ومساعدى المديرين (463 إداريا). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- عند تحليل نتائج إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية ولعملية التغيير ذاتها ولنتائج التغيير، يلاحظ أن النسبة الكبرى من المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أعلى من المتوسط المعياري بشكل معنوي وتؤثر بوضوح على قوة إدراك المبحوثين للعوامل الداخلية والخارجية ولعملية التغيير ذاتها ولنتائج التغيير.

- أوضحت نتائج اختبار الرئيسية أن هناك علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية والخارجية) والتغيير ونتائجه.

- من نتائج التحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-TEST) لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائجه تبين ضعف تأثير عناصر التغييرات الديموغرافية باستثناء متغير (العمر والخبرة).

2-3- دراسة اللوزي: بعنوان: "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير" سنة 1997 وهدفت إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسة الأردنية حول مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة. بلغ حجم عينة الدراسة 603 عاملا وعاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي بين اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية و متغير الخبرة والعمر بين اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

التعقيب على الدراسات العربية:

من خلال استعراض للدراسات العربية السابقة يتبين أن هناك جوانب مشتركة وأخرى مختلفة عن دراستنا الحالية؛ حيث تعرضت بالدراسة لنفس المتغير وهو التغيير، فدراسة كل من محمد بن يوسف النمران العطيات وعبد الكريم حسين تتفقان في دراستنا في تناولهما للتغيير، كما تتفق دراسة عبد الكريم حسيني مع دراستنا في طبيعة المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات، كما تم اعتمادها في دراستنا الراهنة. غير انه اهدافها اختلفت عن أهداف دراستنا.

في حين تتفق دراستنا مع دراسته في ميدان الدراسة، والذي يتمثل في مؤسسة اقتصادية إنتاجية. وتختلف دراستنا مع دراسة محمد بن يوسف النمران العطيات من حيث المنهج المعتمد حيث اعتمد في دراسته المنهج التجريبي في حين اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، وتتفق دراستنا مع دراسته في الأداة الأساسية لجمع البيانات وهي الاستمارة. كما كان الاختلاف في نوع العينة، حيث اعتمد نمران العطيات في دراسته على العينة العشوائية الطبقية، واعتمدنا في دراستنا العينة العشوائية الطبقية المنظمة، كما تختلف دراستنا مع دراسته من حيث ميدان الدراسة كونه أجرى دراسته في مؤسسة خدماتية، بينما أجرينا دراستنا في مؤسسة اقتصادية إنتاجية، كما كان الاختلاف بين الدراستين في الأهداف المسطرة لكل منهما، كما تختلف أهداف دراستنا مع أهداف دراسة اللوزي. كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول التغيير التنظيمي، وكذا اعتمدنا عليها كمرجع لدراستنا، بالإضافة إلى أنها أفادتنا كذلك في اختيار أدوات الدراسة وفي تنظيم عناصر الفصول النظرية والميدانية لموضوع دراستنا.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم تصورا واضحا عما نسعى للوصول إليه في هذه الدراسة، وتجلّى ذلك في العناصر الأساسية التي تم عرضها (الأهداف والتي من خلالها عرضنا ما نريد الوصول إليه من خلال موضوعنا الذي اخترناه، الأسباب والتي عرضنا فيها أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره، أما فيما يخص الإشكالية فقد كانت النافذة على الموضوع والتي تعكس وتلم بمختلف جوانبه ...)، وذلك لتوضيح حدود وأبعاد موضوع الدراسة والقياس خلال مراحل البحث القادمة وهذا الفصل يساعد الباحث على إكمال بحثه ضمن خطوات ثابتة ودقيقة وعلمية.

الهوامش:

- ¹ محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- ² سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2008.
- ³ نفس المرجع.
- ⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، د.ط، 2003.
- ⁵ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005.
- ⁶ سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياء، الأردن، د.ط، 2012.
- ⁷ ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر مكتبة الجامعة، الأردن، ط1، 2013.
- ⁸ إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
- ⁹ رولانيف المعايطة وصالح سليم الحمودي: إدارة الموارد البشرية - دليل عملي-، دار كنوز المعرفة، الأردن، د.ط، 2012.
- ¹⁰ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، د.ط، 2013.
- ¹¹ عماد الدين أحمد المصباح: رأس المال البشري في سورية - قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري-، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 2005.
- ¹² عدنان واود محمد الغداوي، هدى زوير مخلف الدعيمي: الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، الأردن، د.ط، 2010.
- ¹³ بن عمارة حسيبة: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- ¹⁴ هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر، مصر، ط1، 2008.
- ¹⁵ أمل عبد العزيز محمود: القاموس العربي الشامل، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 1997.
- ¹⁶ إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2013.
- ¹⁷ يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2013.
- ¹⁸ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

أولاً: النظريات كلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

2- نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول

3- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو

2- نظرية ذات العاملين لفريدريك هوزبرغ

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية النظم

رابعاً: نظريات رأس المال البشري

1- إسهامات مينسر.

2- إسهامات بيكر

3- نظرية رأس المال البشري لشولتز

خلاصة الفصل

تمهيد

التغيير التنظيمي عملية مستمرة لأن العالم في تطورات وتغيرات متسارعة، وقد تناولت هذا الموضوع العديد من المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة والتحليل، وكذلك اهتمت بالموارد البشري داخل التنظيم، فاهتمام الباحثين والمفكرين بهذا الموضوع لا يزال مستمرا. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم إسهامات النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة، وكذلك أهم نظريات وإسهامات رأس المال البشري حيث سنتناول رؤية ونظرة كل منها للتغيير والموارد البشري داخل التنظيم.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

لعبت النظريات الكلاسيكية الدور الفاعل في تطوير الفكر الإداري في بداية القرن العشرين، وذلك من خلال اعتمادها على مجموعه من القواعد والأسس المضبوطة، والتي توجه نشاط المؤسسة في مختلف مستوياتها. كم اعتمدت في تعاملها مع الأفراد على مبدأ الرشد والعقلانية، وركزت اهتمامها على الجوانب المادية وأهملت الجوانب الأخرى، واعتبرت المؤسسة نظاماً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر بالمحيط الخارجي، وتمثلت هذه النظريات في النظرية العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

تنتسب هذه النظرية للمهندس الأمريكي فريدريك تايلور، والذي يعد أبو الحركة العلمية، حيث عمل في مصنع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وتدرج في حياته المهنية من عامل إلى فنيا ثم مهندساً. وهذا ما أكسبه خبرة ساعدته في وضع المرتكزات الأساسية للنظرية.¹ (علاء الدين عبد الغني محمود 2011، ص76)، حيث وثق ذلك في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" مشيراً إلى المشكلات، التي واجهته في حياته المهنية، كما يشير إلى أن الطريقة التقليدية في العمل تؤدي إلى هدر الوقت والجهد وهذا لا يخدم المنظمة، حيث أرجع ذلك إلى سوء الإدارة.² (ماجد عبد المهدي مساعده، 2013، ص51)، وبذلك يعتبر "تايلور" أول من أخضع العامل في المصنع للدراسة.

- ركز تايلور على مشكلتين أساسيتين هما: زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة الإدارة، حيث اعتبر هاتين المشكلتين سبب نجاح أو فشل أي منظمة، ويرى أن زيادة الإنتاجية مرتبطة بكفاءة الإدارة، وهذه الأخيرة مرتبطة بمدى تطبيقها للمبادئ.

- قدم تايلور من خلال خبراته الطويلة العديد من الانجازات الهامة في مجال الإدارة العلمية ونذكر:

دراسة الحركة الزمن:

لاحظ تايلور تراجع أداء العمال والتكاسل والتهاون في أداء مهامهم المطلوبة منهم، وهذا ما أسماه "التظاهر بالعمل" فالإدارة كانت غافلة على هذا الأمر لأنها لم تحدد المهام المطلوبة من كل عامل بدقة ولأجل حل هذه المشكلة رأى "تايلور" أنه من الضروري تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، أي إلى مجموعة

حركات ولكل حركة زمن محدد لأدائها ويكون مدروس بعناية ولا يتم تجاوزه تقاديا للحركات الزائدة غير الضرورية ولأجل تحقيق الإنتاج المطلوب بأقل جهد وأقصر وقت.³ (علاء الدين عبد الغني، 2011، ص77)

ركز "تايلور" علي زيادة الإنتاجية من خلال تجزئة العمل وتحليل الوظائف بشكل دقيق وتحديد ما يجب على العاملين انجازه والمدة اللازمة لانجاز العمل لتقادي هدر الوقت، أي زيادة الإنتاج بأقل جهد وأقل تكلفة وقت أقل.

الأجور المميزة:

عمد "تايلور" إلى وضع نظام محدد للأجر أو ما أسماه "خطة الدفع المتغير للقطعة". فوضع أجرين للقطعة الواحدة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، وحدد عدد (مستوى) معين من القطع المطلوب إنتاجها في كل وظيفة، حيث في حال إنتاج عدد محدد من القطع لا يتجاوز المستوى المطلوب يكون أجر العامل منخفض، وفي حال تجاوزهم للمستوى المطلوب يتقاضون الأجر المرتفع للقطعة.⁴ (علاء الدين عبد الغني، 2011، ص ص77،78)

ركز "تايلور" من خلال هذه الدراسة على الجانب المادي؛ حيث يرى أن المحفز الأساسي الذي يدفع العمل للعامل هو تقاضي الأجر، لذلك وضع اجرين لقاء القطعة تدفع العمال لإنتاج أكبر قدر ممكن من القطع.

بناء على ما تطرقت إليه النظرية فيما يخص موضوعنا التغيير ورأس المال البشري وبتطبيقه سياسة "الأجر التشجيعي"، والتي من خلالها يتم بدل جهد أكبر من طرف العامل لزيادة عدد القطاع المنتجة بأقل جهد وفي أقصر وقت، وهذا لمصلحة الإدارة وخلق جو المنافسة بين العاملين ما أثر على علاقة العاملين فيما بينهم إنطلاقاً من تجاهله للجانب الإنساني وتعامله مع الإنسان كآلة. ومنع التفاعل بين العمال أدى إلى الجمود وعدم التجديد على مستوى الأفكار والمعارف لدى العاملين، كما أن تعاملهم مع المشرفين كان محدوداً في إطار الإجراءات القانونية ما منعهم من المشاركة في أبسط الأمور، وهذا ما وقف حائلاً دون إحداث التغيير المطلوب، الذي يستوجب التجديد المستمر وفق ما تتطلبه الأحداث والمستجدات الحاصلة.

2- نظرية التنظيم الإداري:

تعود أصول هذه النظرية للمهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي عاصر "تaylor" وتأثر ببعض أفكاره. عمل مديراً في شركة مناجم، عرف عنه أنه كان مديراً ناجحاً. ركز في دراسته على "الإدارة العليا" والوسطى كما اهتم بالعلاقة بين المدراء عكس "تaylor" الذي اهتم بالإدارة التنفيذية وكان العنصر البشري من أولوياته في الدراسة حيث أعطاه أهمية كبيرة لتفادي الأخطاء التي وقع فيها تاييلور. وقد وضع خبرته وتجاربه التي اكتسبها في حياته المهنية في كتاب "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"⁵. (ماجد عبد المهدي، 2013، ص53).

ركز "هنري فايول" في دراسته على الإدارة العليا وركز اهتمامه على المدير والعلاقة بين المديرين وهذا ما يعكس تأثره بالمنصب الذي كان يعمل فيه، وكان يرى أن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مستوى كفاءة مديريها، أي أنه اهتم بالعمليات الداخلية للمنظمة وعمد لدراسة الهيكل التنظيمي.

فالإدارة في رأي "فايول" هي جزء من الحكومة، حيث يرى أن الحكم هو القيام بإدارة المشروع لتحقيق الأهداف الخاصة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وقسم العمل داخل المنظمة إلى ستة وظائف وهي:

- 1- الأنشطة الفنية أو التكنولوجية.
- 2- الأنشطة التجارية كالشراء والبيع والتبادل.⁶ (سعيد مرسي بدر، 2006، ص 135)
- 3- الأنشطة المالية كالبحث عن رأس المال والإستخدام الأمثل له.
- 4- الأنشطة الأمنية كحماية الممتلكات والأشخاص.
- 5- الأنشطة الحسابية كالأرصدة والميزانية والتكاليف والإحصائيات.
- 6- الإدارة وهي التي تشرف على العاملين وليس على المواد الخام والآلات.⁷ (سعيد عبد مرسي بدر، 2006، ص 126)

وقد اعتمد "فايول" في دراسته على مجموعة من المبادئ من أهمها:

- 1- مبدأ تقسيم العمل: أي تفتيت العمل المركب إلى أجزاء بسيطة بين شخصين فكلما كان التخصص كان العمل أكثر إتقاناً.

- 2- الإيضاحات: يجب على العاملين احترام القوانين التي تعتمدها المنظمة، حيث يرى فايول أن الانضباط في العمل من الأنظمة العادلة خاصة ما يتعلق بالحوافز والعقوبات.
- 3- وحدة الأمر: أي أن العامل يعمل تحت إشراف مسؤول واحد، وذلك لكي يتفادى الإرتباك والتخبط.
- 4- تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية لجميع العاملين فيها.
- 5- مركزية إتخاذ القرار: أي أن الإدارة هي المسؤولة عن إتخاذ القرارات الهامة دون تجريد العاملين من الصلاحيات الممنوحة لهم تمكنهم من أداء عملهم.
- 6- الإستقرار: فاستقرار العامل يزيد من ولائه للمنظمة كما أن التغيير السريع يؤثر في كفاءة العمل.
- 7- المبادأة: أي إتاحة الفرصة لفريق العمل لتقديم آراءهم وتجربة خططهم الخاصة.
- 8- المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المنظمة وهذا ما يمنح المنظمة طابع الوحدة ويزيد من انتماء الأفراد لها وارتباطهم بها.⁸ (فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، 2005، ص ص54-56)

3- النظرية البيروقراطية:

تتنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" والذي يعتبر أول من استخدم مصطلح البيروقراطية.⁹ (خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم محمود، 2007، ص39)

وكانت أبحاثه ودراساته مختلفة عن دراسات كل من "تايلور" و"فايول"، فهو لم يكتب من وجهة نظر المنصب الذي كان يشغله كما فعلا، فقد قام بأبحاث ودراسات عديدة في مجالات مختلفة كعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد، وبذلك تعتبر البيروقراطية حصيلة للتحليلات التي قام بها للتنظيمات الكبرى وكان يهدف لإيجاد تفسير لسبب تخلف بلده مقارنة بالبلدان الأخرى (مثل الولايات المتحدة الأمريكية).¹⁰ (محمد قاسم القريوتي، 2006، ص59). والتي من خلالها توصل إلى أساليب توزيع السلطة داخل المنظمات إذ تعتبر نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي قام بها.¹¹ (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص77)، كما عمل على رسم معالم الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك الأفراد، حيث اعتبر أن تنظيم الوظائف يخضع للتدرج الهرمي، والتعيين يكون على أساس الكفاءة والاستحقاق للوظيفة ولا بد أن تتلاءم القدرات والاستعدادات والمستوى العلمي مع نوعية الوظيفة وتحديد التسلسل الرئاسي بعناية، أي وضع الرجل المناسب في المنصب المناسب.¹² (منير بن أحمد بن دريد، 2013، ص56)

ركز "فيبر" في دراسته على توزيع السلطة داخل التنظيم والأسس المعتمدة في اختيار وتعيين الأفراد حيث قام بتحديد خطوط السلطة والتسلسل الهرمي للوظائف وكان الهدف من ذلك الوصول إلى نموذج مثالي للتنظيم يقوم على الرشد والعقلانية وقد بنى فيبر نظريته على المبادئ التالية:

- التقسيم الواضح للعمل: حيث يتم تقسيم الوظائف والأنشطة إلى أعمال محددة وكل عمل يقسم بدوره إلى مهام بسيطة تكون محدده بشكل واضح، وهذا ما يساهم في التخصص وتطوير مهارات الأفراد.¹³ (صلاح عبد القادر النعيمي، 2013، ص65). إن خلق التخصص وتحديد واجبات كل عامل بدقة وكيفية تنفيذها جعل الصورة واضحة أمام العامل ليركز اهتمامه عليها ويعمل بجدية ما يمكنه من تطوير ذاته من خلال تحسين مهاراته وقدراته وفق استعداداته ما يخلق طموح الترقى لديه.

- الإجراءات والقواعد: وتكون مكتوبة وموثقة صادرة عن السلطة الرسمية، ويخضع لها كل من المديرين والأفراد ويلتزمون بها لأجل السير الحسن للعمل.¹⁴ (صلاح عبد القادر النعيمي 2013، ص65).

إن هذه الإجراءات والقواعد الصارمة في العمل تقف حائلا أمام التجديد والابتكار والإبداع وتوقع العامل فيما يسمى بالخوف من الأوامر والوقوع في مشكلة الروتين التي تخفض من معنويات العامل.

- الإدارة مهنة تحتاج للتدريب والتأهيل: لا بد من الخضوع للتدريب المستمر، لأجل إكساب العامل المهارات المطلوبة لأجل أداء العمل بطريقة جيدة واكتساب خبرات جديدة.¹⁵ (محمد قاسم القويوتي، 2006، ص61)

إن التدريب يؤدي إلى تحسين وتطوير مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين مستوى كفاءتهم وتأدية المهام المطلوبة على أكمل وجه.

- الترقية على أساس الأقدمية: حيث يتم ترقية العاملين على أساس موضوعية وعادلة، حيث يتم ترقيتهم على أساس أقدميتهم ومدة عملهم في المنظمة إضافة إلى حسن أدائهم.¹⁶ (منير بن أحمد الدريدي، 2013، ص56). حسب "فيبر" فإن الترقية لا تكون إلا على أساس الأقدمية، لأنه يعتبر ذلك مؤشرا لمستوى الخبرة التي يكتسبها العامل، فكلما زادت سنوات العمل زادت خبرات الفرد ومعارفه ويعتبر العامل ذا كفاءة عالية تأهله لشغل وظائف أعلى.

- أما فيما يخص القواعد الصارمة التي وضعها فيبر فإن العامل يكون تحت هاجس الخوف وعدم المشاركة ما يقف كعائق أمام الأفكار الجديدة والاقتراحات، التي قد تغير مسار العمل نحو الأحسن، كما أنه أهمل العلاقات الإنسانية، والتي تعتبر عنصرا مهما وفعلا لأجل الرفع من الكفاءات والمهارات وضمان التعلم الحسن، فالتدريب وحده لا يكفي لأجل تفجير الطاقات الكامنة داخل المورد البشري، والتي تضمنها وإلى حد كبير علاقات التفاعل من خلال التأثير والتأثر فيما بين العاملين

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

اختلفت مدرسة العلوم الإنسانية المداخل الكلاسيكية في دراستها للعامل، إذ اعتبرته كيان مستقل بشخصيه له جملة من الأحاسيس والمشاعر والرغبات وحررته من فكره الرجل الآلة.

قامت هذه النظرية على افتراض هو أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل صفة جماعية هي التعاون وليس التنافس.¹⁷ (مغمولي نصيرة، 2015، ص92)

اهتمت هذه النظرية بالعامل وضعت اعتبارا لوجوده داخل التنظيم، كما شجعت الاتصال غير الرسمي بين العمال وبحكم الطبيعة الإنسانية واعتبارهم يعيشون في جماعات قائمة على التواصل والتفاعل والتعاون في ما بينهم.

اقتترنت هذه النظرية بما قدمه إلتون مايو وزملائه من التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" بشركة "وسترن الكثرليك" الأمريكية ما بين 1927-1932، والتي كانت اللبنة الأولى لبناء الاتجاه السلوكي، حيث عمدت إلى إظهار الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في الإدارة والدور الفاعل، الذي يلعبه في زيادة الإنتاج وخفض التكاليف،¹⁸ (الصدیق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، 2003، ص67)، كما بينت أهمية العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم، إلى جانب ذلك فقد بينت أهمية ضرورة الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، كما قالت بحتمية التدريب والتكوين للمشرفين لتعلم أساليب جديدة في الإشراف، كما عملت على دعم الاتصال للمشاركة وإبداء آرائهم وتقديم المقترحات.¹⁹ (حسين حريم، 2006، صص61،62). ركزت حدة النظرية في دراستها للعنصر البشري على الجانب السلوكي، كما عمدت لإيجاد نوع جديد من الحوافز، التي تدفع العامل للشغل وهي الحوافز المعنوية دون إهمالها للحوافز المادية التي

اعتبرتها المداخل الكلاسيكية محور ومحرك العملية الإنتاجية. كما درست العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم وأعطتها أهمية كبيرة، إضافة إلى تركيزها على ضرورة إخضاع المشرفين للتدريب لإكسابهم مهارات جديدة للإشراف وإعطائه صيغة الجودة، كما ركزت على عملية الاتصال التنظيمي لتعزيز الروابط بين مختلف مستويات التنظيم. وقد خلصت تلك التجارب إلى مجموعة من النتائج نذكر منها.

1/- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.²⁰ (صبحي خير العتيبي، 2005، ص ص36،37)

ترى هذه النظرية أن الجوانب المعنوية لا تقل من حيث الأهمية على الجوانب المادية، حيث يكون العامل في حاجة دائمة لهذا النوع من الحوافز، التي تعزز احترامه لذاته وتدفعه لفرض وجوده وتشعره بمدى أهميته داخل التنظيم .

2/- إن التحفيز الفردي لا يكفي إلا من خلال مجموعة العمل، التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.

3/- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدورها الايجابي أمر ضروري لدفع الروح المعنوية للعامل.²¹ (صبحي خير العتيبي، 2005، ص37)

وهنا تبرز مكانة فريق العمل داخل التنظيم بالنسبة للعامل، حيث بانتماء هذا الأخير للفريق تدوب مصالحه وروحه ضمن مصالح وروح الفريق ما يدعم وينمي روح التعاون والثقة بين أفراد التنظيم. ما يكسبهم خبرات جديدة ويشجعهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهد والعمل بإتقان.

من خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية ردت الاعتبار للعامل وأعطته الفرصة لإثبات وجوده بمنحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وركزت على ضرورة إنشاء جماعات العمل، لأنها تساعد على تبادل المعلومات والخبرات في إطار التفاعل المستمر ما يسمح للمورد البشري بتعلم مهارات جديدة تساعده على تحسين وتطوير قدراته، إلا أن الاهتمام الزائد به جعله يتكاسل في أداء مهامه ولا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل، كما لا يغير في طبيعة ذلك العمل، ما نتج عنه الروتين في العمل، كما أن إهمالها للتنظيم الرسمي جعل من السياسات والإجراءات التي تعتمدها المنظمة غير فعالة بالشكل الكافي.

2- نظرية ذات العاملين: (هورزبرغ)

تعتبر نظرية ذات العاملين من أكثر نظريات الدافعية إنتشاراً، إذ تركز على ظروف العمل ودوره في حياة الأفراد العاملين، حيث قام هورزبرغ بإجراء تجربة على 200 (مائتي) مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات حاول من خلالها تفسير شعورهم نحو الأعمال التي يقومون بها، إذ اقترح مجموعتين من العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد أسمى المجموعة الأولى بالعوامل الوقائية والثانية بالعوامل الدافعة.²² (محمد قاسم القزويني، 2006، ص ص91،90)

1/ عوامل الوقائية: تكون ضمن بيئة العمل ووظيفتها المحافظة على العامل من عدم الرضا عن العمل وتتمثل في السياسات التنظيمية العلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين، شعور العامل بالأمان والاستقرار في العامل، الأجر...

- إن عدم وجود هذه العوامل يؤدي بالعامل للشعور بعدم الرضا، أما توفرها فلا يشكل بالضرورة شعوراً بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

- إن توفر هذه العوامل لا يخلق دافعا لدى العامل نحو العمل، وإنما يمنح الشعور بعدم الرضا ومشاعر الإستياء لدى العامل.

2/ العوامل الدافعة: وهي تعمل على تحفيز العامل وإعطائه دفع أكثر نحو العمل وتتمثل هذه العوامل في: الانجاز، المسؤولية، التقدير وجود فرص التقدم الوظيفي، وغيرها من العوامل المحفزة، هذه العوامل تنتهي محتويات العمل، فإذا ما توفرت للفرد تجعله راضي عن عمله وتحفزه، ويرى "هورزبرغ" إذا استطاع التنظيم تدعيم العمل بهذه العوامل فإن العامل سيقوم بتأدية مهامه بشكل أفضل.²³ (كامل محمد المغربي، 2007، ص25)

تعتبر هذه العوامل عوامل محفزة للعامل فهي تخلق لديه شعور ايجابي نحو عمله وتدفعه لتطوير ذاته وبدل جهد اكبر في العمل والقيام بالمهام المطلوبة منه على أكمل وجه .

- من خلال ما سبق عرضه في هذه النظرية يتبين أن شعور الفرد بالتقدير من طرف الآخرين يعزز تقديره لذاته ويرفع من معنوياته ويزيد ثقة بنفسه ويخلق بداخله الرغبة في تقديم الأفضل دائما انطلاق من

الفكر الإبداعي وصولاً إلى الابتكار على أرض الواقع ومواكبة التطورات المتسارعة وشعوراً منه بالمسؤولية وضرورة إحداث التغيير، ما يفتح المجال أمامه ويعطيه فرصة للتقدم الوظيفي.

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية النظم:

هذه النظرية في الأصل نظرية حيوية وترى بأن الفرد يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي بدورها تنقسم إلى أنظمة جزئية أصغر إلى أن يصل إلى أصغر جزء في جسم الفرد وهو الخلية.²⁴ (محمد أحمد فياض وآخرون، 2010، ص56).

وقد قام مجموعة من العلماء بوضع هذه النظرية وكان من أكثر المهتمين بها "لدويج بيرتالانفي" الذي قال بأن المنظمة عبارة عن نظام واجتماعي متكامل مكون من أنظمة فرعية (النظام الإداري...) والأنظمة الفرعية مكونة من أنظمة جزئية (نظام الإيرادات...) وهذا النظام يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.²⁵ (فيصل محمود الشواورة، 2013، ص 72).

ووفق هذا التعريف فإن النظام يتكون من العناصر التالية:

أ- المدخلات: وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية لعملية الإنتاج، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والسياسات وتقسّم إلى موارد مادية وموارد بشرية.

ب- العمليات: وهي العمليات التمويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون كما يدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التمويل.

ج- المخرجات: وهي النتائج المترتبة على العملية التمويلية وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل خدمة أو سلعة.

د- التغذية العكسية: عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة.²⁶ (رعد حسن الصرن، 2004، ص 94).

وفقاً لبيرتالانفي يوجد نوعين من الأنظمة:

النظام المغلق: وهو الذي لا يتفاعل مع البيئة ولا يؤثر فيها ولا يتأثر بها مثل: السيارة....

النظام المفتوح: يتأثر بالبيئة المحيطة به مثل: المصنع...²⁷ (محمد عبد السلام، 2008، ص50).

باعتبار أنه في تفاعل مع البيئة الخارجية فإنه يؤثر فيها ويتأثر بها ولا بد وأن يتكيف مع التغيرات الحاصلة فيها، وذلك بإحداث تغييرات هو الآخر تتناسب مع ما هو حادث من تغيرات سريعة ومتوالية تضمن له البقاء والاستمرارية.

كما تأثر بخصائص الفكر العلمي الحديث والتي تظهر بوضوح في نظرية النظم من خلال:

- الاتجاه نحو الشمولية والتعميم والتجديد وهي خصائص أو عناصر يعتمد عليها في بناء النماذج التي تصور الواقع.

تقوم النظرية على تمثيل الواقع وهذا الأخير في حركة مستديمة ودينامكية متفاعلة مما يشير إلى سيادة عدم التأكد والمخاطرة، كما أن الواقع تؤثر فيه العديد من المتغيرات الداخلية منها والخارجية.²⁸ (حسين بلعجوز، 2010، ص58).

من خلال هذه النظرية يرى "الدويج" أن المنظمة تشبه الفرد، حيث أن التركيبة البيولوجية للفرد الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء الكبيرة والتي تتجزأ لتصل إلى أصغر جزء وهو الخلية كذلك المنظمة في نظره تتكون من أنظمة كبيرة تتجزأ لتصل إلى أصغر جزء فيها وهو الفرد.

يتميز المحيط الخارجي بالدينامكية التي تجعله في تغير مستمر وفق ما تتطلبه الأوضاع والظروف، وهذا ما يدفع المؤسسة للتغيير لمسايرة التغيرات المحيطة بها، حيث أن التغيير إذ شمل جزء أو أجزاء فقط في المؤسسة فإن هذا يحدث خلا كبيرا ويؤدي حتما إلى عدم التوازن والتكامل، وبالتالي فهذا التغيير لا بد وأن يشمل جميع الأجزاء باعتبارها مكملة لبعضها البعض لتشكيل الكل المتكامل، بالإضافة إلى أنه لا بد وأن يكون مستوى التغيير متناسب ومتساوي في الدرجة بين كل الأجزاء حيث لا يمكن أن يكون التغيير في بعض الأجزاء جزئيا وفي بعضها الآخر جذريا فهذا أيضا يؤدي إلى حدوث خلل وعدم التوازن وبالتالي لا بد وأن يكون التغيير في جميع الأجزاء وبنفس المستوى لأجل الحصول على كل متوازن ومتكامل.

رابعاً: نظريات رأس المال البشري

1- إسهامات مينسر

يعتبر "مينسر" أول من عمل على تطوير نظرية رأس المال البشري، والذي مهد لظهور العديد من الأدبيات، التي تناولت النظرية بالشرح والتطبيق، والتي كانت تهدف إلى محاولة فهم الدور الذي تلعبه القرارات الفردية، والتي تقوم على أساس السلوك الراشد.²⁹ (علي عبد القادر علي، 2001، ص 4)

وحسب "مينسر" فإن الاختلافات بين الوظائف يحدد طول الفترة التدريبية، كما يحدده مستوى الدخل الذي يتلاءم مع تلك الوظائف. كما أن زيادة عمر المورد البشري تأهله لاكتساب خبرة واسعة تسمح له بأداء عدد أكبر من المهام في الوظيفة الواحدة بكفاءة عالية، وهذا ما يقصده "مينسر" بالاختلافات داخل الوظيفة الواحدة. وتختلف الحاجة إلى التدريب من وظيفة إلى أخرى حسب درجه التعقد، حيث تبرز الزيادة في إنتاجية الوظائف التي تحتاج إلى مستوى أعلى من التدريب. حيث يسمح للمورد البشري باكتساب مجموعة جديدة من المعارف تسمح له بتحسين مهاراته وقدراته، وهذا ما يظهر متطلبات كل وظيفة من التدريب والتعليم.³⁰ (راوية حسن، 2003، ص 75)

ركز "مينسر" في هذا النموذج على الاختلافات الموجودة في الوظيفة الواحدة، وكذلك الاختلافات الموجودة بين الوظائف، حيث يرى أن التقدم في العمر هو الذي يحدد الاختلافات الموجودة داخل الوظيفة الواحدة، وبذلك يكون قد أهمل قابليات واستعدادات الأفراد، إذ لا يمكن اعتبار التقدم في العمر مقياس للخبرة فبعض الأفراد لديهم قابلية للتعلم بسرعة. أما الاختلافات الموجودة بين الوظائف فتحدد من خلال العلاقات الموجودة بين زيادة الإنتاجية ومدى قدرة المنظمة على استغلال الطاقات الكامنة لدى المورد البشري.

حدد "مينسر" ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار وهي:

1- تحديد حجم الموارد المخصصة للتكوين.

2- تحديد معدل العائد من الاستثمار في التدريب.

3- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

يرى "مينسر" أن التدريب في العمل لا يقتصر على التدريب الرسمي فقط، بل يتعداه ليشمل التدريب غير الرسمي. كما أن التعليم يكون عن طريق الخبرة، حيث اعتبر أن لكل منهما الدور الفاعل في الرفع من قدرات المورد البشري ومن ثم زيادة إنتاجيه.³¹ (دريس مني، 2015، ص 104)

قسم "مينسر" تكلفة التدريب إلى نوعين هما:

أ- **التكلفة المباشرة:** تكلفة الآلات والموارد المستخدمة في التدريب أو أجور المتدربين.

ب- **التكلفة غير المباشرة:** وهي تكلفة غير ملموسة تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة كالإيرادات الضائعة.³² (راوية حسن ، 2003 ، ص76).

توصل "مينسر" إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على المزيد من التدريب في مجال العمل وكلما زاد أجره

- كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة كلما زادت التكلفة الاستثمار في التدريب.

- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمال استقرار العمالة.³³ (دريس مني، 2015، ص 104).

أولى "مينسر" أهمية كبيرة للتدريب بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، حيث اعتبر أن الخبرة تولد التعلم، الذي يحدد بدوره مستوى التدريب، الذي يحتاجه الفرد هو الذي يكون على درجة عالية من التخصص ما يسمح بزيادة أجره من جهة ويضمن استقراره من جهة أخرى.

من خلال عرضنا لهذه النظرية نستنتج أن المؤسسة تحرص على مواكبة التغيرات الحاصلة حيث تعمل على تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب

والاستراتيجيات. ويرى "مينسر" أن من أهمها التدريب والتعليم فقد ربط التعلم بالخبرة، حيث كلما زاد عمر المورد البشري زادت خبرته، وبالتالي الرفع من مستوى التعلم لديه وتحسين أدائه في العمل ما يزيد من مستوى إنتاجيته.

أما التدريب فقسمه "مينسر" إلى نوعين: رسمي غير رسمي وبذكرة للتدريب غير الرسمي فإنه يقر دور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ودورها في عملية التعلم ونقل الأفكار وتبادل المعلومات بين العاملين. ربط مينسر نوعية التدريب بطبيعة الوظيفة فكل وظيفة لديها مهام ومتطلبات معينة تختلف حسب درجة التعقيد في إطار التغييرات المتواصلة لا بد للمؤسسة أن تسعى دوما لوضع إستراتيجيات جديدة ومتجددة تضمن لها مكانتها بين المؤسسات.

2- إسهامات بيكر (BIKER):

يرجع الفضل في تطوير المقاربة النظرية الشاملة لقضايا رأس المال البشري لـ "بيكر"، حيث تم تناوله من قبل كتاب كثر من أجل تبسيطه، وأهم الأساسيات وأهم افتراض قامت عليه هو أن متوسط الدخل للفرد يعتمد على مستوى التعليم.³⁴ (علي عبد القادر، 2001، ص7). اهتم بدراسة التعلم، الهجرة والرعاية الصحية، وركز على وجه الخصوص على التدريب، واعتبره أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على إيرادات العمال، ويفترض "بيكر" أن العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة محفزات للاستثمار في رأس المال البشري.³⁵ (ديس منى، 2015، ص 102)

وقدم "بيكر" تفسيراً للعلاقة الموجودة بين العمر والإيرادات وتوزيع الإيرادات، إذ يرى إن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإيرادات التي تزيد بزيادة عمر المورد البشري.³⁶ (راوية حسن، 2003، ص71، 70)

يرى "بيكر" أن هناك نوعين من التدريب هما التدريب العام والتدريب الخاص، فالتدريب العام هو ذلك التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك أي منظمة أخرى قد يعمل بها، وفي هذا النوع من التدريب الفرد هو الذي يتحمل تكلفة التدريب، حيث يمنح أجراً مخفضاً عن أجره العادي وأثناء فترة التدريب .

أما التدريب المتخصص، فهو يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية في حالة عمله في منظمة أخرى، ومن صور هذا النوع من التدريب اختبار المورد البشري وتجربته واحتمالات نجاحه أو فشله للتعرف على الإمكانيات المحتملة له، وفي هذا النوع المنظمة هي التي تتحمل تكلفة التدريب. كتدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في تلك المنظمة دون غيرها، وهذا ما يزيد من قيمة المورد البشري المتدرب بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجراً عاليا نسبياً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المرتفعة المكتسبة للمتدرب.³⁷ (راوية حسن، 2003، ص ص73، 71)

ركز "بيكر" في دراسته على التدريب الذي قسمه إلى نوعين: تدريب عام يتحمل المورد البشري أعباءه، وذلك راجع إلى احتمال ترك المتدرب للعمل والتحاقه بمنظمة أخرى، هذا يقلل من خسارة المنظمة وتدريب خاص تتحمل أعباءه المنظمة التي تعمل على دفع أجر أعلى للمتدرب لتحافظ على بقائه وعدم تركه للعمل، لأن تركه للعمل يزيد من خسارة المنظمة.

من خلال استعراضنا لهذه النظرية نستنتج أن "بيكر" أولى أهمية كبيرة للمورد البشري والدور الفاعل الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تركيزه على التدريب مع مراعاة احتمال خسارة المنظمة وتأثيرها على الدخل الذي يتقاضاه المورد البشري، فالتعلم المستمر للمورد البشري يسمح بتجديد معارفه من خلال اكتساب أفكار جديدة تمنحه القدرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل، حيث تهدف المؤسسة من خلال تدريب موردها البشري على التكنولوجيات الجديدة والمتطورة إلى إيجاد مورد بشري لديه القدرة على التحكم في العمل بكفاءة عالية، فالتدريب المستمر والمتواصل والمتخصص الذي تقدمه المؤسسة للعاملين يزيد من ولائهم لها، وبذلك فهي تهتم بأهدافهم وطموحاتهم ما يجعل المورد يسعى لتحقيق أهدافها.

تحرص المؤسسة على تطوير نفسها من خلال إحداث تغييرات باستمرار في بيئتها الداخلية وفق ما تتطلبه الأوضاع ولمجاراة التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك بالاعتماد على برامج تدريبية متنوعة وتوسع من خلالها إلى الرفع من قدرات ومهارات المورد البشري وزيادة خبراته، وذلك للقضاء على الروتين والجمود في العمل، ما يسمح لها بالنمو والتطور ويضمن لها البقاء والاستمرارية.

3- نظريه رأس المال البشري (شولتز):

إن نظرية رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث "شولتز"، حيث لاحظ اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري. وأن تقييمهم كأصول بشرية لن يتأت إلا من خلال ظهور هذه النظرية، والتي تمتد جذورها إلى القرن الثامن عشر، الذي شهد ظهور محاولات عديدة اهتمت بالعنصر البشري.³⁸ (راوية حسن، 2003، ص64)

حاول "شولتز" إيجاد تفسيرات علمية لزيادة الدخل، بنى شولتز مفهوم لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية:

1- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية راجع أساسا إلى شغل الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2- يمكن تقسيم الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستمر في الأفراد.

3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى نسبة رأس المال التقليدي.

تناولت أولى أبحاث "شولتز" موضوع الإنتاجية من خلال دراسته للعمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكنتيجة لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد.³⁹ (راوية حسن، 2003 ص67). عن طريق عملية التعليم باعتباره جزء من الفرد الذي يتلقاه.⁴⁰ (نرمين موسى، 2015، ص225)، حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم (والفرد لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة يحصل نظيرها على أجر).

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وحسب "شولتز" فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإرادات المرتبطة بعملية التعليم.⁴¹
(راوية حسن، 2003، ص67)

وقد أشار شولتز إلى نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم هما:

أ- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

ب- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم استثمار في المورد البشري.⁴² (راوية حسن، 2003، ص68)

كما يرى "شولتز" أن للتعليم جانبين: جانب اقتصادي وجانب ثقافي حيث تكون العمالة الأكثر تعليماً أكثر إنتاجاً. وبذلك تدفع لهم أجور وحوافز أعلى. يعد التعليم استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي، وعليه يسهم التعليم في تخفيض الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع، مؤكداً أن القدرة الإنتاجية للمورد البشري أكبر من عناصر الثروة الأخرى.

من خلال عرضنا لمحتوى هذه النظرية نستنتج أن "شولتز" يرى بأن الاستثمار الأمثل يكون في العنصر البشري وليس في المورد المالي، والذي يكون عن طريق عملية التعليم حيث اعتبرها محور تنمية المورد البشري لأجل تأهيله وتزويده بالقدرات والمعارف اللازمة لأجل أداء عمله، حيث أن هذه المعرفة النوعية تجعله أكثر تقبلاً وتجاوباً مع التغييرات التي تحدثها المؤسسة لمواكبة متطلبات العصر المتوالي والمتسارعة.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا لأهم النظريات، التي تناولت موضوع بحثنا وطرح أهم الأفكار التي تبنتها، نجد أن هناك اختلافات بين النظريات في رؤيتها ونظرتها للتغيير التنظيمي، وكذلك مدى اهتمامها بالموارد البشري، فالنظريات كلاسيكية اعتبرت العامل مجرد آلة ونظرت إليه نظرة مادية فقط، أما النيوكلاسيكية فقد اهتمت بالعنصر البشري وحاولت تطوير وتحسين قدراته داخل التنظيم، في حين نجد أن النظريات الحديثة أعطت قيمة أكثر للموارد البشري ومدى مساهمته في إحداث التغيير، أما نظريات رأس المال البشري فقد بينت أهم الوسائل والطرق التي تعتمد عليها المنظمات للاستثمار في مواردها البشري.

الهوامش:

- ¹ علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- ² ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- ³ علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق.
- ⁴ نفس المرجع.
- ⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق.
- ⁶ سعيد عبد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، دط، 2016.
- ⁷ نفس المرجع.
- ⁸ فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005.
- ⁹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط3، 2007.
- ¹⁰ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2006.
- ¹¹ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر، الأردن، دط، 2013.
- ¹² منير بن أحمد بن دريد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر، الأردن، دط، 2013.
- ¹³ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، دط، 2013.
- ¹⁴ نفس المرجع.
- ¹⁵ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق.
- ¹⁶ منير بن أحمد بن دريد: مرجع سابق.
- ¹⁷ مغمولي نصيرة: واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من وجهة الإطارات وأعوان التحكم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2014-2015.
- ¹⁸ الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي: الموارد البشرية، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003.
- ¹⁹ حسين حريم: الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- ²⁰ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2005.
- ²¹ نفس المرجع.
- ²² محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق.
- ²³ كامل محمد المغربي: الإدارة (أصالة المبادئ والوظائف وأسس المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21)، دار الفكري، الأردن، 2007.
- ²⁴ محمد أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2010.
- ²⁵ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)، دار منهاج للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- ²⁶ رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الصفا للنشر، سورية، ط1، 2004.
- ²⁷ محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، ج1، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، دط، 2008.
- ²⁸ حسين بلعجوز: مدخل لنظريات القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2010.
- ²⁹ علي عبد القادر علي: أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، المعهد البشري للتخطيط، الكويت، 2010.
- ³⁰ راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.

³¹ دريس منى: دور التكوين في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

³² راوية حسن: مرجع سابق.

³³ دريس منى: مرجع سابق.

³⁴ علي عبد القادر علي: مرجع سابق.

³⁵ دريس منى: مرجع سابق.

³⁶ راوية حسن: مرجع سابق.

³⁷ نفس المرجع .

³⁸ نفس المرجع.

³⁹ نفس المرجع.

⁴⁰ نرمين موسى: الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري ومدى ملاءمته لمتطلبات سوق العمل في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015.

⁴¹ راوية حسن: مرجع سابق.

⁴² نفس المرجع.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

ثانياً: أهداف التغيير التنظيمي

ثالثاً: خصائص التغيير التنظيمي

رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي

خامساً: أنواع التغيير التنظيمي

سادساً: مراحل التغيير التنظيمي

سابعاً: مجالات التغيير التنظيمي

ثامناً: استراتيجيات التغيير التنظيمي

تاسعاً: مبادئ التغيير التنظيمي

عاشراً: مقاومة التغيير التنظيمي

1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

2- أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

إحدى عشرة: عوامل النجاح والفشل التغيير التنظيمي

1- عوامل نجاح التغيير التنظيمي

2- عوامل فشل التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يقول علماء الإجماع "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، وذلك أن التغيير حالة مستمرة يحدث عن وقصد عن غير قصد بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف.

تظهر المنظمات في أشكال وأنواع مختلفة تختلف باختلاف نشاطاتها وأهدافها واعتبرها نسق متفاعل مع البيئة المحيط بها فإنها تؤثر وتتأثر بها، ولذلك فإن المنظمة ليست في حالة ثابتة وسكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق الاستمرار والبقاء، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة. ويعبر التغيير المستمر في المنظمة عن استمرار الحياة فيها. وفي هذا الفصل سنحاول أن نتعرف على أهم محاور عملية التغيير من خلال تحديد أهميته وأهدافه وخصائصه، وأنواعه ومجالات التغيير وكذلك سنتطرق إلى مقاومة التغيير (الأسباب، أساليب مقاومة التغيير، و...).

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير أهمية بالغة تأتي من كونه يعتبر مواكبة للتطورات التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة العمل والتي تستدعي إجراء تعديلات من أجل تحسين العمل، وتتمثل أهميه التغيير التنظيمي فيما يلي:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، ويؤدي إلى إنعاش الأمل.¹ (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص314) وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل ومن تم تظهر المبادرات الفردية والجماعية.² (عوني فتحي خليل عبيد، 2009، ص14)، وتظهر روح التقدم والتطور المقترحات الجديدة، حيث تخنفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.³ (خضر مصباح الطيبي، 2011، ص 71)

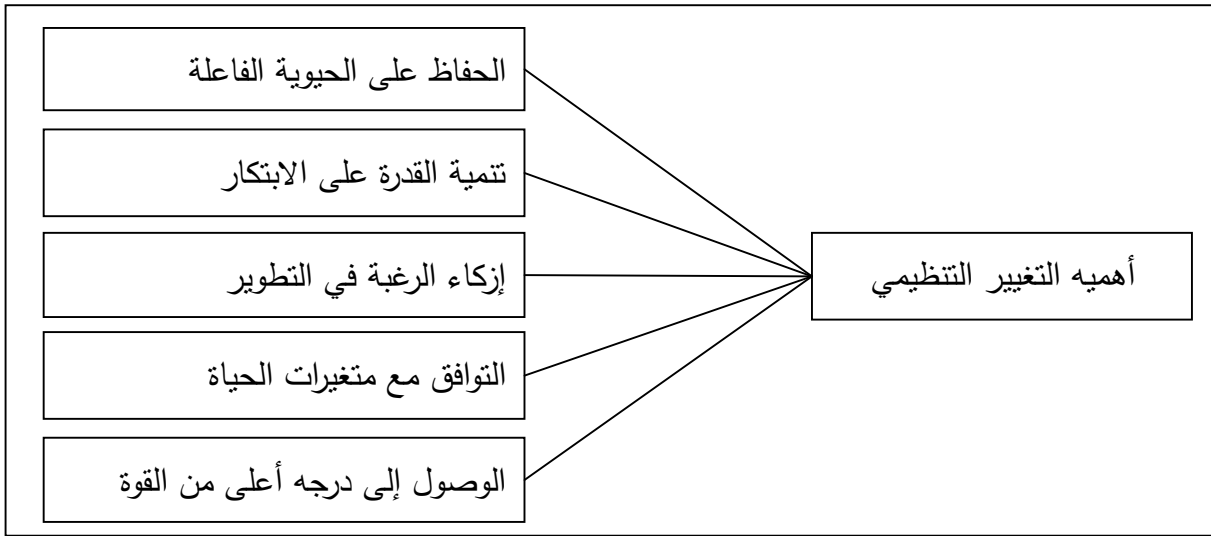
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.⁴ (عوني فتحي خليل عبيد، 2009، ص 14)

- **إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير.⁵ (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص 314)

- **غرس روح التغيير بين الأفراد:** إن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل، وذلك من خلال الإصلاح ومواجهة المشكلات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، حيث أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.⁶ (خضر مصباح الطيبي، 2011، ص ص70،71)

- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء:** حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي.⁷ (عوني فتحي خليل عبيد، 2011، ص 15)، وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف، والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء، وذلك من خلال معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدھا.⁸ (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص 315)

الشكل رقم (01): يوضح أهمية التغيير التنظيمي



ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وإنما هي عملية مقصودة وهادفة وواعية ومخطط لها، تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 3- الكشف عن الصراع بهدف إدارة وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 4- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.⁹ (محمود سلمان العميان، 2005 ص 349)
- 5- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- 6- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري والرغبة فيه.¹⁰ (عوني فتحي خليل عبيد، 2011، ص 16)
- 7- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- 8- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

9- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من إتباع أساليب الإدارة التقليدية.¹¹ (زيد منير عبوي، 2007، ص26).

ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي

1- الإستهدافية: تغيير حركه تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا.¹² (عوني فتحي خليل عابد، 2009، ص17) بل في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.¹³ (سيد سالم عرفه، 2012، ص90). ومن هنا فإن التغيير له أهداف وغايات معلومة.

2- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير في الواقع العملي.¹⁴ (زيد منير عبوي، 2007، ص22). الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- المشاركة: يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير.¹⁵ (سيد سالم عرفه، 2012، ص90)

4- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فالتغيير لا يأتي ليتفاعل مع الأحداث فقط لابد من التوافق معها والتكيف معها.

5- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، وكما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.¹⁶ (عوني فتحي خليل، 2009، ص18)

6- القدرة على التطوير والابتكار: فالتغيير لابد أن يعمل على إحداث مستوى من التطوير أفضل مما هو قائم حاليا، فالتغيير يعمل على الدفع نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.¹⁷ (سيد سالم عرفه، 2012، ص91)

رابعا: أسباب التغيير

هناك جملة من العوامل والدوافع التي تحت المؤسسة على التغيير منها الثقافية والبنوية، وذلك من أجل إصلاح خلل أو تعديل أسلوب التسيير أو إدخال تحسين في عملية الإنتاج ومن بين تلك العوامل نذكر:

1- الأسباب الداخلية:

- أ- وعي وإدراك المديرين للتغيير: تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمة إذ يمكن للإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة.....
- ب- زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمل بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى وضع أفضل.
- ج- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي فإنها تتأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.¹⁸ (ماجد عبد المهدي مساعده، 2013 ص 344)

2- الأسباب الخارجية:

- أ- التغيير في التكنولوجيا: يعتبر العصر عصر الانفجار العلمي والتكنولوجي، وذلك لكثرة الاكتشافات العلمية والاختراعات والبراءات والابتكارات، بل أصبح الإنسان أكثر قدرة على توظيف واستخدام ما توصل إليه من معارف واكتشافات.
- ب- التغيير في البيئة الاجتماعية: أدى التغيير في التكنولوجيا.... إلى تغيير مماثل في البيئة الاجتماعية، من خلال التغيير في العادات والتقاليد والاهتمامات والمشاعر والعلاقات الاجتماعية إيجابيا وسلبيا، ويحتاج التغيير في البيئة الاجتماعية إلى ضرورة تكيف المنظمات من خلال ممارسة التغيير التنظيمي.
- ج- الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة: استجابة للتغيرات الحاصلة زادت الحاجة لتطبيق أفكار وقيم نظريات حديثة، كما أنها نتيجة للتغيير المستمر والمتواصل إلى موجة من المفاهيم والأفكار والنماذج والنظريات الحديثة لمحاولة منح المنظمة لكي تتكيف وتتواءم مع التغيرات البيئية المحيطة.¹⁹ (أحمد ماهر، 2007، ص58، ص63، 62)

خامسا: أنواع التغيير التنظيمي

مختلف تصنيفات التغيير التنظيمي كل حسب وجهة نظره إذ لم يتم التوصل إلى تصنيف موحد ومن بين أنواع التغيير التنظيمي الشائعة نذكر:

1- التغيير التطويري: إن هذا النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات، وفي هذا النوع من التغيير، يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، فهذا النوع لا يشمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح، وهو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة من أجل مسايرة الظروف المحيطة بها وتعتبر نسبة التكلفة لهذا النوع من التغيير بسيطة بالمقارنة غيره من الأنواع الأخرى.²⁰ (خضير مصباح الطيبي، 2011، ص90،89)

2- التغيير النقلي أو التحولي: إن عملية التغيير التحولي عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحا بشكل تام منها:

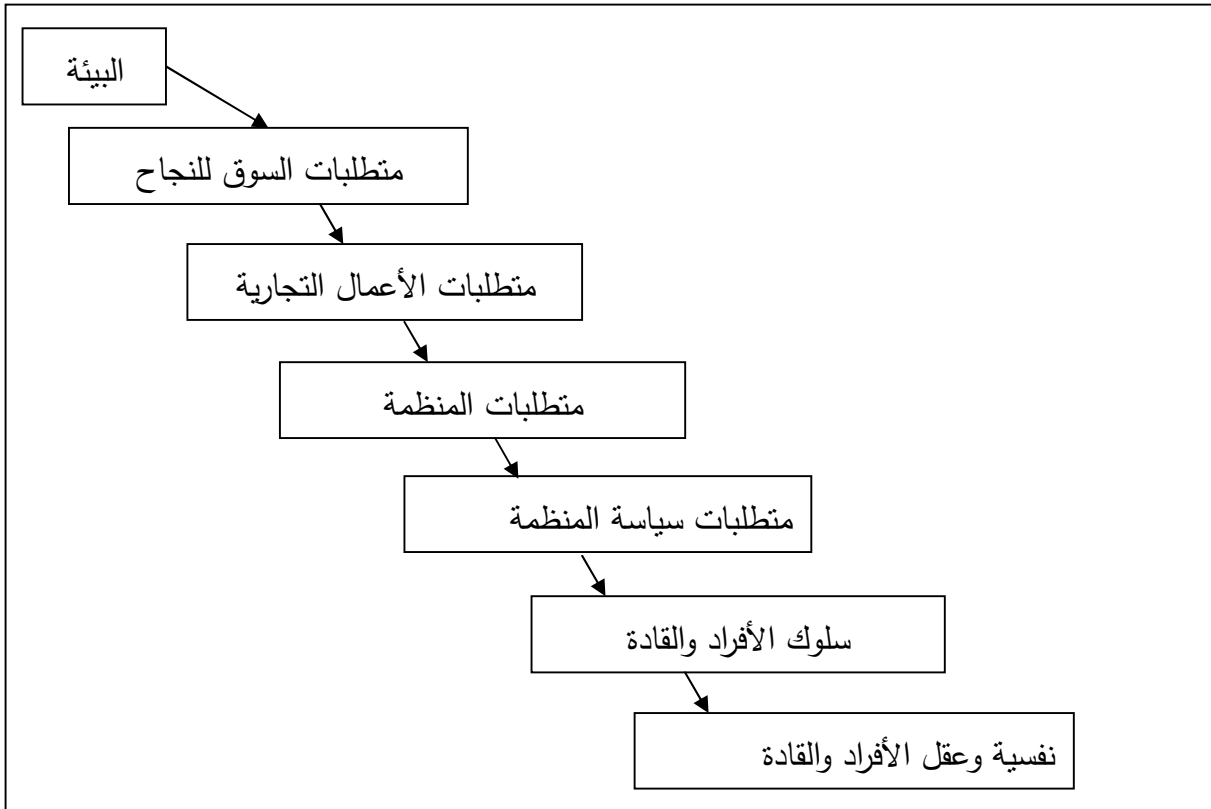
- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق.

- يتطلب استجابة قوية للتحويلات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة.

- لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين والتطوير.

- يتطلب أشياء أكثر اختلافا وتعقيدا.²¹ (خضير مصباح الطيبي، 2011، ص98)

الشكل رقم (02): يوضح نجاح عملية التغيير النقلي أو التحولي



المصدر: خضر مصباح العلمي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ص 99.

3- التغيير الإستراتيجي: يعنى هذا التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل، التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف أي مؤسسة أو منظمة وكذلك رسالتها وفلسفتها المشتركة كل ما يتعلق بعمليات النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويحدث هذا التغيير في نطاق عدة عوامل من البيئة الخارجية والموارد الداخلية للهيئة، والإمكانيات والثقافة والهيكل والأنظمة واللوائح ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملا لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط وبالتالي التنفيذ.

4- التغيير الوظيفي: يرتبط هذا النوع من التغيير بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على العمل داخل أي قطاع من المنظمة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بدقة.²² (سلمان زيدان، 2011، ص ص 180، 181)

5- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: التغيير الجزئي هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة. أما التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

6- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر وضوحاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختبار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.²³ (محمود سلمان العميان، 2005، ص351، 350)

سادساً: مجالات التغيير التنظيمي

مجالات التغيير التنظيمي تتعدد وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة وظروف المؤسسة وحسب البيئة المحيطة بها، لذلك على المنظمة تحديد المجال الذي سيمسه التغيير، ومن بين هذه المجالات نذكر:

أ- تغيير الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل ويمكن تغيير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم شخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، إن تغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.²⁴ (سيد سالم عرفه، 2012، ص 128)

ب- تغيير في السياسات: وبأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات وإدخال سياسات أخرى جديدة أي تعديل السياسات المعمول بها وغيرها.

ج- طرق وإجراءات العمل: وبأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة في العمل أو غيرها.²⁵ (منير عبوي، 2007، ص40)

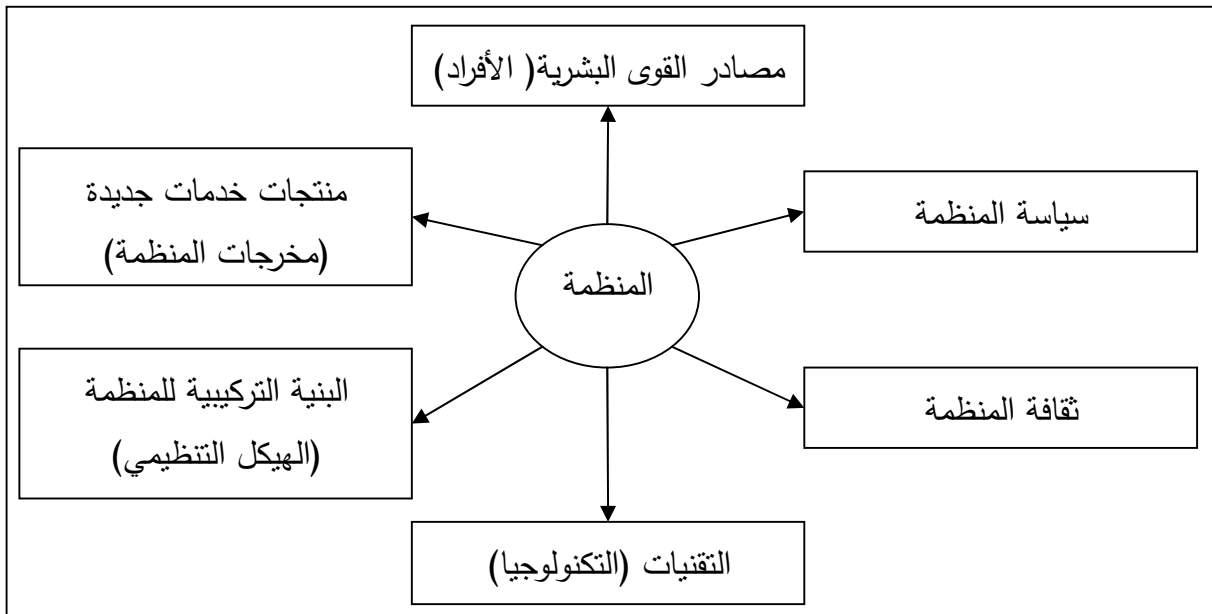
د- تغيير التكنولوجيا: التغيير التكنولوجي وتهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في عمليات إنتاجية، بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو التسويق أو كلاهما أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية. وبعد التغيير التكنولوجي مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية استجابة متغيرات اجتماعية أو فنية وقد يكون المتعلق بتغيير الرسالة أو طبيعة النشاط أو تغيير أهداف المنظمة.

هـ - **تغيير الهيكل التنظيمي:** ويأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو التغيير في التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة، وهكذا قد يتعين مثلا إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير خطوط الاتصال أو في هيكل السلطة وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية وغيرها من التغييرات.²⁶ (أحمد السيد مصطفى، 2005، ص477،476)

و- **ثقافة المنظمة:** وتتمثل بمنظومة القيم العامة التي تضي على المنظمة خصوصياتها، وتمثل أيضا الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة.²⁷ (زيد منير عبوي، 2006، ص 174)

ز - **تغيير في مخرجات المنظمة:** مثل التعديل في مستوى الجودة المنتجة وأنواعها وتحسينها.²⁸ (محمد الصيرفي، 2007 ، ص218)

الشكل رقم (03): يوضح مساحات التغيير في المنظمات



المصدر: خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ص 162.

سابعاً: مراحل التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يحتاج إلى تخطيط وتنفيذ، فهو يمر بمراحل أساسية لأجل نجاحه وتتمثل مراحل التغيير التنظيمي في:

المرحلة الأولى: إذابة الجليد

في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات، التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى الأداء والاعتراف بوجود مشكلة، وزيادة تشجيع الأشخاص المبتكرين والمبدعين ويؤكد "شين" Schein على ضرورة إذابة الجليد إبي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد وكذلك الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لانجاز الأعمال.²⁹ (موسى اللوزي، 2002، ص228)

المرحلة الثانية: التغيير

يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير، وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي)، وذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة ويعتقد (كيرت ليفن) أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها والسبب الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.³⁰ (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، ص108). كما تتضمن هذه المرحلة إختيار الأساليب والطرق اللازمة لوضع التغيير المطلوب.³¹ (محمد الصيرفي، 2007، ص22)

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد

حيث يقوم المدير هنا بإدخال عوامل مقوية تحقق الاستقرار للحالة الجديدة، وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية كالتريقات والمكافآت، بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة وغير ذلك من الأمور.³² (زيد منير عبيو، 2006، ص177).

كما يقصد بها بناء درجة عالية من التزام الأفراد بإستراتيجية التغيير وتحفيزهم للتفاعل معها.³³
(محمد الصيرفي، 2007، ص220)

الشكل رقم (04): يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ص 370.

ثامنا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على افتراض أن الجهل ونقص مستوى الوعي عاملان رادعان لعملية التغيير وبالتالي فهي تشجع التعليم والبحث العلمي والدراسات، كما تشجع البعثات. أي أنها تشجع التعليم والتعلم المستمرين لأنهما الوسيلة الوحيدة لنشر المعرفة.

2- إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة: تنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة مفادها أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص والمنظمات بضرورة التغيير أو خوفهم منه.³⁴ (محمود سلمان العميان، 2005، ص354) فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، وهنا يأتي دور (القائد المحدث للتغيير، الإدارة) المسؤولين أن إحداث هذا التغيير لإزالة هذه المخاوف والمقاومة من خلال التوعية والتنقيف لزيادة مستوى النقبل للتغيير وزيادة الرغبة فيه، وذلك عن طريق التدريب الذي يهدف إلى تغيير إتجاهات العاملين.³⁵ (زيد منير عيوي، 2007، ص32)

3- إستراتيجية المشاركة: تعد هذه الإستراتيجية من منطلق العلاقات الإنسانية أفضل إستراتيجية لأنها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار وفي التنفيذ وبالتالي المشاركة في تحمل المسؤولية.

4- إستراتيجية التفويض: تعد إستراتيجية تفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي ولاتخاذ المبادرة ويعطي أيضا مجالا للإبداع والإبتقان في الأعمال والمهام.³⁶ (محمد مسلم، 2010، ص20)

5- الإستراتيجية القوة القسوة: تعتمد هذه الإستراتيجية على كافة الأساليب لإحداث التغيير فالتغيير في هذه الحالة يفرض بالقوة وفي حالة حدوث الرفض يتم استخدام العقوبات.

- من خلال هذه الإستراتيجية فإنه يتم فرض التغيير على المعنيين لأجل إحداثه وفي حال رفضهم ومقاومتهم له يتم اللجوء إلى جملة من الأساليب كالعقاب.

لكن لا يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية فعالة في جميع الحالات فعند تطبيقها في الحالات الطارئة قد تكون ناجعة لكن وعلى المدى الطويل تثبت عدم نجاعتها لأنها لا تضمن ولاء العامل ودعمه للتغيير.³⁷ (عوني فتحي خليل عبيد، 2009، ص39)

لا توجد إستراتيجية مثلى يتم إتباعها لإحداث التغيير لكن المزج بين إستراتيجية العقلانية الميدانية وإستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل لكن تطبيق إستراتيجية القوة القسوة لا يكون دائما بل يكون حسب الظروف والأوقات والمواقف ولا نلجأ إليها إلا إذا استدعت الضرورة.³⁸ (زيد منير عبوي، 2007، ص32)

تاسعا: مبادئ عملية التغيير التنظيمي

1- الشمولية: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه من الضروري إجراء تغييرات تشمل جميع مستويات التنظيم (جميع المفاصل في الهيكل التنظيمي)، وفي ذات الوقت إحداث التغيير في السياسات والبرامج...

2- إعطاء أهمية قصوى للتنظيم غير الرسمي وأخذه بعين الاعتبار عند انتهاج سياسة التغيير لما له من الدور الفاعل الذي يضمن لها النجاح.³⁹ (خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود، 2007، ص ص372، 373)

3- مشاركة المرؤوسين: يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال، لكن لا بد من التعامل معهم بحذر ففي حال وجود عاملين ذوي مهارات وقدرات عالية يفترض بالمؤسسة التعامل معهم باعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لديها صلة بالتغيير وذلك من خلال:

أ- أسلوب القرارات الجماعية: مشاركة المرؤوسين في اختيار العمل الأنسب من بين البدائل التي حددها المديرين مسبقاً، وذلك بهدف الوصول إلى الموافقة الجماعية للمرؤوسين ولضمان الالتزام بالبدل، الذي تم اختياره.

ب- أسلوب حل المشاكل بالطريقة الجماعية: حيث يتم مناقشة المشاكل جماعياً وفي هذه الحالة تكون للمجموعة الفرصة في تطوير الحلول المناسبة بعد عملية الاختيار، وتحليل المشاكل والمصاعب.

4- مبدأ تفويض السلطة: حيث يعطي الفرصة للعاملين المشاركة في إعداد خطة التغيير بالإعتماد على:

أ- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة: حيث يلتقي كل من العاملين والمديرين للنقاش حول موضوع العمل (التغيير)، للوصول إلى حل معين، مع مراعاة البدائل الممكنة والهدف من هذا هو تحفيز العاملين من خلال المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة.

ب- أسلوب التدريب الجماعي: وذلك بتدريب العاملين في جماعات صغيرة ويكون التركيز في هذا الأسلوب على زيادة الإدراك الذاتي بافتراض أن التغيير في العلاقات ينتج عن التغيير في الشخصية والهدف من هذا هو تحسين الإدراك الذاتي الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد.⁴⁰ (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، ص104)

أما الدكتور إبراهيم الققي فيرى أن للتغيير 5 مبادئ وهي:

- جعل التغيير قاعدة في حياتك وحياة فريق العمل.

- منح الفريق الذي يعمل معك شعور بالحرية.

- نقل المرؤوسين بين الأقسام المختلفة بطريقة منظمة.

- جعل الاجتماعات واللقاءات تأخذ شكلاً جديداً.

- تغيير أماكن الأشياء من حولك.⁴¹ (محمد بن يوسف النمران العطيّات، 2006، ص104)

عاشرا: مقاومة التغيير التنظيمي

1- أسباب مقاومة التغيير:

أسباب مقاومة التغيير تتعدد وتختلف من منظمة إلى أخرى ومن بين أهم الأسباب نذكر:

- **الخوف:** هو الذي يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عليه الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو سيترتب عنه تخفيض في مستوى الدخل أو من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الرقابة وتغييرات فترات العمل.⁴² (زيد منير عبوي، 2006، ص178)
- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه كيفية استجابته للمرافق، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.⁴³ (سيد سالم عرفه، 2012، ص95)
- **نقص الفهم أو الثقة:** في أغلب الأحيان لا يفهم العاملون الهدف الأساسي للتغيير أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير، وقد تفهم هذه العملية بشكل خاطئ، وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول مرة.⁴⁴ (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2007، ص399)
- **تفكيك الروابط الاجتماعية:** عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات زمر العمل أو العلاقات غير الرسمية والصدقات، فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.⁴⁵ (ماجد عبد المهدي مساعده، 2013، ص353)
- **انخفاض الروح المعنوية:** تلعب الروح المعنوية أثر كبير في مقاومة التغيير، حيث أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة.
- **المشاركة:** يؤدي عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير إلى نوع المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة.⁴⁶ (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص386)

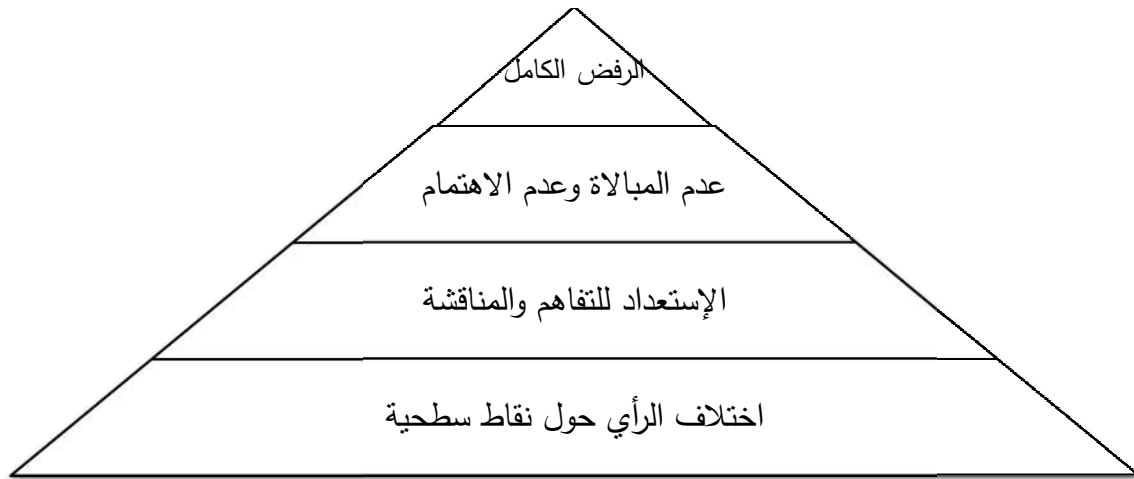
- **القسوة التنظيمية:** التي تعود للرقابة غير المرنة وللأنظمة والقواعد والإجراءات في العمل.⁴⁷ (محمد الصيرفي، 2007، ص230)

- **التغيير سريع ومرهق:** يحتاج التغيير إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة، والأكثر أن التغيير السريع يكون متلاحقا ومتغير باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارته عدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.⁴⁸ (أحمد ماهر، 2007، ص 74)

- **عدم وجود إمام تام لدى الموظفين برسالة وتصور المنظمة وحاجاتها للتغيير:** إذ تجد بعض المنظمات صعوبة في تحديد وتوضيح رسالتها وأهدافها للموظفين

- **معارضه ورفض التكنولوجيا الحديثة والإجراءات التي يحدثها التغيير:** إذن إن الموظفون يتخوفون من التغيير لأنه يسبب إضافة عمل جديدة ومسؤوليات جديدة واعتقادهم بأن التكنولوجيا والأنظمة الحديثة لن تساهم في حل مشاكل العمل.⁴⁹ (عبد العزيز العسيري، 2010، ص ص 21، 22).

الشكل رقم (05): يوضح درجة مقاومة التغيير في المنظمات



المصدر: خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات الاستراتيجية للمدراء المعاصرين، ص 78.

2- أساليب التقليل من مقاومة التغيير:

- **التعلم والاتصال:** وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزعم إحدائه ومبرراته وأهدافه.

- **التفاوض والقبول:** إذا ما أحسنت الإدارة تشخيص أسباب مقاومة التغيير وتبين لها ضرورة إجراء مساومات جماعية ومفاوضات مع هذه المجموعات ذات التأثير القوي في مقاومة التغيير كالنقابة مثلا فإن هذا الأمر يسهل التغلب على هذه المقاومة، ويمكن أن يكون نقص المعلومات أو خطئها أو عدم دقتها سببا في تهويل الآثار السلبية للتغيير، وهنا تأتي المفاوضات وبرامج الاتصالات والتثقيف لتؤدي دورها الايجابي بالتغلب على أسباب المقاومة.⁵⁰ (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص354)

- **إشعار العاملين بالتغيير:** يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال الفترة الانتقالية الأولى، حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات وما هو المطلوب بشكل دقيق مما يحدث الأخطاء وعدم انجاز العمل بكفاءة عالية. ولهذا نجد مقاومة العاملين للتغيير.

- **إشراك العاملين بالتغيير:** عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم للمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم. وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامه أو خاصة.⁵¹ (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2005، ص ص115، 116)

- **المناوره:** وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تتجح الطرق السابقة. كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات. وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورات لهم.

- **القوه:** وتشير هذه الطريقة إلى استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنا أو علنيا، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التغيير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى منصب أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعا ومؤثرا ولكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.⁵² (أحمد ماهر، 2007، ص77)

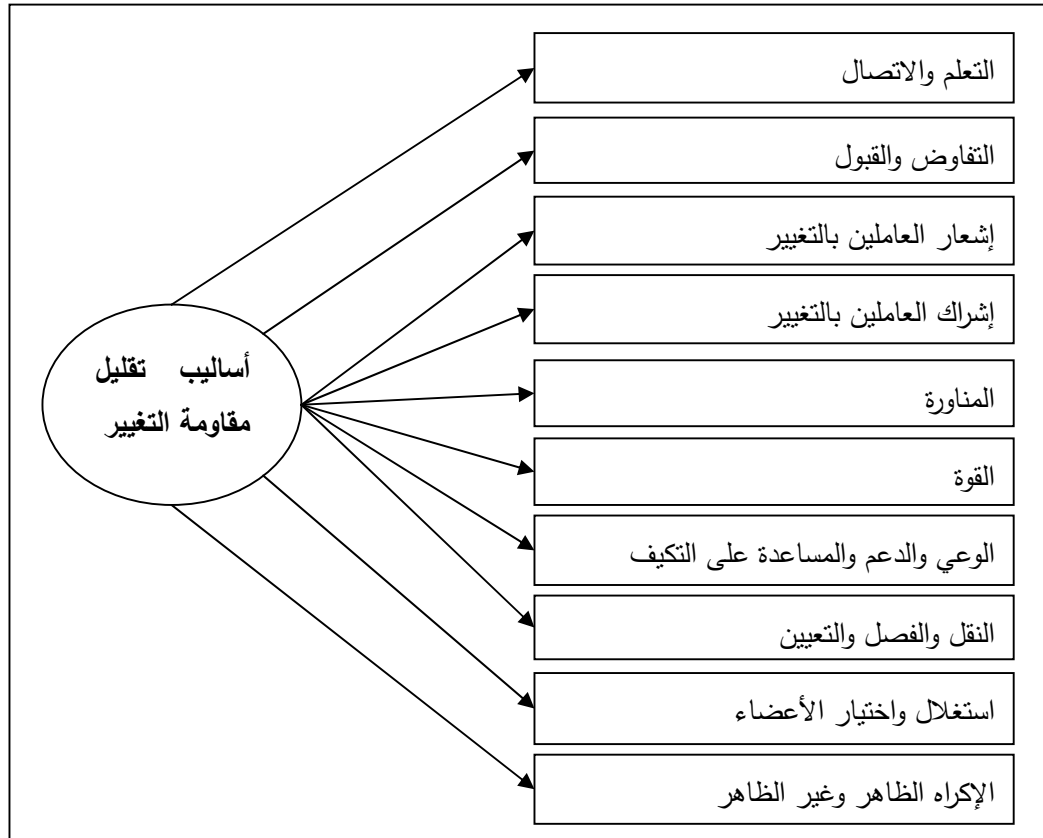
- **الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:** قد يتوقع المستهدفون بالتغيير أن لا يقدرّون على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن أن يعد مخططو التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، بما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.

- **النقل والفصل والتعيين:** يعد هذا المدخل لازماً كآخر ورقة في جعبة الإدارة أو مخطط التغيير، لاسيما إذا كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إرضاءه بقبول التغيير، وحيث لا يكون هناك فسحة من الوقت لتأجيل التغيير.⁵³ (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص ص 505، 507)

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

- **الإكراه الظاهر والإكراه غير الظاهر:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهدفون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة. وأهم إيجابياتها سرعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة. وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.⁵⁴ (محمود سلمان العميان، 2005، ص 359)

الشكل رقم (06): يوضح أساليب التقليل من مقاومة التغيير



المصدر: أحمد ماهر: تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري إدارة التغيير، 2007، ص 75.

إحدى عشرة : النجاح والفشل التغيير التنظيمي

1- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

إن نجاح عملية التغيير التنظيمي تتطلب توفر مجموعة من العوامل من بينها تلك العوامل نذكر:

- 1- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 2- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
- 3- إشراك الأفراد والجماعات الذين يستأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط وتنفيذه.
- 4- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.⁵⁵ (زيد منير عوي، 2007، ص 45)
- 5- جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع

- 6- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول مرة.⁵⁶ (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2005، ص ص 120،121)
- 7- معرفه مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 8- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه
- 9- عدم إغفال التنظيم غير الرسمي لما له من تأثير على سلوك الأفراد.
- 10- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد.⁵⁷ (سيد سالم عرفة، 2012، ص 96)
- 11- الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق رؤية عامة مشتركة في كل منظمة.
- 12- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين.
- 13- تطبيق عملية التغيير على مراحل.⁵⁸ (أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، 2009، ص402).

2- أسباب فشل التغيير:

- اليأس والاستسلام عند المواجهة.
- استخدام العملية لأسباب أو دوافع شخصية.
- التكاليف العالية.
- عزل الآخرين أو إهمالهم.
- غياب التحالف بين الإدارة والأفراد.
- عدم ربط التغيير بجذور ثقافة مؤسسة.⁵⁹ (النجبة الإستشارات الإدارية، 2005، ص13)

خلاصة الفصل

في ظل التطورات الحاصلة المتوالية والمتسارعة (بيئة غير مستقرة) وباعتبار أن المؤسسة في تفاعل مستمر وحتمي مع البيئة الخارجية صارت عملية التغيير التنظيمي هي الشغل الشاغل لكل منظمة لأجل ضمان بقائها واستمراريتها وسعيها منها للتطور والنمو في ظل الفرص والتحديات المحيطة بها.

إن عملية التغيير التنظيمي ضرورية لكافة المؤسسات وغيابها يجعل المنظمة في حالة سكون وهي تتواجد في بيئة سريعة التغيير، إذ لا نعتبر التغيير التنظيمي غاية في حد ذاتها بل وسيلة للوصول لأفضل النتائج المتوقعة وذلك بالاعتماد على عملية التخطيط الدقيق باعتبار أن هذا التغيير لا بد وأن يمس مختلف الجوانب داخل المؤسسة لضمان التوازن ويراعي في ذلك ردات الفعل التي يبديها في ذلك العاملين والتي لا بد للمؤسسة أن تحتويها وتضع لها حلولاً منطقية وعملية ذكية لأجل ضمان الوصول للأهداف المسطرة.

الهوامش:

- ¹ سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2011.
- ² عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، 2009.
- ³ خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير والتحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- ⁴ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق.
- ⁵ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق.
- ⁶ خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق.
- ⁷ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق.
- ⁸ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق.
- ⁹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق.
- ¹⁰ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق.
- ¹¹ زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- ¹² عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق.
- ¹³ سيد سالم عرفة، مرجع سابق.
- ¹⁴ زيد منير عبوي، مرجع سابق.
- ¹⁵ سيد سالم عرفة، مرجع سابق.
- ¹⁶ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق.
- ¹⁷ سيد سالم عرفة، مرجع سابق.
- ¹⁸ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق.
- ¹⁹ أحمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي إعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعة للنشر، مصر، دط، 2007.
- ²⁰ خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق.
- ²¹ نفس المرجع.
- ²² سلمان زيدان: إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- ²³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق.
- ²⁴ سيد سالم عرفة، مرجع سابق.
- ²⁵ زيد منير عبوي، مرجع سابق.
- ²⁶ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك، د د ن، مصر، دط، 2005.
- ²⁷ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006.
- ²⁸ محمد الصيرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر، مصر، ط1، 2007.
- ²⁹ موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2002.
- ³⁰ محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق.
- ³¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق.
- ³² زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق.
- ³³ محمد الصيرفي، مرجع سابق.

- 34 محمود سلمان العميان، مرجع سابق.
- 35 زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق.
- 36 محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، ط1، 2010.
- 37 فتحي خليل عبيد، مرجع سابق.
- 38 زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق.
- 39 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق.
- 40 محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق.
- 41 نفس المرجع.
- 42 زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق.
- 43 سيد سالم عرفة، مرجع سابق.
- 44 صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 45 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق.
- 46 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق.
- 47 محمد الصيرفي، مرجع سابق.
- 48 أحمد ماهر، مرجع سابق.
- 49 عبد العزيز العسيري: إدارة التغيير الدليل العلمي لإعادة التغيير وإعادة الهندسة، د د ن، قطر، ط1، 2010.
- 50 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق.
- 51 محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق.
- 52 أحمد ماهر، مرجع سابق.
- 53 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق.
- 54 محمود سلمان العميان، مرجع سابق.
- 55 زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق.
- 56 محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق.
- 57 سيد سالم عرفة، مرجع سابق.
- 58 أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج جديدة، عالم الكتاب الحديث، جدار للكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009.
- 59 النخبة الإستشارية الإدارية: إدارة التغيير مفاهيم وأساسيات، 2005.

الفصل الرابع: رأس المال البشري

أولاً: نظرة تاريخية لتبلور أهمية رأس المال البشري

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

ثالثاً: خصائص رأس المال البشري

رابعاً: أسباب تزايد الاهتمام برأس المال البشري

خامساً: مكونات رأس المال البشري

سادساً: تصنيفات رأس المال البشري

سابعاً: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

ثامناً: طرق ومسائل تنمية رأس المال البشري

تاسعاً: أساليب المحافظة على رأس المال البشري

عاشراً: قياس قيمة العنصر البشري بالنسبة للمنظمة

إحدى عشر: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد موضوع رأس المال البشري من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة مواضيع جديدة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال وكذلك النظرة إلى المورد البشري، فقد كان رأس المال يقتصر على الجانب المالي فقط، لكن هذه النظرة تجاوزته باعتبار ما يمتلكه المورد البشري من قدرات معرفية وإبداعية ومهارات كراس مال. وفي هذا الفصل سنتطرق لماهية رأس المال البشري من أهمية وخصائص وأسباب الاهتمام به وتصنيفاته ومكوناته وكذا طرق أساليب تنميه رأس المال البشري وأساليب المحافظة عليه وأهمية قياس المورد البشري ومبادئ قياسه.

أولاً: نظرة تاريخية لتبلور أهمية رأس المال البشري

تعود بوادر الاهتمام برأس المال البشري في تاريخها إلى أراء الاقتصادي "الفريد مارشال" الذي عاصر بداية التغيير في فنون الإنتاج في مطلع النصف الأول من القرن العشرين، فتؤكد أراء مارشال على الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع ونمو الإنتاج وتطوره أهمية التعليم في رفع إنتاجية الفرد إذ يقول بأنه فئة متعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، ذلك أن الإنسان يستطيع بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج، والقدرة على الخلق والإبداع أن يسخر كل قوى والطبيعة ومصادرها وما في باطن الأرض وما فوقها لصالحه والرفع من مستوى معيشتة وتوفير الحياة الكريمة له.

ولقد اعتبر كارل ماركس الإنسان أئمن رأس المال، وكذلك "ايرفنج فيشر" رأس المال البشري في مفهوم رأس المال كأى شيء يدر دخلا عبر فترة من الزمن، وأن هذا الدخل يتولد عن رأس المال، أشار "الفريد مارشال" إلى أن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وكذلك على أساس أن الفكر سواء ما تعلق منه بالعلوم والآداب أو الفنون أو ذلك الذي نشأت بفضل الآلات والأجهزة، إنما يمثل الإنتاج الذي يتلقاه إي جيل من الأجيال السابقة له، وذلك أنه إذا اختفت من الوجود الثروة المادية للعالم، فإن بالإمكان استعادتها بسرعة بواسطة الفكر، ولكن لو بقيت الثروة المادية بدون الفكر فإن هذه الثروة سرعان ما تنتضاءل ويعود العالم إلى الفقر والعوز.¹ (عمار إبراهيم، 2019، ص12)

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

- 1- هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- 2- المشاركة الفعلية في بناء امن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- 3- يعتبر طاقة فكرية وقدرة معرفية.
- 4- يعتبر قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية
- 5- يعتبر الطاقة للانجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- 6- قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته

7- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لأن التنافس يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة بالسرعة الممكنة.

8- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل لأن واحدة من مكونات رأس المال البشري هي التدريب فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية، ما يحقق إنتاجاً أعلى .

9- أنه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، فالمنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني، يمكنها أن تتنافس وتبقى وتتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.² (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 2011، ص ص 245، 246)

ثالثاً: خصائص رأس المال البشري

- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك.

- **عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات المملوكة من طرف الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث انه في بداية علاقات العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشراً هاماً، يمثل الاستثمار في التعليم والتي حملها الفرد طيلة فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل عن مالكه وهو ملازم له، لا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية لأنه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد.

- **محدودية رأس المال البشري:** أي أن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد أي أنه محدود بدورة حياة الفرد....³ (ناديه إبراهيمي، 2013، ص 5)

- دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة مما يوفر فرصة أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

- رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

- تزايد رأس المال البشري بالاستخدام المتكرر.⁴ (نجم عبود نجم، 2008، ص 298)

- لا يمكن نقل حقوق ملكيه رأس المال البشري

- لا يمكن قياس تغيرات رأس المال البشري الحاصلة نتيجة لتغير النفقات بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي.

- العطاء من الاستثمار في رأس المال البشري خاضع مباشرة لطول فترة القدرة على العمل، وكلما تم توظيف الاستثمارات مبكرا في الإنسان كلما ابتدأت سريعا في العطاء.⁵ (جواد كاظم لفته، 2011، ص ص 244،245)

يمكن مقارنة خصائص رأس المال البشري مع خصائص رأس المال المادي بالجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مقارنة خصائص رأس المال البشري مع خصائص رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال البشري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية

المصدر: عمر إبراهيم: تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة، 2014، ص 14.

رابعاً: أسباب زيادة الاهتمام برأس المال البشري

يرجع ازدياد الاهتمام برأس المال البشري لعدة أسباب من بينها:

- 1- كبر حجم العمالة الصناعية وما تتطلبه من مواصفات خاصة، وتدريب وإعداد علمي ما زاد من أهمية جذب رأس المال البشري وتدريبه والمحافظة عليه من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.
- 2- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة تغير من خصائص العنصر البشري وجعله أكثر وعياً من ذي قبل مما تطلب وجود خبراء ومختصين في إدارة رأس المال البشري وتبني أحدث الأساليب في التعامل معهم.
- 3- ارتفاع تكلفة رأس المال البشري زاد من ضرورة رفع إنتاجية لتغطية تكلفته، من خلال الاهتمام بهذا المورد وتفجير لطاقاته الكامنة.
- 4- الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم وكذا جنسياتهم مما حتم توظيف أفراد ذوي مهارات وكفاءات علمية عالية.
- 5- زيادة دور وأهمية المنظمات العمالية والنقابية في الدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم وزيادة حدة الصراع بين العاملين والإدارة تطلب إنشاء إدارة خاصة بالعاملين للوفاء بمتطلباتهم.⁶ (بن زايد سارة، 2017)
- 6- ضرورة خلق معارف جديدة، فكما امتلكت المنظمة رأس مال بشري مهم، كلمات تمكنت من خلق وإنشاء معارف جديدة نتيجة قدرة الأفراد على البحث والتحليل والتفكير.⁷ (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 2011، ص 246)

خامساً: مكونات رأس المال البشري

ينكون رأس المال البشري من:

- **مقدرة العاملين:** وتتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة درجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.
- **إبداع العاملين:** وتتضمن قدره الإبداع لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

- **إتجاهات العاملين:** وتتضمن توافق إتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل الدوران، وأيضاً متوسط (معدل) خدمه العاملين بالمنظمة.⁸ (فرحاتي لويزة، 2016، ص 74)

كما يتكون من جزئين أساسيين:

جزء فطري: ويعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية أو الفطرية التي تولد مع الفرد أما "الجزء المكتسب"

جزء مكتسب: والذي يعتبر الأهم والذي يعبر عن مجمل المعارف، الكفاءات، المؤهلات، القدرات الجسمانية، الخبرات والتجارب المكتسبة، والتي تبدأ عملية اكتسابها من ميلاد الفرد إلى وفاته، فهي تمتد مدى الحياة، وتتطور مع تطور المراحل التي يمر بها والتي يمكن تصنيفها إلى:

- **كفاءات الاتصال:** عن طريق السماع، الكلام، القراءة، والكتابة.

- **الكفاءات الفردية:** التي تتجسد في قدرة الفرد على التعلم، على الانضباط الذاتي.

- **الكفاءات الجماعية:** روح الفريق وفن الإدارات

- **الكفاءات الأخرى:** مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال والمعارف الضمنية والحساب

- **المؤهلات العلمية:** الشهادات العلمية التي يحصل عليها الفرد والتي تساهم في تطويره وزيادة إنتاجه.

ويكتسب الفرد هذه المعارف والمؤهلات والخبرات والكفاءات والتجارب من خلال:

العائلة: وكل من يستقبل الأطفال قبل فتره المدرسة.

- التعلم بكل مؤسسات التعليم الوطنية والدولية (التعليم الابتدائي.....).

- التدريب والتطوير في مكان العمل.

- الحياة اليومية للشخص ومستوى علاقاتها الاجتماعية.⁹ (شادي جمال الغرياي، 2015، ص ص45،43)

سادسا: تصنيفات رأس المال البشري

يمكن تجزأت رأس المال البشري إلى فئات بحسب مستويات الأداء كما يلي:

- الأفراد تحت التجربة: هم حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة لم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب، كونهم لازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المؤسسة.
- النجوم: هم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جدا لهم قدرات وخبرات واسعة، يتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وهنا تهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاياتهم والمحافظة عليهم.
- العاملون الذين يعتمد عليهم: هم يشكلون الغالبية العظمى من العاملين ينفذون معظم الأعمال، ومستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.
- العاملون غير المنتجين (الخشبة الميتة): هم الذين ينضب أداؤهم يكونون غير منتجين ويشبهون أغصان الشجرة الميتة.

كما يصنف (Blaug/1976) رأس المال البشري في ستة فئات هي: التكوين الرسمي في المدارس، المعاهد، الكليات، التكوين في العمل، سبرغور الوظيفة، إمكانية استرجاع المعلومات لأغراض فائدة المنظمة ومصحتها، التنقل بين الوظائف بقصد تحويل المهارات للوظائف المناسبة، وتحسين الوضع الصحي للعاملين.

لقد اعتمدت تلك الفئات برأس المال طبقا لأين، وكيف تتراكم، وليس كأمر واقع أنها موجودة في سوق العمالة يمكن استخدامها لتؤثر على إنتاجية المؤسسة المستثمرة لرأس المال البشري.¹⁰ (دريس منى، 2015، ص84)

سابعا: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

تتعدد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري ومن بين هذه الأساليب:

- التعليم والتدريب.
- إدارة الأفراد المتفوقين.
- تشجيع التعليم وبعد ضماننا لاستمرارية التعليم.
- تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لرفع مستوى أداء العاملين.

- دعم الأفكار الإبتكارية المفيدة، والتي من شأنها أن تمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية.
- تحفيز العاملين ودعمهم ماديا ومعنويا.¹¹ (بن زايد سارة، 2017)

ثامنا: طرق ووسائل تنمية رأس المال البشري

إن تنمية رأس المال البشري عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها وتعتمد المنظمة على مجموعة مختلفة من الطرق والأساليب لتنمية رأس المال البشري، سنتناول بالذكر بعضها والتي تتمثل في:

-التعليم والتكوين:

يطلق مصطلح رأس المال البشري على الأفراد الذين يتلقون قدرا كافيا من التربية والتعليم والتكوين، نظريا وتطبيقيا، والرعاية الصحية والاجتماعية ثانيا، والنواحي التنظيمية والعلاقات الإنسانية ثالثا،....

وتشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري فهي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات التي ترسم لهم الخطوط العريضة وتكون نقطة انطلاق لكل منهم حسب التخصص ذلك حسب تعدد مجالات العمل.

تؤثر السياسات التعليمية على العاملين من خلال نوعية المعارف والمهارات حسب ما تتطلبه سوق العمل وذلك لأجل الموازنة بين العرض والطلب.

- التدريب :

إن التدريب المستمر للمورد البشري يكسبه معارف وقدرات ومهارات، وذلك وفق ما تتطلبه الحاجة ومواكبة للتطورات الحاصلة ليكون مؤهلا للتحكم في التكنولوجيا الجديدة والتأقلم معها بسرعة.

يمتد الاهتمام بالمورد البشري بدءا من عملية الاستقطاب وصولا إلى عملية التوظيف بحيث يتم إعادة تأهيله من خلال إكسابه معارف وتقنيات جديدة والرفع من روحه المعنوية وذلك بإتباع خطط تدريبية مستمرة طبقا لما يعرف بالتعليم مدى الحياة.

- الرعاية الاجتماعية:

وتتمثل في توفر شروط ومتطلبات الحياة المختلفة كالتعددية والرعاية الصحية، ما يؤثر على مستوى أدائه وإنتاجيته، كما أن الرعاية الصحية والحماية من الأمراض يساعدان على الرفع من متوسط العمر لدى المورد البشري وتخفيض نسبة الوفيات. وبالتالي (طول الفترة) تكون للمنظمة فرصة أكبر للاستفادة من طاقة الموارد البشري.

- الإعلام :

للإعلام الدوري الفاعل في تنمية الوعي لدى المورد البشري من خلال القضايا الواقعية والمتعددة التي يطرحها والتي تمس مختلف الجوانب كالأخلاقيات، والسلوكيات.....¹² (نادية إبراهيمي، 2013، ص ص 12، 13)

1- استقطاب أفضل المواهب بشرية: أي أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبر بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

2- إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.

3- محافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

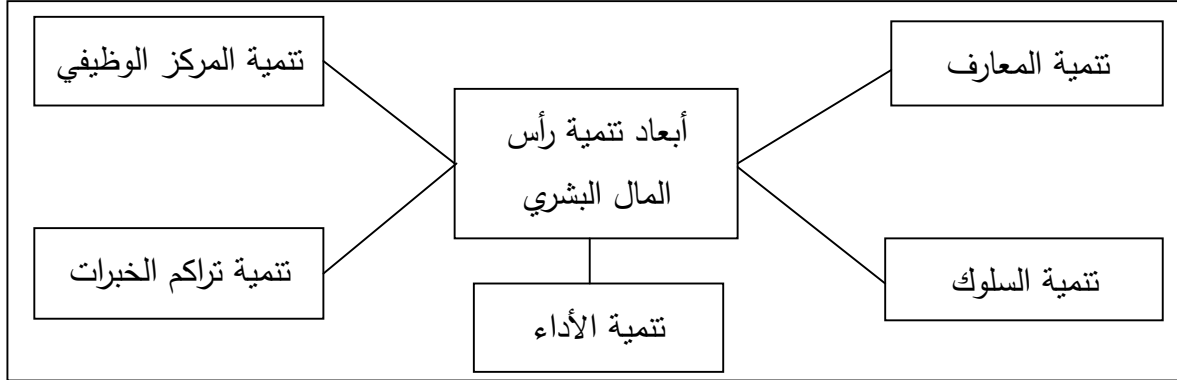
4- إيجاد بيئة التعلم: تتميز المنظمات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم، والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد بيئة لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.¹³ (عبد الستار حسين يوسف، 2008، ص 9)

ويعتبر التعليم من أهم الوسائل التي تسهم بشكل واضح وكبير في تنمية العنصر البشري بشكل مباشر أو غير مباشر.

- تزويد الفرد بالمعلومات التي تؤدي إلى تطوير وعي وثقافة الفرد.....لجعلهم أكثر وعياً وإدراكاً لاحتياجاتهم....

- تزويد الفرد بالمعارف والمهارات التي تتيح للفرد القدرات اللازمة للقيام بعمله....¹⁴ (نرمين موسى، 2015، ص223)

الشكل رقم (07): يوضح أبعاد تنمية رأس المال البشري



المصدر: دريس مني: دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، 2015، ص9.

تاسعا: أساليب المحافظة على رأس المال البشري

تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث لآخر ومن بينها ما يلي:

1- الحوافز: تعتبر الحوافز بأنواعها (مادية، أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أو ايجابية) من أهم العوامل التي تساعد المنظمة في الحفاظ على الكادر البشري والتي ترفع من ولائه لها ما يخفض من دوران العمل.

يمكن تعريف الحافز حسب "Armstrong" أنه الدافع أو السبب لعمل الأشياء وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر في الأفراد، تلك التي تشكل حاجات لهم، فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي لم يلبها. وتختلف هذه الحاجة والرغبة لديه لعمل الأشياء في مقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات".

أما "هرزبرغ" فقد قسم الحوافز إلى نوعين:

- **الحافز الجوهري (داخلي):** أي تحفيز الأفراد بأنفسهم وهي العوامل المتولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر في الأفراد من خلال تصرف على نحو أو اتجاه معين.

- **الحافظ العرضي (خارجي):** وهو تحفيز الإدارة للأفراد وتكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل: الزيادة في الأجور، أو التحفيز المعنوي، أو الترقية أو عقوبات أو إجراءات تأديبية. إن الحوافز بأنواعها ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وانتمائهم للمنظمة (عدم إحساسهم بالاعتراب)، واستقرارهم، وهو ما يجعلهم يقللون من الغياب وتحسين مستوى أدائهم والقيام بعملهم على أكمل وجه وهذا ما يضمن بقائهم و الرفع من مستوى أدائهم ليكون فعالا.

2- الصحة: يشير مفهوم الصحة المهنية إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات العمل وتعتبر أساس أي عمل ناجح، وهي حماية حياة الفرد العامل وأيضا زيادة الإنتاج وثروة المنظمة. حيث أشار شولتز إلى أن الاستثمار في الصحة هو صنف من أصناف تراكم رأس المال البشري.

يوجد نوعان من الخدمات الصحية هي:

أ- **الخدمات الصحية الجسمية:** وتتم من خلال تقديم خدمات وقائية تتضمن الفحوصات الطبية للتأكد من سلامة العمال وتوفير وسائل الحماية في العمل.

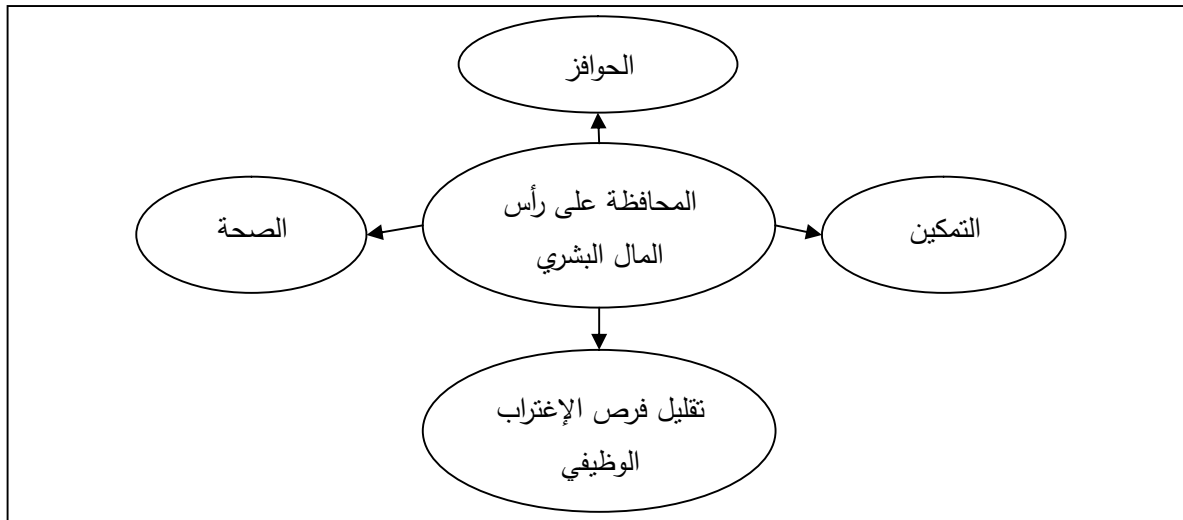
ب- **الخدمات الصحية النفسية:** وهذا النوع من الخدمات يقوم بتقديم إرشادات نفسية من أجل الوقاية من الأمراض النفسية الناتجة عن القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل والظروف الاجتماعية الأخرى.¹⁵ (عيسى خليفي، ربيع قوادرية، 2016)

3- تقليل فرص الاعتراب الوظيفي: الاعتراب الوظيفي هو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تجرى بها الأمور في العمل وإدراك العاملين بأن عملهم ليس مهما أو مفيدا.... ما يؤثر في نتائج العمل، إذ يقلل الاعتراب من الرغبة في العمل، ويعتبر الاعتراب من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات، والتي قد تؤدي إلى دوران العمل فعلى المنظمات أن تحاول التقليل منه لأجل الحفاظ على أصحاب المعارف والمهارات والخبرات ومن بين الطرق المستخدمة في التقليل من فرص الاعتراب الوظيفي: التحفيز، الثقة، التكيف، الإدماج.¹⁶ (عيسى خليفي، ربيع قوادرية، 2016)

4- **التمكين:** يعتبر التمكين من الإستراتيجيات التي تركز على العنصر البشري لإتاحة الفرصة والمكانة له بما يحفز، ويدعم قدراته وينميها ما يعكس مرونة المنظمة ونظرا لكون رأس المال البشري هو المحدد الأساسي لفاعليتها وأهم ما تحوزه وتسعى لتميمته والحفاظ عليه.

يعرف "Goetsh & Davis" التمكين على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عملية التخطيط المتعلق بالتنظيم، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم فيها، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم. وفي هذا السياق يرى "Umiker" أن التمكين لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر والرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله ما يشجعهم على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات.¹⁷ (كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، 2017، ص262)

الشكل رقم (08): يوضح أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: عيسى خليفي، ربيعة قوادرية: العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (2016)

عاشرا: أهميه قياس قيمه العنصر البشري بالنسبة إلى المنظمة

نال قياس العنصر البشري أهمية كبيرة في مختلف جوانب المنظمة وبالأخص الإدارة بمستوياتها المختلفة مما يساهم في مساعدتها على القيام بوظائفها المختلفة، وتتمثل هذه الأهمية في:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية في المنظمة:** إن عملية التخطيط ورسم التصورات المستقبلية تتطلب توفر البيانات والمعلومات عن كافة موارد المنظمة المتاحة لديها وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال توفير ما تحتاجه من معلومات وبيانات عن الأصول البشرية، وهذا بدوره يساعد الإدارة على تخصيص الموارد البشرية الوظائف والمهارات المتاحة في المنظمة، إضافة إلى ترشيد الإنفاق على الموارد البشرية وتحديد الحجم الأمثل من الاحتياجات البشرية.
- 2- إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تفرض عليها الاهتمام بالعنصر البشري والرفع من كفاءته وقدرته على الأداء من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعمل وكذلك التدريب المستمر لرفع وصقل قدراته.
- 3- تساعد المنظمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمتواجدة بها، وذلك من خلال معرفة قيم الأصول البشرية التي تتواجد بداخلها ومدى تأثيرها على الوضع المالي فيها.
- 4- سعي المنظمة للمحافظة على أصولها البشرية وعدم تصنيفها من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد وسيلة لتقييم مدى قيام الإدارة بالمحافظة عليها، وذلك لمعرفة مدى نجاحها في إدارة واستثمار والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.¹⁸ (عمار إبراهيم، 2014، ص19)

إحدى عشر: المبادئ الأساسية لقيام رأس المال البشري

المبدأ الأول: الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة

نحن اليوم في عصر المعلومات الذي يعتبر أن العنصر البشري هو أهم الموارد، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال. وتقوم المنظمات اليوم بميكنة كل أنشطتها، وهذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها بحيث تدور حول الاتصالات والأساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة بالتكنولوجيا.

المبدأ الثاني: لا يمكن أن ندير بدون بيانات

نحن نجمع بيانات يوميا من خلال أداء أعمالنا واتصالاتنا بالزملاء، ورغم ذلك فإن أغلب القرارات تتخذ بدون بيانات دقيقة، ونظر لبيئة العمل المعقدة اليوم والتي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات

الطارئة، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير، حيث أن من يملك المعلومات هو الذي سيفوز في النهاية.

المبدأ الثالث: بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح

بما أن الأصل الوحيد القادر على اتخاذ القرارات هو العنصر البشري، فإن سلوكياتهم هي سبب حدوث كل شيء إيجابي أو سلبي، ولكي نستطيع أن نطور شيئاً فيجب أن نعرف كيف يتعامل الناس مع هذا الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد جودة رأس المال البشري بالمنظمة.

المبدأ الرابع: قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري

يوجد بعض النقد لمقاييس رأس المال البشري وعدم دقتها وتماسكها مثل المقاييس المالية، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها أو دقتها وبدأ كل فرض يعدل فيها لكي تتلاءم مع احتياجاته، لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة واختبار مدى دقتها حتى تصبح بنفس دقة المقاييس المستخدمة في النظام المالي.¹⁹ (اتحاد الخبراء الدوليين، 2004، ص ص301،302)

المبدأ الخامس: العلاقة بين الأسباب والنتائج

أحد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب والنتائج في هذه المقاييس، وذلك لوجود الكثير من القوى المتداخلة التي لا يمكن معرفتها ويمكن أن تؤثر على نتائج القياسات. ويتطلب ذلك ضرورة تحديد الهدف من القياس بوضوح مع معرفة القوى الإيجابية والسلبية المؤثرة في وضوح علاقات الارتباط بين الأسباب والنتائج.

المبدأ السادس: رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة

مهما كانت جودة المعدات أو العمليات أو حتى رأس المال الفكري فبدون تدخل رأس المال البشري لا يمكن إضافة أي قيمة للمنظمة، وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها ودرجه التحفيز بداخلهم هي التي تخلق القيمة المضافة، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي بأفضل تكلفة والعاملون يعطون الحياة لهذا الرأس مال.

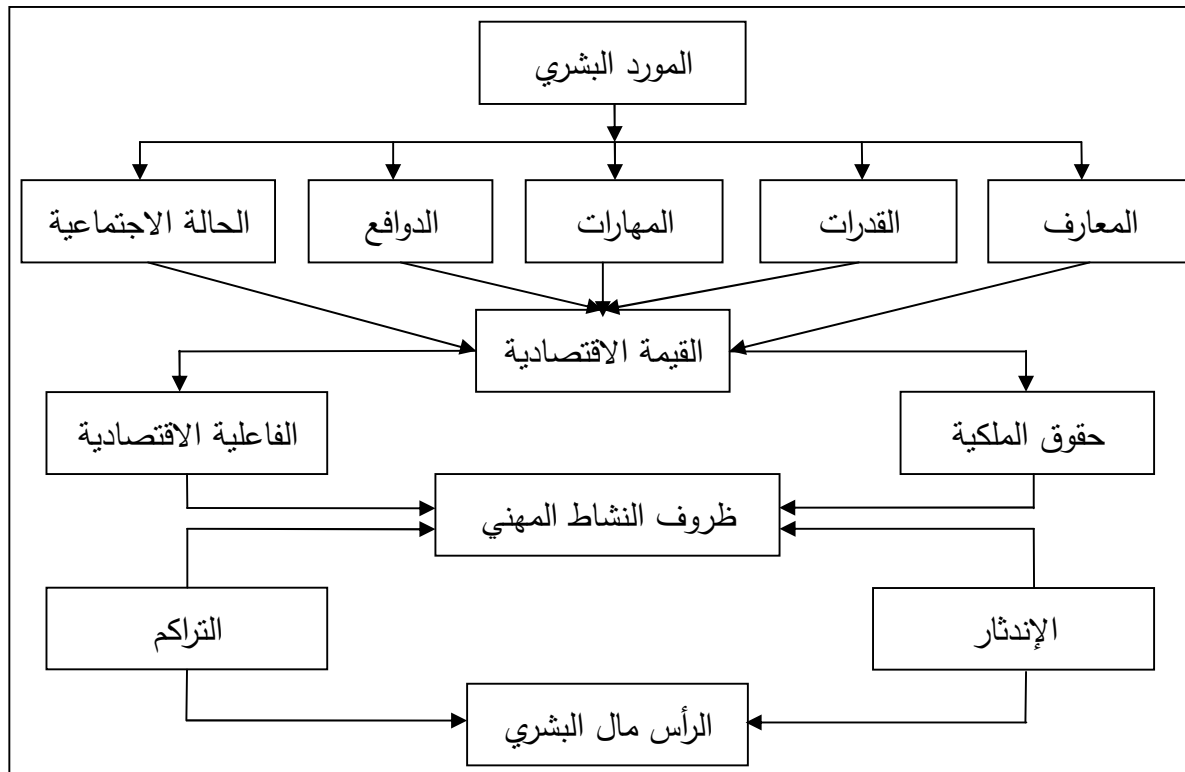
المبدأ السابع: النجاح يتطلب الالتزام

بدون الالتزام لا يمكن لأي إستراتيجية مهما كانت قوية أن تنجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال فالتفاني والإخلاص في التعامل مع العاملين والعملاء والمنفعين جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ.

المبدأ الثامن: المدير هو الأساس

تشير كل الدلائل على أن العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي لأداء العاملين يتوقع العاملون ذوي الكفاءات العالية من المديرين التدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي، فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين وهو الممر الذي يشبع طموحات العاملين ورغباتهم.²⁰ (اتحاد الخبراء الدوليون، 2004، ص ص303،304)

الشكل رقم (09): يوضح مخطط الرأسمال البشري



المصدر: جواد كاظم: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، 2011، ص 243.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستنتج أن المنظمات إتجهت إلى رأس المال الحقيقي أهم مورد وهو رأس المال البشري من أجل ضمان استمراريته وبقائها وكذلك لتحقيق الريادة والقدرة على التنافس، فكان لا بد من إدارة العنصر البشري من خلال استقطاب رأس المال البشري وتنميته والمحافظة عليه لأنه المورد الوحيد الذي من شأنه تحقيق فروق ملموسة وإحداث تغيير وتطورات تحقق من خلالها المنظمة التميز. فرأس المال البشري يعتبر من الموارد المهمة في أي إستراتيجية تتبناها أي منظمة لتحقيق النمو، فمهما اهتمت هذه الأخيرة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة الإنتاجية وتحديد الأهداف، فإن كل هذا لن يتحقق دون وجود العنصر البشري.

الهوامش:

- ¹ عمار إبراهيم: تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة، دراسة ميدانية في الساحل السوري، جامعة تشرين كلية الاقتصاد، قسم الإحصاء والبرمجة، إختصاص سكان وتنمية، 2014.
- ² ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق.
- ³ نادية براهيمى: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعي المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2012-2013.
- ⁴ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، الأردن، ط2، 2008.
- ⁵ جواد كاظم الفتة: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص ص244.
- ⁶ بن زايد سارة: دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمي، 2017/03/19، <http://giem.kantakji.com.23:00>.
- ⁷ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق.
- ⁸ فرحاتي لويذة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015-2016.
- ⁹ شادي جمال الغرابوي: أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على الماجستير في اقتصاديات التنمية من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014-2015.
- ¹⁰ دريس منى، مرجع سابق.
- ¹¹ بن زايد سارة، مرجع سابق.
- ¹² نادية إبراهيمي، مرجع سابق.
- ¹³ عبد الستار حسين يوسف: دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004-2005.
- ¹⁴ نرمين موسى، مرجع سابق.
- ¹⁵ عيسى خليفي، ربيعة قوادرية: العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/08/15.
- ¹⁶ نفس المرجع.
- ¹⁷ كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ: الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو مثال الجزائر، جامعة الجزائر وجامعة باجي مختار، عنابة، العدد6، 2017.
- ¹⁸ عمار إبراهيم، مرجع سابق.
- ¹⁹ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون: عائد الاستثمار في رأس المال البشري- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004.
- ²⁰ نفس المرجع.

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني

2- المجال المكاني

3- المجال البشري

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- المقابلة

2- الملاحظة

3- المقابلة

4- السجلات والوثائق

خامساً: منهج الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد

تحتل الإجراءات المنهجية مكانة هامة في أي بحث أو دراسة سوسيولوجية وتحديدها أساسا للربط بين جوانب الدراسة بهدف الوصول إلى أدق النتائج بشكل موضوعي للمزج بين ما هو نظري وميداني وسنحاول في هذا الفصل الموسوم بالإطار المنهجي للدراسة التطرق إلى مجموعة من الخطوات المنهجية والتي تناولنا فيها حدود ومجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة ومنهج البحث وأساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

من أهم الخطوات المنهجية لأي بحث علمي تحديد مجالات الدراسة، وقد حصر الباحثون هذه المجالات في ثلاث مجالات رئيسية وهي المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني.

1- المجال الزمني:

ويتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا بجانبها النظري والميداني، حيث استغرقت أكثر من 5 أشهر وبداية كانت بجمع المادة العلمية من المكتبات بمختلف أنواعها سواء كانت تابعة للجامعة أو غير تابعة لها بهدف الإحاطة بالجانب النظري للموضوع وقد امتدت هذه المرحلة من بداية جانفي 2018 إلى غاية منتصف شهر مارس 2018، ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الجانب التطبيقي للدراسة والذي أجريناه بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، وكان ذلك عبر مراحل وهي:

المرحلة الأولى: كانت بتاريخ 4 أبريل 2018، وهي أول زيارة لنا للمؤسسة بغية طلب التسهيلات لإجراء التريص بها، لكننا لم نجد المسؤول من أجل الموافقة عليه.

المرحلة الثانية: كانت بتاريخ 10 أبريل 2018، وهي ثاني زيارة لنا للمؤسسة وخلال هذه الزيارة تمت الموافقة على طلب التسهيل من قبل إدارة المؤسسة.

المرحلة الثالثة: كانت بتاريخ 22 أبريل 2018، أين قمنا بجمع الوثائق والمعلومات المختلفة عن المؤسسة بالإضافة إلى حصولنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما سمحت لنا الفرصة بلقاء أحد المسؤولين بالمؤسسة وإجراء حوار معه حول موضوع الدراسة، إذ أعطانا فكرة حول عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة والتي أفادتنا في بناء استمارة الدراسة.

المرحلة الرابعة: امتدت هذه المرحلة من 15 ماي إلى غاية 16 ماي 2018 خلال هذه الفترة قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة وذلك بتاريخ 15 ماي 2018، ثم قمنا بجمعها يوم 16 ماي 2018 بعد أن أجاب عليها المبحوثين، ولم يتم استرجاعها كاملة، حيث تم فقد إستمارتين.

المرحلة الخامسة: امتدت من تاريخ 21 ماي إلى غاية 04 جوان 2018 وفي هذه المرحلة قمنا بتفريغ البيانات في الجداول الإحصائية وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج ثم مناقشة هذه الأخيرة في ضوء فرضيات الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيرا في ضوء النظريات، ومن ثم عرض

النتائج العامة للدراسة والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات، والقيام بإدخال بعض التعديلات على بعض العناصر كالأشكالية.

2- المجال المكاني:

2-1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائه التسمية الحالية، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

2-1-1-1- مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجاته تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHANI) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982-1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز.

2-1-2- مرحلة التوسع 1987-1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه تمثلت هذه المشاريع في إنجاز وحدة للزجاج الأمني، وحدة جديدة للزجاج السائل، وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية.

2-1-3- مرحلة الاستغلال منذ سنة 1997: أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية.

2-2- تعريف المؤسسة: هي الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير ولاية جيجل بالمنطقة المسماة أولاد صالح تبلغ مساحتها حوالي 18 هكتار، وهي تقع شمال شرق مدينة جيجل وتبعد عنها بمسافة حوالي 17

كلم وتبعد بحوالي 5 كلم عن ميناء جن جن، و3 كلم عن مطار فرحات عباس. وهي شركة عمومية ذات طابع اقتصادي بأسهم مستقلة (EDA-SPA). نشأت سنة 1982 برأس مال قيمته حوالي 500.000.000 دج، تعد هذه الشركة امتدادا لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة.

2-3- أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

أ- أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفاعل في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية.

- كما تلعب الشركة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

- لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.

- تبرز الأهمية في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركة التنظيف (هنكل).

ب- أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج لتحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

3- المجال البشري:

وفيما يخص المجال البشري لدراستنا فيتمثل في الأفراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير والتي أجرينا فيها دراستنا الميدانية.

بلغ عدد عمالها 195 عامل موزعين بالشكل التالي:

- فئة الإطارات: 30
- فئة أعوان التحكم: 30.
- فئة أعوان التنفيذ: 135.

ثانياً: فرضيات الدراسة

إن إعداد البحث العلمي يمر بمراحل مختلفة من أجل الوصول إلى نتائج عملية وموضوعية، كما يكتسب صفة العلمية، وتعتبر مرحلة وضع الفروض من المراحل الأساسية في إعداد البحث العلمي فالفرضية تعبر عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها،¹ (رشيد زرواتي، 2008، ص145). كما يعرف الفرض على أنه الحل المؤقت للظاهرة (المشكلة) التي يدرسها الباحث وهي تخضع للتجريب والتأكد من صحتها، فهي ليست حلول نهائية، وبالتالي فهي تفسير مؤقت للظاهرة المدروسة، كما يجب أن تكون واقعية قابلة للتجسيد والتحقق من صحتها علمياً، ولا تتصف بالخيال الذي يستحيل تطبيقه.² (بوداود عبد اليمين عطاء الله أحمد، 2009، ص61).

وفي ضوء الإشكالية المطروحة سلفاً نحاول الإجابة عليها من خلال الفرضيات الثلاثة:

الفرضية العامة:

يسهم التغيير التنظيمي بشكل كبير في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

1- يسهم التغيير في الهيكل التنظيمي بشكل كبير في زيادة مستوى إبداع الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

2- يسهم التغيير في التكنولوجيا بشكل كبير في دعم كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

3- يسهم التغيير في السياسات والإجراءات المعتمدة في العمل بشكل كبير في زيادة عوائد الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

ثالثا: عينة الدراسة

بسبب صعوبة تطبيق المسح الشامل لدراسة اية ظاهرة اجتماعية كونه يشترط الاتصال بكل أفراد المجتمع والحصول على إجاباتهم، وهو ما يأخذ الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، يلجأ الباحث إلى العينة والتي هي عبارة عن ذلك الجزء من مفردات الظاهرة موضوع الدراسة، يختاره الباحث وفق شروط معينة، لتمثل المجتمع الأصلي للدراسة.³ (مساعد بن عبد الله النوح، 2004، ص78).

فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة، يمكن من خلالها تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع ككل شرط أن تحمل نفسه خصائصه.

وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من مجموعات غير متجانسة فإننا سنعمد أسلوب العينة العشوائية التطبيقية لأن مجتمع البحث مقسم إلى طبقات وتكون مفردات كل طبقة متجانسة بقدر الإمكان من أجل الوصول إلى النتائج بدقة وتعميمها وعليه فعينة دراستنا ستأخذ نسبة 25% من إجمالي مجتمع البحث (195 عامل) أي ما يقابل 49 مفردة، وتم حسابها كما يلي:

$$\begin{array}{rcl}
 195 & \longrightarrow & 100\% \\
 n & \longrightarrow & 25\% \\
 n = \frac{N \times 25}{100} = \frac{195 \times 25}{100} = 48.75 \simeq 49
 \end{array}$$

حيث أن:

N: يمثل عدد أفراد المجتمع الكلي.

n: يمثل عدد أفراد العينة.

وفيما يلي تحديد لمفردات العينة بكل طبقة على حدى:

فئة الإطارات:

$$\begin{array}{rcl}
 30 & \longrightarrow & 100\% \\
 x & \longrightarrow & 25\% \\
 x = \frac{30 \times 25}{100} = 7.5 \simeq 8
 \end{array}$$

أي 8 إطارات.

وقد تم اختيار أفراد هذه العينة بطريقة عشوائية منتظمة وتم إختيارهم بالطريقة التالية:

1- تم الرمز لكل عامل برقم معين ثم ترتيبهم تصاعديا من 1 إلى 195.

2- حساب المدى:

$$\frac{30}{8} = 3.75 \simeq 4$$

- يتم سحب المفردة الأولى عشوائيا ولتكن 2.

ومن مفردات العينة هم العاملين الذين أرقامهم كالتالي: 2، 6، 10، 14، 18، 22، 26، 30.

فئة أعوان التحكم:

$$\begin{array}{rcl}
 30 & \longrightarrow & 100\% \\
 x & \longrightarrow & 25\%
 \end{array}$$

$$x = \frac{30 \times 25}{100} = 7.5 \simeq 8$$

أي: 8 أعوان تحكم.

وتم اختيارهم أيضا بطريقة عشوائية منتظمة وبتتابع نفس الطريقة التي تم بها إختيار مفردات العينة في فئة الإطارات لأن عدد أفراد المجتمع متساوي.

- وكانت المفردة الأولى تحمل رقم 1.

ومنه مفردات العينة هم العمال الذين أرقامهم: 1، 5، 9، 13، 17، 21، 25، 29.

فئة أعوان التنفيذ:

$$135 \longrightarrow 100\%$$

$$x \longrightarrow 25\%$$

$$x = \frac{135 \times 25}{100} = 33.75 \simeq 33$$

أي: 33 عون تنفيذ

مفردات هذه العينة تم اختيارهم أيضا بطريقة عشوائية منتظمة وبنفس الطريقتين السابقتين.

حساب المدى:

$$\frac{135}{33} = 4.04 \simeq 4$$

وتم سحب المفردة الأولى عشوائيا فكانت تحمل الرقم 1.

ومنه مفردات العينة هم العمال الذين أرقامهم: 1، 5، 9، 13، 17، 21، 25، 29، 33، 37،

113...، 117، 121.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الإستمارة:

تعتبر الاستمارة من بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الإجتماعية على الرغم من قوة الأدوات الأخرى وذلك لاعتبارها أقل تكلفة، ويمكن تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين، كما تمكن

الباحث من الوصول إلى معلومات حساسة لا يمكن الوصول إليها عن طريق الوسائل الأخرى حيث تسمح للباحث بطرح العديد من الأسئلة في كل محور تسمح له بالإحاطة بمختلف جوانب الموضوع من خلال المعلومات المهمة التي تقدمها حول الظاهرة، ولهذا ستكون الاستمارة الأداة الأساسية في بحثنا لجمع البيانات إلى جانب المقابلة والملاحظة كأداتين مكملتين ومدعمتين للمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق هذه الاستمارة، والاستمارة تعرف على أنها: " مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر استخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم.⁴ (مساعد بن عبد الله النوح، 2004، ص93). ويعرفها مروان عبد المجيد إبراهيم على أنها:

"هي شكل من أشكال البحث يستخدم فيها مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين".

كما عرفها Mucchielli على أنها: "مجموعة من الاقتراحات، لها نوع معين من الشكل والتنظيم والتي يسعى من خلالها الباحث إلى معرفة موقف أو حكم أو تقييم لموضوع ما من طرف المبحوث".⁵ (جمال معتوق، 2013، ص 179).

لقد تضمنت إستمارتنا 30 سؤالا موجهة للمبحوثين، وقد اعتمدنا في إعدادها على سلم ليكرت الخماسي، قسمت إلى ثلاثة محاور تماشيا مع فروض البحث وهي كالآتي:

المحور الأول: تناولنا فيه البيانات الشخصية، وجاء فيه ستة أسئلة بدون ترقيم.

المحور الثاني: تدور أسئلة حول المتغير المستقل وهو التغيير التنظيمي من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 15.

المحور الثالث: تدور أسئلة حول المتغير التابع وهو رأس المال البشري من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 30.

إن صياغة استمارة بحثنا بشكلها النهائي المذكور سالفا وحتى تكون أسئلتها واضحة وتسهل على المبحوث فهمها ويجب عنها بوضوح، قمنا بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف الذي قدم لنا جملة من الملاحظات أفادتنا في تعديل وإضافة وحذف بعض الأسئلة.

وحيث قمنا بتعديل الأسئلة التالية:

السؤال رقم 2:

قبل التعديل: تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل بإتاحة الفرصة لك لابتكار أفكار جديدة تخدم العمل.

بعد التعديل: تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل ومواكبة التطورات.

السؤال رقم 3:

قبل التعديل: تقوم المؤسسة بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة.

بعد التعديل: تقوم المؤسسة بتغيير طرق الاتصال بين أقسامها ومصالحها.

السؤال رقم 18:

قبل التعديل: تتاح لك الفرصة لاستثمار خبراتك للمبادأة والإبداع.

بعد التعديل: تتاح لك الفرصة لتوظيف خبراتك ومهاراتك في الإبداع عمك.

السؤال رقم 19:

قبل التعديل: أتسعى للتعلم باستمرار لأجل تقديم أفكار إبداعية متجددة.

بعد التعديل: تسعى للتعلم باستمرار لأجل تقديم أفكار جديدة في العمل.

كما تم إضافة الأسئلة التالية:

السؤال رقم 05: يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.

السؤال رقم 10: تعمل المؤسسة على استيعاب التقدم الهائل في الوسائل والآلات التكنولوجية.

السؤال رقم 15: تعمل المؤسسة على توفير الظروف البيئية المناسب للرفع من مستوى الإنتاج.

السؤال رقم 20: تعمل الإدارة على تحفيز العاملين لابتكار أفكار جديدة في العمل.

السؤال رقم 25: تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير مواردها البشرية.

السؤال رقم 30: إكتسابك لمهارات جديدة يزيد من فرصتك في الترقية.

كما تم حذف الأسئلة التالية:

- تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

- تسمح مرونة الهيكل التنظيمي بتشجيع سياسة الابتكار والتجديد.

الخصائص السيكومترية لأداة الإستمارة:

عند تصميم الأدوات على الباحث أن يتأكد من أنها صالحة لتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها، وأنها ستنتقل بدقة وموضوعية صورة الواقع البحثي، بحيث يمكن الاعتماد على هذه الصورة في التفسير والتعميم، لذلك سنقوم في بحثنا هذا بإجراء اختبار الثبات للتحقق من مدى ملاءمة الأداة للدراسة الحالية.

يعرف الثبات كما يلي: يتصف الاختبار الجيد للثبات والاختبار الثابت هو الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة.⁶ (دوقان عبيدات وآخرون، 2012، ص160).

وقد تم الاستعانة ببرنامج Spss لحساب معامل "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات الكلي للإستمارة وكانت النتيجة كما يلي:

ALPHA DE CRONBACHE	NOMBRE D'ELEMENT
0,926	30

قيمة ثبات الاختبار (0,926) ما يمكننا من القول أن الاستمارة ثابتة.

2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها موضوع البحث، وتفيد في جمع البيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في مواقف مختلفة في حال إبدائهم نوع من المقاومة.

وتعرف الملاحظة بأنها: مشاهدة مقصودة، دقيقة ومنظمة، موجّهة، هادفة عميقة.⁷ (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص174)، كما تعرف بأنها: توجيه الحواس ومراقبة سلوك معين وتسجيل جوانب ذلك السلوك.⁸ (بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، 2009، ص95)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة المباشرة من خلال احتكاكنا المباشر بالميدان. ومن خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة والتنقل بين أقسامها أين تم ملاحظة بيئة العمل والظروف الفيزيائية التي يؤدي فيها العمال مهامهم.

وقد لاحظنا أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث واقتصر عمل المرأة في العمل الإداري وغيابها في العمل الإنتاجي، كما لاحظنا وجود بعض الآلات الجديدة لم يتم استعمالها بعد.

وقد أفادتنا الملاحظة في:

- الكشف عن سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- ساعدتنا الملاحظة البسيطة كأداة بحث على التعرف عن التركيبة البشرية ومختلف أقسامها، كما سمحت لنا بمعرفة طبيعة العمل الشاق نوعا ما إضافة إلى أن الظروف الفيزيائية صعبة، حيث يتواجد الضجيج والحرارة المرتفعة، إضافة إلى أن وحدات المصنع تتربع على مساحة شاسعة ومتباعدة عن بعضها البعض.

- كما سمحت لنا بمعرفة طبيعة العلاقة وأسلوب التعامل المتبع من طرف العمال فيما بينهم داخل بيئة العمل، وكذا مع المشرفين في حد ذاتهم، بحيث كانت علاقة العمال فيما بينهم جيدة وكان هناك تواصل فيما بينهم.

3- المقابلة:

من بين أهم الأدوات التي يستخدمها لابد للباحث أن يتعمدها في البحوث الاجتماعية هي المقابلة لأنها تسمح للباحث بالتفاعل مع المبحوث ومراقبة سلوكه وتصرفاته، وبذلك فهي تكشف عن أشياء كثيرة لا تكشف عنها الكتابة، كما أنها تسمح بالحصول على معلومات مكلمة أو تسد الثغرات الموجودة في الاستمارة وتعرف المقابلة على أنها أداة لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وتعتمد على مقابلة الباحث للمستجيب وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة للإجابة عنها وتعتبر المقابلة استبياناً شفويًا.⁹ (محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، 2010، ص257).

وقد استخدمنا المقابلة في دراستنا بطريقة نصف مفتوح كإجراء مكمل لمعرفة صدى صدق الواقع المدروس وقد استعملناها للحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة وطريقة سير العمل الإداري ومدى اهتمام الإدارة بعملية التغيير التنظيمي وكيفية تعامل المورد البشري مع هذه التغييرات، وقد تم إجراؤها مع بعض المسؤولين في قسم المحاسبة لأنهم الوحيدين الذين كانت لديهم الرغبة في إجراء المقابلة، كما أنه القسم الذي على دراية تامة بما تصرفه المؤسسة من أموال على المقتنيات الجديدة

والبرامج التدريبية، وكذلك الميزانية المخصصة للأجور والمنح، وقد أفادتنا هذه المقابلة في بناء الاستمارة، بالإضافة إلى شرح بعض الأسئلة لبعض العمال عند توزيع الاستمارة. واشتملت المقابلة على مجموعة من الأسئلة منها:

- هل فعلا المؤسسة أجرت تغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي؟
- هل تعمل المؤسسة على تحديث الآلات المستعملة؟
- هل تعتمد المؤسسة على الأقدمية في العمل لأجل الترقية؟
- هل تعتمد المؤسسة أسلوب الحوافز عند قيامك بعمل جيد؟
- هل تخطط المؤسسة لإجراء برامج تدريبية؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإطارات؟

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات فإما أن تكون البيانات المجموعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستمارة أو المقابلة أو الملاحظة أو لبعضها البعض، ووظيفتها التكميلية في التحليل والتعليل وإما أن تكون البيانات المجموعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.¹⁰ (رشيد زرواتي، 2008، ص223)

وقد استعنا في الدراسة بالوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة من أجل التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - وقد تحصلنا عند زيارتنا لها على مجموعة من الوثائق والسجلات والتي تمثلت فيما يلي:

- وثائق حول نشأة وتطور المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي.
- وثيقة خاصة بكيفية توزيع العمال داخل المؤسسة.

خامسا: منهج الدراسة

إن أي باحث عند قيامه بإجراء دراسة معينة يجب أن يعتمد على منهج معين من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بدقة، فالمنهج هو الذي يوجه الباحث خلال مراحل بحثه المختلفة.

ويعرف المنهج بأنه: "تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجة مشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى معرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل.¹¹ (عبد الناصر جندي، 2010، ص 14).

تتعدد المناهج في علم الاجتماع وتختلف وذلك لتنوع وتعدد المواضيع، التي يتناولها الباحثون بالدراسة إذ يجب على الباحث أن يختار المنهج المناسب لدراسته؛ أي أن طبيعة المواضيع والمشكلات المدروسة وأهداف الدراسة هي التي تحدد للباحث المنهج الذي سيعتمد عليه في دراسته، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي قصد دراسة واقع الدراسة وتحليل أبعادها، "هو يهدف إلى وصل الظواهر في زمن الحاضر ويقوم بوصف ما هو موجود ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات القائمة بين الظواهر"، ويعرف بأنه: "استقصاء ينصب على الظاهرة...."، كما هي قائمة في الوقت الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها ولتحديد العلاقة بين عناصرها، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر ويقارن ويقيم الأدلة من أجل الوصول إلى تعليمات ذات معنى تزيد من رصيد معارفنا للدراسة.¹² (جمال معتوق، 2013، ص 100).

ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج انتشارا واستخداما في العلوم الاجتماعية فهو يصور الظاهرة كما هي في الواقع، كما يقوم على جمع البيانات بنوعها الكمية والكيفية من أجل تحليل وتفسير الظواهر واستخلاص النتائج التي تساعد على فهم الظاهرة موضوع الدراسة.

سادسا: أساليب التحليل

1- التحليل الكيفي:

في مثل هذا النوع من التحليل يتم التعبير عن البيانات الخام وعن نتائج التحليلي بصور غير كمية على الرغم من أن التعبيرات الكمية العامة والإجمالية يمكن أن تكون داخلية كمكون أساسي في هذه الصياغات الكيفية كأن يقال أن معظم الوثائق تذكر كذا،...¹³ (محمد محمود الجوهري، 2009، ص 170).

فالتحليل الكيفي يساعد على الترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض، كما يساهم في تدعيم البحث من خلال الاستشهاد بالحقائق والمعطيات، فهو يقوم بإعطاء تحليلات وتفسيرات للبيانات بعد تجميعها وتصنيفها.

2- التحليل الكمي:

التحليل الكمي للبيانات غير الكمية هو ذلك النوع من التحليل، الذي يسمح للباحث بأن يستخرج إحصائيات تصنف السلوك في موقف اجتماعي أو في نسق اجتماعي معين من مادة غير كمية مثل المقابلة أو الاستبيان أو مذكرات تسجيل الملاحظات الميدانية أو سجلات الأرشيف بأنواعها.¹⁴ (محمد محمود الجوهري، 2005، ص168).

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على جداول بسيطة وأخرى مركبة لتفريغ بيانات محاور الإستمارة من أجل معالجتها واستخلاص النتائج المتحصل عليها منها، وقد استعملنا في تكميم بيانات الإستمارة التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسط الحسابي واختبار كا² واختبار T، اختبار الصدق والثبات.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وهذا بدءا بالتطرق إلى مجالات الدراسة على المستويات الثلاثة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لما له من أهمية كبيرة في وصف وتحليل مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الإستعانة بجملة من الأدوات البحثية (الإستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات)، إضافة إلى اختيار عينة البحث ووضع فرضيات الدراسة، وأخيرا أساليب التحليل (الكمي والكيفي).

الهوامش:

- ¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
- ² بوداود عبد اليمين، وعطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2009.
- ³ مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، المكتبة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004.
- ⁴ نفس المرجع.
- ⁵ جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2013.
- ⁶ دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر، الأردن، ط1، 2012.
- ⁷ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، المكتبة الإلكترونية، الأردن، ط1، 2000.
- ⁸ بوداود عبد اليمين، وعطاء الله أحمد، مرجع سابق.
- ⁹ محمد بكر نوفل، وفريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2010.
- ¹⁰ رشيد زرواتي، مرجع سابق.
- ¹¹ جندلي عبد الناصر: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2010.
- ¹² معتوق جمال، مرجع سابق.
- ¹³ الجوهري محمد محمود: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- ¹⁴ نفس المرجع.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

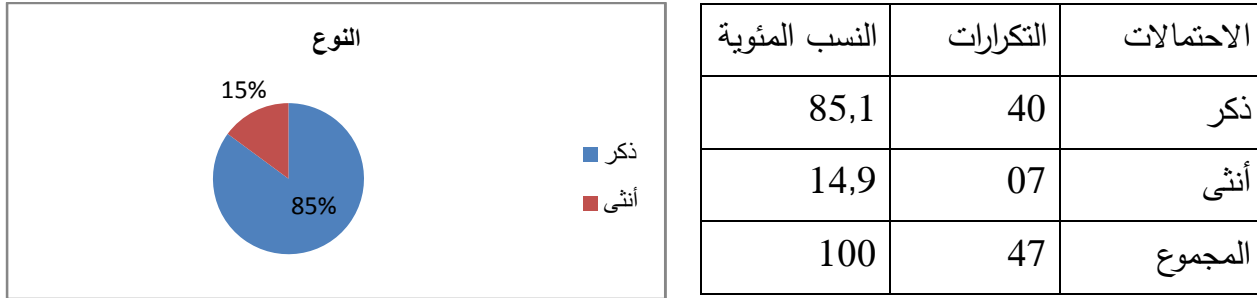
تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل السادس والأخير إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بدراستنا بالاستناد إلى ما تم الحصول عليه من خلال دراستنا الميدانية وبالاعتماد على برنامج (Spss) من أجل الوصول إلى نتائج عامة حول المؤسسة محل الدراسة، ومناقشة تلك النتائج في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صحتها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة من خلال إبراز نقاط التشابه والاختلاف بينهما وفي الأخير نخلص إلى نتائج عامة للدراسة وتقديم بعض الاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة والقضايا التي تنيرها.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

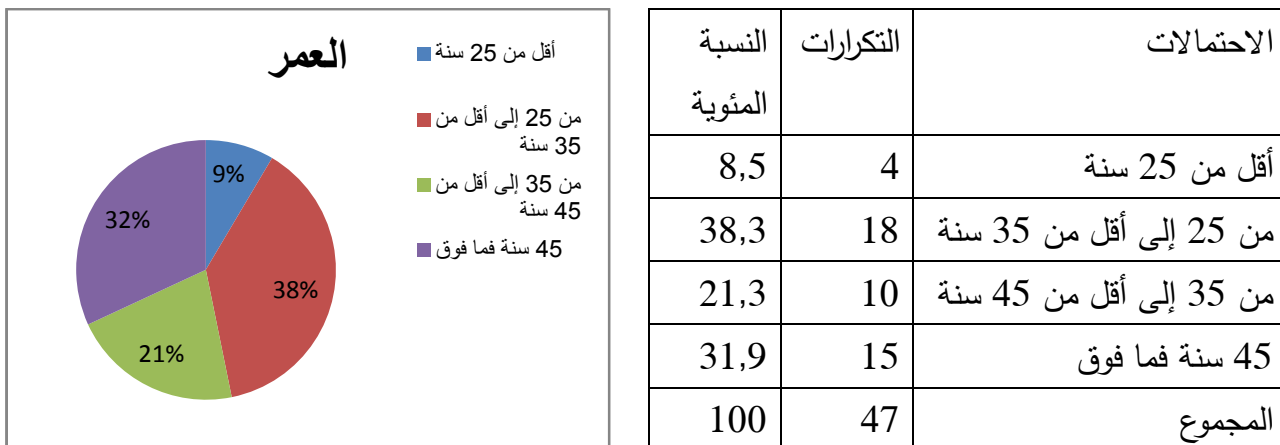
المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): النوع



يتضح من بيانات الجدول رقم (02) أن غالبية أفراد العينة ذكور والمقدرة نسبتهم بـ 85,1% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الإنتاجية التي تحتاج إلى قوة تحمل عالية للظروف الفيزيائية على مستوى الوحدات الإنتاجية، وهذا لأن الذكور لديهم قوة تحمل عالية عكس الإناث اللواتي بلغت نسبتهن 14,9% لأنهن لا يستطعن العمل في ظل الظروف الفيزيائية القاسية (درجة الحرارة العالية، الضجيج المرتفع،) من جهة، ومن جهة أخرى لا يفضلن العمل الإنتاجي داخل الوحدات الإنتاجية وبالتالي اقتصرن وظيفتهن في الأقسام الإدارية للمؤسسة بما يتوافق مع قدرتهن نظراً للطبيعة الفيزيولوجية لهن.

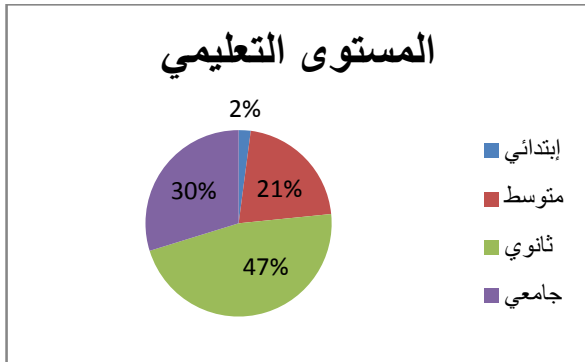
الجدول رقم (03): العمر



يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أغلب مفردات العينة يتراوح سنهم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة، وذلك بنسبة 38,3% ويمكن إرجاع ذلك إلى تركيز المؤسسة على فئة الشباب في عملية

التوظيف لأن طبيعة العمل الإنتاجي في المؤسسة يحتاج إلى جهد وقوة تحمل كبيرين ورغبة كبيرة في العمل، وهذا ما لاحظناه عند زيارتنا لمختلف وحدات المؤسسة تليها فئة العمال الذين تفوق أعمارهم 45 سنة وذلك بنسبة 31,9% وهذا راجع إلى سعي المؤسسة للمحافظة على العمال ذوي الخبرات العالية من جهة ومن جهة أخرى إلتحاقهم بالمؤسسة في سنوات مبكرة وشعورهم بالاستقرار في العمل ما أدى لعدم تركهم لوظائفهم أي وجود استقرار وظيفي للعاملين في المؤسسة.

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي

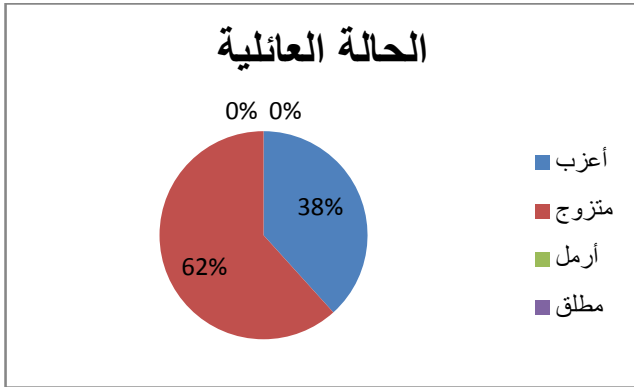


الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
إبتدائي	07	2,1
متوسط	10	21,3
ثانوي	22	46,8
جامعي	14	29,8
المجموع	47	100

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (04) يتضح أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج هم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي وذلك بنسبة 46,8%، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مؤهلات وقدرات علمية وذهنية لمزاولة العمل داخل الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة وبالتالي فهو يعتمد على آلات بسيطة بشكل كبير يمكن التحكم فيها بسهولة، فالمستوى العلمي لهم يمكنهم من فهم طريقة إنجاز العمل، وكذا القوانين والتعليمات التي يسير بها العمل بسهولة تليها في المرتبة الثانية المستوى التعليمي الجامعي وذلك بنسبة 29,8% وذلك راجع إلى طبيعة بعض الوظائف التي تحتاج إلى مؤهلات علمية وقدرات ذهنية عالية جدا لتسيير شؤون المؤسسة تليها نسبة 21,3% لفئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط، مع شبه إنعدام لذوي المستوى التعليمي الإبتدائي.

الجدول رقم (05): الحالة العائلية

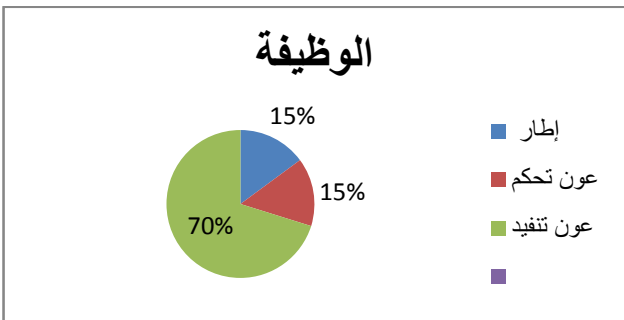
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	18	38,3
متزوج	29	61,7
أرمل	00	00
مطلق	00	00
المجموع	47	100



يوضح الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وقدرت نسبتهم بـ 61,7% ويمكن إرجاع ذلك إلى المسؤولية الكبيرة التي يحملها المتزوج اتجاه أسرته لأن المتزوج يبحث عن العمل مهما كانت طبيعته فالمهم أن يكون مستقرا في وظيفته هذا من جهة، ومن جهة أخرى أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، وما يؤكد ذلك الجدول رقم (2) الذي يمثل توزيع الأفراد حسب العمر، تليهم فئة العزاب بنسبة 38,3% وهي نسبة منخفضة نوعا ما مقارنة بنسبة المتزوجين ويرجع ذلك إلى أن معظم الشباب يميلون لممارسة التجارة لأنها تحقق مكاسب كبيرة في فترة قصيرة في حين اتضح لنا أنه لا يوجد من بين أفراد العينة أرامل أو مطلوقين.

الجدول رقم (06): الوظيفة

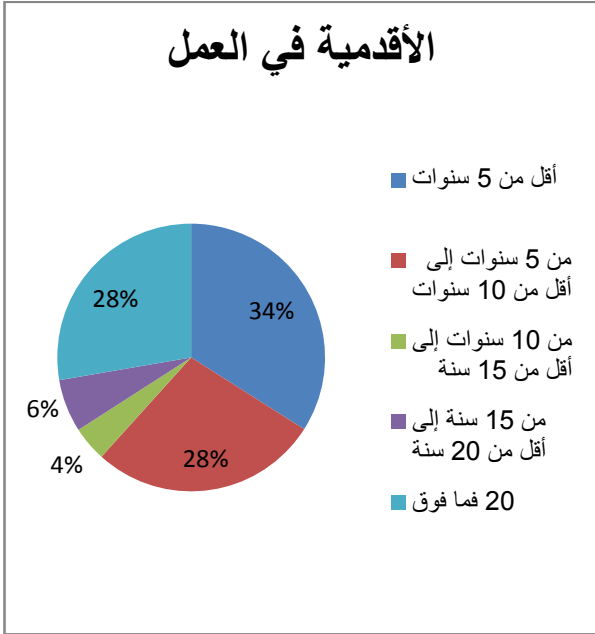
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
إطار	07	14.9
عون تحكم	07	14.9
عون تنفيذ	33	70.2
المجموع	49	100



يبين الجدول رقم (06) أن أعلى نسبة من العاملين تتمثل في فئة أعوان التنفيذ والتي قدرت نسبتهم بـ 70,2% ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى وجود العديد من العمليات على مستوى الأقسام أو الوحدات الإنتاجية للحصول على المنتج في صورته النهائية وهذا بطبيعة الحال يتحقق بوجود فئة كبيرة من أعوان التنفيذ، ثم تليهم فئة أعوان التحكم والإطارات بنسبة 14,9% لكل فئة وذلك راجع إلى كون الإشراف واسع بالمؤسسة إذ نجد عون واحد من أعوان التحكم

يشرف على عدد كبير من العمال فمهمتهم عادة ما تنحصر بتزويد فئة المنفذين بالتعليمات والإرشادات اللازمة للعمل أما فئة الإطارات تقوم بتسيير شؤون العمل.

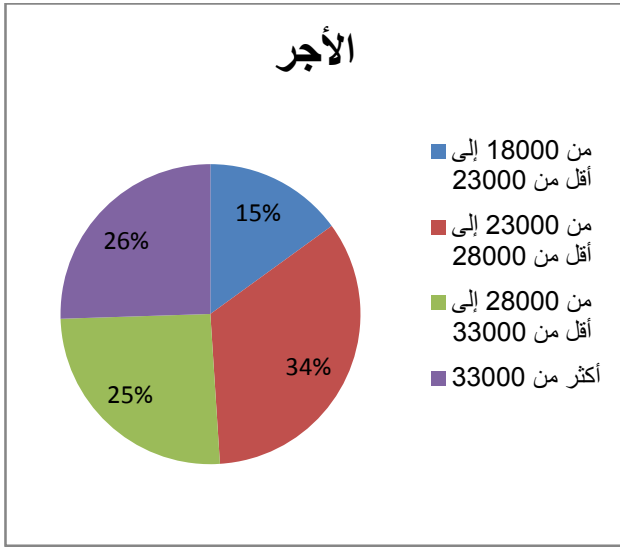
الجدول رقم (07): الأقدمية في العمل



الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	15	34
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	27,7
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	2	4,2
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	3	6,4
20 سنة فما فوق	13	27,7
المجموع	47	100

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ 34% ويرجع ذلك لكون المؤسسة تركز على عمليات التوظيف على فئة الشباب وأنهم التحقوا بالمؤسسة حديثا وهذا ما يمكن تأكيده من خلال المقابلة مع أحد المسؤولين الذي أخبرنا أن معظم العمال تم توظيفهم حديثا، إذ أن المؤسسة تعمل في كل فترة على فتح مناصب جديدة أمام الشباب لدخول الشغل بنسبة كبيرة، تليها فئتي العاملين الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و فئة 20 سنة فما فوق بنسبة 27,7% لكل فئة، وذلك راجع إلى أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة، والذين تفوق أعمارهم 40 سنة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (6) هذا من جهة ومن جهة أخرى راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف التي تجعل العامل يقضي عدة سنوات بالمؤسسة وذلك كاستراتيجية إستشرافية في التوظيف في بناء يد عاملة و مؤهلة ومستقرة بالمؤسسة ما يخلق الولاء لدى عمالها.

الجدول رقم (08): الأجر



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
15	7	من 18000 إلى أقل من 23000 دج
34	16	من 23000 إلى أقل من 28000 دج
25,5	12	من 28000 إلى أقل من 33000 دج
25,5	12	أكثر من 33000 دج
100	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن غالبية العمال يتقاضون أجور تنتمي إلى المجال من 23000 إلى أقل من 28000 دج وذلك بنسبة 34%، ويرجع ذلك لكون أغلب أفراد العينة هم عمال تنفيذ ممن أمضوا فترة لا بأس بها في العمل، ثم تليها نسبة 25,5% التي تمثل فئة العمال الذين يتقاضون أجور تنتمي إلى المجالين 28000 إلى أقل من 33000 دج وكذا 33000 دج فما فوق، ويمكن إرجاع ذلك إلى فئة الإطارات بالمؤسسة التي تأخذ أعلى أجر بالمؤسسة نظرا لمستواها العلمي ومسؤولياتها الكبيرة في إدارة شؤون العمل إلى جانب وجود فئة العمال ذوي الخبرات والأقدمية في العمل الذين يتقاضون أجور مرتفعة نظرا لمجهوداتهم وخبراتهم الطويلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى سياسة الأجور التي تعتمدها المؤسسة والتي تعتمد على المردودية.

الجدول رقم (09): مدى إسهام التغيير في الهيكل التنظيمي في إبداع وابتكار الموارد البشرية

درجة المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
0.129	1.54-	1.13	2.74	47	5	6	12	20	4	ت أجرت المؤسسة تغييرات في الهيكل التنظيمي
				100	10.6	12.8	25.5	42.6	8.5	%
0.051	2.44	1.13	3.40	47	12	7	0	16	12	ت تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل ومواكبة التطورات
				100	25.5	14.9	0	34	25.5	%
0.00	2.00	1.02	3.30	47	5	15	13	11	1	ت تقوم المؤسسة بتغيير طرق الاتصال بين أقسامها ومصالحها
				100	10.6	36.2	27.7	23.4	2.1	%
0.003	4.18	1.01	3.62	47	10	16	15	5	1	ت يمتاز الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الأقسام والمصالح لتحقيق التغيير المطلوب
				100	21.3	34	31.9	10.6	2.1	%
0.000	5.04-	0.95	2.3	47	2	3	9	26	7	ت لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل
				100	4.3	6.4	19.1	55.3	14.9	%
0.000	4.81-	0.93	3.24	47	2	4	7	29	5	ت يمكنك تقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجهك في العمل
				100	4.3	8.5	14.9	61.7	10.6	%
0.269	1.11-	1.17	2.81	47	6	6	12	19	4	ت نتاح لك الفرصة لتوظيف خبراتك ومهاراتك للإبداع في عملك
				100	12.8	12.8	25.5	40.4	8.5	%
0.000	4.81-	0.93	2.34	47	2	3	10	26	6	ت تسعى للتعلم باستمرار من أجل تقديم أفكار جديدة في العمل
				100	4.3	6.4	21.3	55.3	12.8	%
0.000	4.53	1.06	3.70	47	12	18	8	9	0	ت تعمل الإدارة على تحفيز العاملين
				100	25.5	38.3	17	19.1	0	%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (Spss)

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفرضية الأولى وفق مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة (1) المتعلقة بإجراء المؤسسة تغييرات والهيكل التنظيمي أفادت أغلبية أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 51.1% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أن المؤسسة تقوم بإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، حيث 25.5% من إجمالي أفراد العينة لديهم اتجاه محايد، في حين 23.4% من أفراد العينة لديهم اتجاه سلبي (غير موافق، غير موافق بشدة) وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 2.74 بانحراف معياري يقدر بـ 1.13 غير أن قيمة t.test بلغت -1.54 بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا

ما يوضح عدم موافقة عينة البحث على هذا العنصر، والذي يفيد بأن المؤسسة قد غيرت هيكلها التنظيمي وهي نتيجة تؤكد ما تم جمعه من المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين بالمؤسسة والتي أقرروا من خلالها بالإبقاء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمدة تزيد عن 23 سنة.

فالمؤسسة تعرف مجموعة من الصعوبات المالية وهي تسعى بشكل دائم إلى الإستمرار في العمل وتحمل ضغوط المنافسة وهذا ما صرف الإدارة عن الاهتمام بالتغيير في الهيكل التنظيمي.

أما فيما يخص العبارة (2) المتعلقة بتطوير المؤسسة للهيكل التنظيمي أفاد أغلبية أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 95.5% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أن المؤسسة تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل لمواكبة التطورات، وقد بلغت نسبة أفراد العينة غير الموافقين لهذا العنصر بـ 40.5% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.40 بانحراف معياري قدر بـ 1.13 بالإضافة إلى قيمة T.Test التي قدرت بـ 2.44 عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن المؤسسة قامت باستحداث بعض الأقسام كقسم التسويق.

أما فيما يتعلق بالعبارة (3) المتعلقة بتغيير طرق الاتصال أجاب أغلبية أفراد العينة أنهم غير موافقون و قدرت نسبتهم بـ 46.8% (غير موافق، غير موافق بشدة)، على أن المؤسسة تقوم بتغيير طرق الاتصال بين الأقسام والمصالح المختلفة، في حين 27.7% من المبحوثين نجدهم محايدين لهذه العبارة، وقد بلغت نسبة موافقون 25.5% (موافق، موافق بشدة)، وبلغت درجة المتوسط الحسابي 3.30 بانحراف معياري قدر بـ 1.02، كما قدرت قيمة T.Test بـ 2=T، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهذا راجع إلى استقرار وبقاء المسؤولين وعدم تغييرهم، عدم تغيير أدوات ووسائل الاتصال، عدم الاهتمام بإدخال الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للاتصال كالمبيوتر، الأنترنات، وهذا ما يوضح موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

أما فيما يتعلق بالعبارة (4) المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين الأقسام والمصالح فإن غالبية المبحوثين الذين قدرت نسبتهم بـ 55.3% غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) على أن الهيكل التنظيمي يمتاز بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الأقسام والمصالح المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب، في حين نجد 31.9 من إجمالي أفراد العينة لديهم اتجاه محايد بينما أفادت نسبة 12.7% أنهم موافقون، حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.62 بانحراف معياري قدره 1.01، كما بلغت قيمة

$T=4.18$ بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهذا ما يوضح موافقة أفراد عينة البحث على هذا العنصر وهذا راجع إلى كون الموارد البشرية في المؤسسة ذوي خبرة عالية في العمل تأهلهم للتنسيق ما بينهم لإحداث تكامل في العمل وبالتالي تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالعبارة (16) والتي تفيد بأن للموارد البشرية القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل، أفاد أغلبية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 70.2% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على هذه العبارة، في حين نجد نسبة 19.1% ذوي اتجاه محايد، أما نسبة غير موافقون فقد بلغت 10.7% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.30 بانحراف معياري قدر بـ 0.95، وقد بلغت قيمة $T=-5.04$ بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهذا راجع إلى كون مواردها البشرية شباب حاملين لشهادات جامعية، بالإضافة إلى امتلاكهم لخبرات عالية في مجال العمل ويعملون في مناصب تتناسب مع كفاءاتهم.

أما فيما يخص العبارة (17) والتي تفيد بأن المورد البشري بإمكانه تقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجهه في العمل، فقد أفاد أغلبية المبحوثين على أنهم موافقون على هذه العبارة وقدرت نسبتهم بـ 72.3%، أما نسبة المحايدين فقد قدرت بـ 14.9%، في حين نجد أن نسبة غير موافقون تقدر بـ 12.8% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 2.34 بانحراف معياري قدره 0.93 وقد بلغت قيمة $T=-4.81$ بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهذا راجع إلى الخبرة العالية التي يمتلكها العاملون في مجال التخصص.

أما فيما يتعلق بالعبارة (18) والتي تفيد بأن الفرصة تتاح للمورد البشري لتوظيف خبراته ومهاراته للإبداع في عمله قد أفاد أغلبية أفراد العينة بأنهم موافقون، والذين بلغت نسبتهم 48.9% (موافق، موافق بشدة)، ونجد نسبة 25.6% غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) على أن المؤسسة تتيح لهم الفرصة لتوظيف خبراتهم، أما نسبة ذوي الاتجاه المحايد فقد بلغت 25.5%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.81 بانحراف معياري 1.17، كما أن قيمة T قدرت بـ -1.11 بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يوضح عدم موافقة أفراد عينة البحث على هذه العبارة، وهذا راجع إلى أن المطلوب من المورد البشري هو اتباع القوانين والإجراءات الرسمية التي تضعها الإدارة، والقيام بما هو مطلوب دون الاهتمام بإدخال تغيير في طرق أو أهداف العمل.

أما فيما يتعلق بالعبارة (19) والتي تتعلق بسعي المورد البشرية للتعلم باستمرار فنجد أن أغلبية أفراد العينة موافقون بنسبة قدرت بـ 68.1% (موافق، موافق بشدة) أما نسبة المحايدون فقد بلغت 21.5%، في حين نجد نسبة غير الموافقين تقدر بـ 10.7% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 2.34 بانحراف معياري قدره 0.93، غير أن قيمة T قدرت بـ -4.81 بمستوى دلالة أصغر من 0.05 وهذا ما يوضح موافقة عينة البحث على هذه العبارة لأن العاملون يرغبون في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من أجل التقدم في العمل وإتقانه والتميز في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما فيما يخص العبارة (20) نجد أن أغلبية أفراد العينة أفادوا بأنهم غير موافقون على عمل الإدارة على تقديم تحفيز للعاملين لابتكار أفكار جديدة، و قدرت نسبتهم بـ 63.8% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة موافقون تقدر بـ 19.1% (موافق) أما نسبة ذوي الاتجاه المحايد فقد بلغت 17%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.70 بانحراف معياري 1.06، غير أن قيمة T قدرت بـ -4.53 بمستوى دلالة أصغر من 0.05 وهذا ما يوضح موافقة عينة البحث على هذه العبارة حيث تعمل المؤسسة على تقديم منح الأداء والعلاوات لتحفيز عمالها للعمل بجد.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى النتائج السابقة، وبالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم التوصل إلى وجود مستوى متقدم من التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.30) بانحراف معياري قدره (0.83) وهي نتيجة أكدتها نتائج اختبار T-Test (T=2.51, sig=0.01). الخاصة بها.

ثم التوصل كذلك إلى وجود مستوى مرتفع من كفاءات الموارد البشرية، فبالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.69) بانحراف معياري (0.66)، وهي نتيجة أكدتها نتائج اختبار T-Test (T=3.89, sig=0.00) الخاصة بها.

بينت النتائج التي تم جمعها والمتعلقة بالفرضية الإجرائية الأولى والتي مفادها يسهم التغيير في الهيكل التنظيمي بشكل كبير في دعم كفاءات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، بأن قيمة اختبار بيرسون للعلاقة بين متغيري التغيير التكنولوجي وإبداع الموارد البشرية بلغت (0.12)

وبدرجة معنوية قدرت بـ (0.42) وهي نتيجة تؤكد وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين إسهام التغيير في الهيكل التنظيمي وإبداع وابتكار الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى قبول هذه الفرضية بشكل جزئي.

الجدول (10): مدى مساهمة التغيير في التكنولوجيا في تطوير كفاءات الموارد البشرية

درجة المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
0.000	6.11-	0.88	2.21	47	1	4	6	29	7	ت أدخلت المؤسسة آلات جديدة على العمل
				100	2.5	5.8	12.8	61.7	14.9	%
0.79	1.79	1.05	3.28	47	7	12	16	11	1	ت تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المتقدمة في مجال التكنولوجيا
				100	14.9	25.5	34	23.4	2.1	%
0.907	0.17	1.24	3.02	47	8	8	12	15	4	ت التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى السرعة في إنجاز العمل.
				100	17	17	25.5	31.9	8.5	%
0.272	1.11-	1.04	2.63	47	3	9	15	15	4	ت تسعى المؤسسة إلى تغيير الآلات المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات
				100	6.4	19.1	34	31.9	8.5	%
0.543	0.61	0.95	3.09	47	4	10	20	12	1	ت تعمل المؤسسة على استيعاب التقدم في الوسائل والآلات التكنولوجية
				100	8.5	21.3	42.6	25.5	2.1	%
0.70	1.85	1.18	3.32	47	8	15	11	10	3	ت تقدم المؤسسة برامج تدريبية تمكنك من تطوير كفاءتك
				100	17	31.9	23.4	21.3	6.4	%
0.005	2.91	1.10	3.47	47	10	14	11	12	0	ت تتماشى البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة مع احتياجات مواردها البشرية
				100	21.3	29.8	23.4	25.5	0	%
0.420	0.81	1.07	3.13	47	6	9	20	9	3	ت تسمح الخبرات العلمية المتراكمة للمورد البشري بزيادة مستوى كفاءة أداءهم
				100	12.8	19.1	42.6	19.1	6.4	%
0.02	3.37	1.08	3.53	47	10	15	13	8	1	ت تعتمد المؤسسة على الخبراء المتمرسون في وضع البرامج التدريبية لضمان مستوى أداء المورد البشري
				100	21.3	31.9	27.7	17	2.1	%
0.01	3.65	1.03	3.55	47	10	15	13	9	0	ت تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير مواردها البشرية
				100	21.3	31.9	27.7	19.1	0	%

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفرضية الثانية وفق مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة (6): أفاد غالبية الباحثين أنهم موافقون حيث قدرت نسبتهم بـ 76.6% (موافق، موافق بشدة) في حين نجد نسبة 12.8% ذوي الاتجاه المحايد، أما غير الموافقون فقدرت نسبتهم بـ 11% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.21 بانحراف معياري

0.88، كما بلغت قيمة $T=-6.11$ عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ويمكن إرجاع ذلك إلى كون المؤسسة تحرص على توفير أحدث الوسائل التكنولوجية عن طريق شراء معدات جديدة من تكنولوجيا الشبكات من أجل الاتصال بين الأقسام والوحدات وكذلك شراء آلات جديدة معتمدة في العمل لتسريعه.

وفيما يخص العبارة (7): أفاد غالبية المبحوثين أنهم غير موافقون بنسبة بلغت 40.4% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة 34% ذوي الإتجاه المحايد، أما نسبة الموافقون فقد بلغت 25.5% (موافق، موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.27 بانحراف معياري قدره 1.05، كما بلغت قيمة $T=1.79$ عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا راجع لكون المؤسسة لم تبرم اتفاقيات تعاون في مجال التكنولوجيا وتبادل الخبرات التكنولوجية مع المؤسسة المتقدمة في مجال التكنولوجيا.

فيما يخص العبارة (8): المتعلقة بتسريع التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز العمل أفاد غالبية أفراد العينة أنهم موافقون، حيث قدرت نسبتهم بـ 40.4% (موافق، موافق بشدة)، أما نسبة غير الموافقون فقد قدرت بـ 34% في حين نجد نسبة 25.5% ذوي الاتجاه المحايد، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.02 بانحراف معياري قدره 1.24، كما بلغت قيمة $t=0.17$ عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا راجع لكون التكنولوجيات المستخدمة في العمل متقدمة وتعمل بشكل آلي ويدوي، حيث يقوم العامل بتشغيل الآلات ومتابعة العمل عليها فقط.

أما فيما يتعلق بالعبارة (9): المتعلقة بتغيير الآلات وتطويرها لمواكبة التغيير أفاد غالبية أفراد العينة أنهم موافقون بنسبة قدرت بـ 40.4% (موافق، موافق بشدة)، في حين نجد نسبة المحايدون تقدر بـ 34%، أما نسبة غير الموافقون فقد بلغت 25.5% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.03 بانحراف معياري 1.04، كما بلغت قيمة $t=-1.11$ عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا راجع لكون المؤسسة لا تقوم بتغيير الآلات بسبب الصعوبات المالية الاقتصادية التي تعرفها المؤسسة.

أما فيما يخص العبارة (10): فإن غالبية المبحوثين أفادوا أنهم محايدون بنسبة بلغت 42.6%، أما غير الموافقون فقد بلغت نسبتهم 29.8% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة الموافقون على أن المؤسسة تعمل على استيعاب التقدم في الوسائل والآلات التكنولوجية تقدر بـ 27.6% (موافق، موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.09 بانحراف معياري قدره 0.95، كما بلغت

قيمة $t=0.61$ عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا راجع لكون المؤسسة لا تهتم بإدخال العمل بأجهزة الكمبيوتر والشبكات والبرمجة الآلية للآلات الشيء الذي أبعدها عن التقدم الذي عرفه المجال.

أما فيما يخص العبارة (21): فإن غالبية المبحوثين أفادوا أنهم غير موافقون بنسبة قدرت بـ 48.9% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين بلغت نسبة الموافقين 27.7% (موافق، موافق بشدة)، أما نسبة المحايدون فقدت بـ 23.4%، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي العام 3.32 بانحراف معياري قدره 1.18 كما بلغت قيمة $t=1.85$ عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا راجع لكون المؤسسة لديها محدودية في برامج التدريب، كما أن لديها قلة من المسؤولين فقط بسبب الصعوبات المالية وعدم وجود رؤية واضحة لتطوير الكفاءات والمهارات.

أما فيما يتعلق بالعبارة (22): المتعلقة بتماشي البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة مع احتياجات مواردها البشرية فقد أفاد غالبية أفراد العينة أنهم غير موافقون، حيث قدرت نسبتهم بـ 31.1% (غير موافق، غير موافق بشدة)، أما نسبة الموافقين فقد بلغت 25.5% (موافق)، في حين نجد نسبة 23.4% ذوي الاتجاه المحايد، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.74 بانحراف معياري قدره 1.1، كما بلغت قيمة $t=2.91$ عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بوضع برامج تدريب مناسبة لما يحتاجه المدراء والمشرفون من أجل القيام بالعمل المطلوب.

أما فيما يتعلق بالعبارة (23): فإن أغلبية المبحوثين أفادوا بأنهم محايدون، حيث بلغت نسبتهم 42.6%، أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 27.4% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة الموافقين على أن الخبرات تسمح للمورد البشري بزيادة مستوى كفاءة أدائهم تقدر بـ 25.5% (موافق، موافق بشدة) وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.13 بانحراف معياري قدره 1.07، كما بلغت قيمة $t=0.81$ عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا راجع إلى كون التراكم المعرفي للموارد البشرية في المؤسسة لا يقابله تطوير في طرق العمل وهو ما يؤدي إلى عدم استغلالها بالشكل المطلوب.

أما فيما يخص العبارة (24): المتعلقة باعتماد المؤسسة على خبراء متمرسين في وضع البرامج التدريبية لضمان رفع مستوى أداء المورد البشري فقد أفاد غالبية المبحوثين أنهم غير موافقون، حيث قدرت نسبتهم بـ 53.2% (غير موافق، غير موافق بشدة)، أما نسبة المحايدون فتقدر بـ 27.7% في حين نجد نسبة الموافقين تقدر بـ 19.1% (موافق، موافق بشدة)، كما بلغ المتوسط الحسابي 3.53 بانحراف

معياري قدره 1.08، كما بلغت قيمة $t=3.37$ عند مستوى دلالة أصغر من 0.05 وهذا راجع إلى كفاءة المسؤولين على التدريب في المؤسسة في اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب احتياجات الموارد البشرية لتطوير وتحسين قدراتهم ومهاراتهم لأداء العمل بالشكل المطلوب منهم.

أما فيما يخص العبارة (25): أفاد غالبية المبحوثين أنهم غير موافقون بنسبة 53.2% (غير موافق، غير موافق بشدة)، أما ذوي الاتجاه المحايد فقد قدرت بـ 27.7%، في حين نجد نسبة الموافقون على أن المؤسسة تراعي التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطويرها مواردها البشرية فقد قدرت بـ 19.1% (موافق) وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.55 بانحراف معياري قدره 1.03، كما بلغت قيمة $t=3.65$ عند مستوى دلالة أصغر من 0.05، وهذا راجع لكون المؤسسة تقوم بتدريب مواردها البشرية بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، حيث يتم تدريبهم على تشغيل البرمجيات وتوظيف نتائجها ضمن شبكات اتصال تنظيمي لبناء شبكة اتصال فعالة في المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

بالنظر إلى النتائج السابقة وبالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم التوصل إلى وجود مستوى متوسط من التغيير في التكنولوجية التي تعتمدها المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.88)، بانحراف معياري قدره (0.78) نتيجة أكدتها نتائج إختبار T-Test ($t=1.00$, sig=0.31) الخاص بها.

تم التوصل كذلك إلى وجود مستوى متوسط لتطوير الكفاءات بالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.3)، بانحراف معياري (0.84)، وهي نتيجة أكدتها نتائج إختبار T-Test ($t=3.24$, sig=0.00) الخاصة بها.

بينت النتائج التي تم جمعها والمتعلقة بالفرضية الإجرائية الثانية والتي مفادها يسهم التغيير في التكنولوجيا بشكل كبير في دعم كفاءات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية بأن قيمة إختبار بيرسون للعلاقة بين متغيري التغيير في التكنولوجيا ودعم كفاءات الموارد البشرية بلغت (0.49)، وبدرجة معنوية قدرت بـ (0.00) وهي نتيجة تؤكد وجود علاقة دالة متوسطة بين المتغيرين مساهمة التغيير في التكنولوجيا وتطوير كفاءات الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى قبول هذه الفرضية بشكل جزئي.

الجدول رقم(11): يوضح مدى إسهام التغيير في السياسات والإجراءات في زيادة عوائد ومكاسب الموارد البشرية

درجة المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
0.20	2.40	1.03	3.36	47	7	14	16	9	1	ت تهتم المؤسسة بوضع برامج
				100	21.3	31.9	23.4	19.1	2.1	% كفاءة تساعد العاملين على فهم طرق أداء العمل
0.008	2.77	1.15	3.47	47	10	15	11	9	2	ت تعتمد المؤسسة أسلوب
				100	21.3	31.9	23.4	19.1	4.3	% مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عند إحداث التغيير
0.015	2.53	1.26	3.47	47	13	11	11	9	3	ت تقوم المؤسسة بالتركيز على
				100	27.7	23.4	23.4	19.1	6.4	% تدريب الموارد البشرية من أجل تحسين الجودة
0.015	2.52	1.09	3.40	47	9	13	14	10	1	ت تعتمد المؤسسة أسلوب تنظيم
				100	19.1	27.7	29.8	21.3	2.1	% وتقسيم العمل لتوضيح المسؤوليات والمهام بدقة
0.00	5.31	0.95	3.83	47	18	8	16	5	0	ت تعمل المؤسسة على توفير
				100	38.3	17	34	10.6	0	% الظروف المادية المناسبة للرفع من مستوى الإنتاج
0.05	2.92	1.19	3.51	47	11	15	11	7	3	ت الأسلوب الذي تمنح به
				100	23.4	31.4	23.4	14.9	6.4	% الترتيبات بخضع لمقاييس محددة
0.000	6.17	1.06	3.96	47	18	16	6	7	0	ت يتناسب الأجر مع الدرجة
				100	38.3	34	12.8	14.9	0	% العلمية التي تحملها
0.000	5.29	1.10	3.85	47	18	10	14	4	1	ت توجد سياسة واضحة لتخطيط
				100	38.3	21.3	29.8	8.5	2.1	% وتطوير المسار الوظيفي
0.000	8.44	0.88	4.09	47	18	17	10	2	0	ت الحوافز التي تقدمها المؤسسة
				100	38.3	36.2	21.3	4.3	0	% ترفع من مستوى أدائك في العمل
0.007	2.80	1.19	3.49	47	11	15	9	10	2	ت إكتسابك لمهارات جديدة يزيد
				100	23.4	31.9	19.21	21.3	4.3	% من فرصتك في الترقية

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفرضية الثالثة وفق ما يلي:

- فيما يتعلق بالعبارة (11): أفادت أغلبية أفراد العينة أنهم غير موافقون بنسبة قدرت 53.2% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة 23.4% ذوي الاتجاه المحايد، أما نسبة الأفراد الموافقون على اهتمام المؤسسة بوضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم طرق أداء العمل قد بلغت 21.2% (موافق، موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري قدره (1.03)، كما بلغت قيمة T-Test بـ (2.40) بمستوى دلالة اصغر من (0.05) وهذا ما يوضح موافقة عينة البحث

على هذه العبارة، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون المشرفين داخل المؤسسة عادة ما يساعدون مرؤوسيهم في عملهم من خلال شرح طريقة العمل وتوجيههم نحو سلوك الأداء المطلوب.

- فيما يتعلق بالعبارة (12): المتعلقة باهتمام المؤسسة بوضع برامج كفاءة أفادت أغلبية أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 53.2% (غير موافق، غير موافق بشدة) أنهم غير موافقون على أن تهتم بوضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم طرق أداء العمل، أما ذوي الاتجاه المحايد فقد بلغت نسبتهم 23.4%، في حين نجد نسبة الموافقين بلغت 21.2% (موافق، موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري قدره (1.03)، كما بلغت قيمة ($T=2.77$) عند مستوى دلالة اصغر من (0.05)، وهذا ما يوضح موافقة أغلبية أفرادا لعينة على هذه العبارة وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على لجان مختلفة حيث يقوم المسؤولون بعقد اجتماعات بشكل رسمي أو مقابلة العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم من أجل سؤالهم عن الصعوبات التي يتلقونها في عملهم.

- أما فيما يخص العبارة (13): أفاد أغلبية أفراد العينة أنهم غير موافقون على تركيز المؤسسة على تدريب الموارد البشرية بنسبة بلغت 51.1% (غير موافق، غير موافق بشدة)، أما نسبة الموافقين فقد بلغت 25.5% (موافق، موافق بشدة)، في حين نجد أن نسبة المحايدين قد بلغت 23.4%، وقد بلغت درجة الانحراف المتوسط (3.47) بانحراف معياري قدره (1.15)، كما بلغت قيمة ($T=2.53$) عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة ببرامج تدريبية متنوعة داخلية وخارجية لتحسين أداء العمال وبالتالي تحسين جودة الإنتاج.

- أما فيما يتعلق بالعبارة (14): المتعلقة باعتماد المؤسسة أسلوب تنظيم وتقسيم العمل لتوضيح المسؤوليات قد أفادت غالبية المبحوثين أنهم غير موافقون بنسبة قدرت بـ 46.8% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة 29.8% ذوي الاتجاه المحايد، أما الموافقين فقد بلغت نسبته 23.4% (موافق، موافق بشدة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بانحراف معياري (1.09)، وقد بلغت قيمة ($T=2.52$) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ويمكن إرجاع ذلك لكون المؤسسة تعمل على تقسيم الأعمال بشكل رسمي وواضح ما يحدد المهام والمسؤوليات بدقة ما يمكن العمال من فهم المهام المطلوبة منهم .

- أما فيما يتعلق بالعبارة (15): أفاد أغلبية المبحوثين أنهم غير موافقون وقدرت نسبتهم بـ 55.3%، (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة المحايدون بلغت 34%، أما نسبة الموافقون فقد بلغت 10.6% (موافق)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري قدره (0.95)، وقد بلغت قيمة (T=5.31) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ويمكن إرجاع ذلك إلى حرص المؤسسة على توفير شروط النظافة المطلوبة، كما تعمل على توفير أدوات الوقاية والسلامة المهنية ووجود مستوى مقبول من الضجيج والحرص على توفير التهوية المطلوبة .

- أما فيما يتعلق بالعبارة (26): المتعلقة بالأسلوب الذي تمنح به الترتيبات فإن أغلبية المبحوثين غير موافقون بنسبة 54.8% (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغت نسبة المحايدون 23.4%، أما نسبة الموافقون فقدرت بـ 21.3% (موافق، موافق بشدة)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري قدره (1.19)، وقد بلغت قيمة (T=2.92) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا لوضوح معايير الترقية التي تعتمدها المؤسسة والتي تركز على الأقدمية بشكل رئيسي، مع الاهتمام بالانجاز كمعيار ثان، إضافة إلى وضوح الإجراءات الإدارية المطلوبة للحصول عليها.

- أما فيما يخص العبارة (27): المتعلقة بتناسب الأجر مع الدرجة العلمية، فقد أفاد غالبية المبحوثين أنهم غير موافقون حيث قدرت نسبتهم بـ 72.3% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين بلغت نسبة الموافقون 14.9% (موافق)، في حين قدرت نسبة ذوي الاتجاه المحايد بـ 12.8%، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي (3.96) بانحراف معياري قدره (1.06)، وقد بلغت قيمة (T=6.17) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا راجع لكون شبكة الأجور التي تعتمدها المؤسسة تثمن الشهادات العلمية التي يمتلكها العاملون، حيث يتم التفريق بين حاملي شهادات تقني سامي، ليسانوس، ماستر، مهندس في وضع الأجور القاعدية وكذلك احتساب المنح المرتبطة بها.

- أما فيما يتعلق بالعبارة (28): فإن غالبية المبحوثين أفادوا بأنهم غير موافقون بنسبة 59.6% غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين نجد نسبة ذوي الاتجاه المحايد تقدر بـ 29.8%، أما نسبة الموافقون فقد بلغت 10.6% (موافق، موافق بشدة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.85%) بانحراف معياري (1.10)، وقد بلغت قيمة (T=5.29) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا راجع لكون إدارة المؤسسة حددت مسالك رسمية للمسارات الوظيفية وكذلك شروط وكيفيات الصعود ضمن هذه المراكز التنظيمية.

- أما فيما يخص العبارة (29): المتعلقة بالحوافز التي تقدمها المؤسسة ورفعها لمستوى الأداء فإن غالبية أفراد العينة أفادوا بأنهم غير موافقون حيث قدرت نسبتهم بـ 74.5 %، (غير موافق، غير موافق بشدة)، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 21.3 %، في حين نسبة الموافقون قدرت بـ 4.3 % (موافق)، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي (4.09) بانحراف معياري قدره (0.88)، كما بلغت قيمة (T=8.44) عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، وهذا راجع لكون الحوافز التي تقدمها المؤسسة مناسبة وتتلاءم مع ما يطلبه الموارد البشري حيث أن منحة الأداء الفردي تقابل ما تم تحقيقه من انجاز فردي.

- أما فيما يخص العبارة (30): فقد أفاد غالبية المبحوثين أنهم غير موافقون على أن اكتساب المهارات الجديدة يزيد من فرص الترقية بنسبة بلغت 55.3 % (غير موافق، غير موافق بشدة) في حين نجد نسبة الموافقون تقدر بـ 25.6 % (موافق، موافق بشدة)، أما نسبة ذوي الاتجاه المحايد فقد بلغت 19.21 % وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري قدره (1.19)، كما بلغت قيمة (T=2.80) عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، ويمكن إرجاع هذا إلى أن المؤسسة تمن حصول الموارد البشرية على خبرات وكفاءات في العمل عبر تدرجهم في المسارات الوظيفية التي تحددها الإدارة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

بالنظر إلى النتائج السابقة وبالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم التوصل إلى وجود علاقة مستوى مرتفع من التغيير في السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.50)، بانحراف معياري قدره (0.89) وهي نتيجة أكدتها نتائج إختبار T-Test (t=3.89, sig=0.00) الخاصة بها.

تم التوصل كذلك إلى وجود مستوى مرتفع من العوائد والمكاسب للموارد البشرية بالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، بانحراف معياري (0.89) وهي النتيجة التي أكدتها نتائج إختبار T-Test (t=5.98, sig=0.00) الخاصة بها.

بينت النتائج التي تم جمعها والمتعلقة بالفرضية الإجرائية الثالثة والتي مفادها تسهم السياسات وإجراءات في العمل بشكل كبير في زيادة العوائد المرتبطة بالموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، بأن قيمة إختبار بيرسون للعلاقة بين متغيري السياسات والإجراءات والعوائد المرتبطة بالموارد البشرية بلغت (0.55)، وبدرجة معنوية (0.00) وهي نتيجة تؤكد وجود علاقة دالة قوية بين المتغيرين

مدى إسهام التغيير في السياسات والإجراءات والعوائد والمكاسب للموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى قبول هذه الفرضية بشكل كلي .

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بالنظر إلى النتائج السابقة وبالرجوع إلى المتوسط المرجح العام وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم التوصل إلى وجود مستوى قوي من التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، بانحراف معياري (0.71) وهي نتيجة أكدت نتائج إختبار T-Test ($t=2.22$, $sig=0.31$) الخاصة بها.

تم التوصل كذلك إلى وجود تطوير لرأس المال البشري في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.29)، بانحراف معياري (0.62) وهي نتيجة أكدت نتائج إختبار T-Test ($t=3.18$, $sig=0.00$) الخاصة بها.

بينت النتائج التي تم جمعها والمتعلقة بالفرضية العامة والتي مفادها يسهم التغيير التنظيمي بشكل كبير في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، بأن قيمة إختبار بيرسون للعلاقة بين متغيري التغيير التنظيمي وتطوير رأس المال البشري بلغت (0.61)، وبدرجة معنوية قدرت بـ(0.00) وهي نتيجة تؤكد وجود علاقة دالة قوية الأمر الذي يؤدي إلى قبول هذه الفرضية بشكل قوي .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

توصلنا في دراستنا الراهنة حول "إسهام التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري" إلى جملة من النتائج، وفيما يلي استعراض لمجمل نقاط التشابه والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

فيما يخص الدراسات المحلية نجد أن دراسة "دريس منى" اتفقت مع دراستنا في أن موضوع تنمية رأس البشري من المواضيع الحديثة ونشأت انطلاقا من اعتبار الأفراد العمال كثروة يجب الاستثمار فيها عن طريق التكوين لأجل التحسين من مستواهم بإكسابهم مهارات جديدة وقدرات عالية لأجل الوصول إلى الأداء المتميز في العمل، وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث توصلنا إلى أن رأس المال البشري يعد ثروة كبيرة توليه المؤسسة أهمية كبيرة وتسعى جاهدة لتطويره والمحافظة عليه من خلال التدريب والتحفيز .

كما اختلفت دراسة "سوفي نبيل" مع دراستنا فيما توصلت إليه حول أن مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري من خلال تأييده وقبوله ودعمه، لأن قبول المورد البشري لفكرة التغيير يؤدي إلى عدم عرقلتها وتقديم ما لديهم من طاقات في ظل ارتفاع مستوى الاستعداد لديهم. وهذا عكس ما توصلنا إليه في دراستنا إلى أن التغيير التنظيمي يسهم في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة، فمن خلال خطة التغيير التي تضعها المؤسسة والتي تشمل مختلف المستويات فإنها تضع برامج تكوينية تتلاءم مع نوعية ودرجة التغيير لأجل أن تتوافق خبرات ومعارف المورد البشري مع ما يتطلبه العمل.

اتفقت دراستنا مع دراسة "سوفي نبيل" فيما توصلت إليه حول أن مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري من خلال تأييده وقبوله ودعمه له وهذا راجع إلى رغبة المورد البشري في التجديد للخروج من الروتين وتطوير ذاته لأن هذا ما يتطلبه العصر. كما توصلنا في دراستنا إلى أن هذا هناك استجابة وتعاون كبيرين للمورد البشري مع عملية التغيير التنظيمي حيث لا يكون التركيز على فكرة التغيير في حد ذاتها بل على كيفية التجاوب مع المستجدات التي تم إدخالها على العمل ومحاولة إتقانه بالاستفادة من البرامج التدريبية المسطرة.

أما بالنسبة للدراسات العربية فقد اختلفت دراستنا مع دراسة "اللوزي" في أن المورد البشري يتقبل ويؤيد عملية التغيير ويسعى لإنجاحها، ويرجع هذا إلى عوامل كثيرة منها المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والجنس باعتبار أن المؤسسة التي يعملون بها تهتم بجوانب كثيرة لدعم عملية التغيير كالتدريب لإكساب العامل مهارات وخبرات وكفاءات تجعل استجابته وتفاعله مع عملية التغيير إيجابي، في حين توصلنا إلى أن عملية التغيير التنظيمي لها الدور الفاعل في تطوير المورد البشري من خلال إكسابه المهارات والخبرات والمعارف.

أما دراسة "العطيات" فقد اختلفت مع دراستنا في أن المورد البشري مدرك لأهمية التغيير وتحدياته في هذا العصر ولذلك فهو يعمل على تأييده والعمل على إنجاحه من خلال الاستجابة السريعة مع عملية التغيير والسعي لإكتساب ما يؤهلهم من معارف في إطار التطوير الذاتي لأجل إنجاح عملية التغيير أي أن المورد البشري يسعى للتطوير من نفسه لإنجاح التغيير، أما في دراستنا فقد توصلنا إلى أن التغيير التنظيمي له الدور الفاعل في تطوير رأس المال البشري.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال الفحص الإمبريقي للفرضيات الفرعية والفرضية العامة لدراستنا بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- 1- بينت الدراسة أن هناك اهتمام بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة بشكل كبير.
- 2- هناك استجابة وتعاون مهم للمورد البشري مع عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- 3- التغيير التنظيمي يسهم في تطوير رأس المال البشري للمؤسسة بالاعتماد على التدريب والتحفيز ورسم سياسات وإجراءات عمل واضحة.
- 4- تعتمد المؤسسة على التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي وتغيير إجراءات العمل عند إحداث التغيير.
- 5- تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز لمواردها البشرية لأجل دفعهم للعمل بجد.
- 6- إدراك المؤسسة لأهمية التغيير التنظيمي وحرصها على مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل.
- 7- المؤسسة تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أنشطة ووظائف وأقسام جديدة.

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها سنورد فيما يلي أهم التوصيات المتعلقة بها والتي من شأنها العمل على زيادة إسهام التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري للعاملين في شركة الزجاج الإفريقية وهي كما يلي:

- 1- ضرورة إعلام المؤسسة لمواردها البشرية عند إدخال تغيرات تناسبها.
- 2- ضرورة تدريب المورد البشري على الآلات التكنولوجية المستخدمة في العمل.
- 3- ضرورة عمل المؤسسة على استيعاب التقدم الهائل في المجال التكنولوجي.
- 4- ضرورة إتاحة الفرصة للمورد البشري لتوظيف خبراته ومهاراته للإبداع في عمله وتقديم أفكار جديدة وعدم تقييده بالقوانين الصارمة.

القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد أثارت الدراسة الحالية مجموعة من القضايا التي تستدعي التوقف عندها وإخضاعها للدراسة، وفيما يلي استعراض لبعض القضايا:

- الإبداع التنظيمي ورأس المال البشري.
- التغيير التنظيمي ورضا العاملين.
- مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الإنتاجية.
- رأس المال البشري وإسهامه في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

بعد عرض نتائج الفرضيات وتحليل نتائجها الكمية وتحويلها إلى دلالات واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة توصلنا إلى مدى صدق الفرضية العامة القائلة "يسهم التغيير التنظيمي بشكل كبير في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية"، ويتجلى ذلك من خلال صدق الفرضيات القائلة : يسهم التغيير في الهيكل التنظيمي بشكل كبير في زيادة مستوى إبداع الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية، يسهم التغيير في التكنولوجيا بشكل كبير في دعم كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، يسهم التغيير في السياسات والإجراءات المعتمدة في العمل بشكل كبير في زيادة عوائد الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

الخاتمة

خاتمة:

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع التغيير وإسهامه في تطوير رأس المال البشري، وذلك نظرا لأهميته البالغة في تحقيق فعالية المؤسسة، فهو مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ولحتمية تفاعل تلك المؤسسة مع هذه الأخيرة فهناك علاقة تأثير وتأثر بينهما، باعتبار المورد البشري رأس مال مهم بالنسبة لها، ومن هذا المنطلق ولدراسة هذا الموضوع ارتأينا الوقوف على هذه الظاهرة بجانبها النظري والتطبيقي بحيث تعرضنا في الجانب النظري لمختلف العناصر التي من شأنها أن توضح عملية التغيير التنظيمي ورأس المال البشري في فصلين، إلى جانب عنصر تحديد المفاهيم والوقوف على مختلف النظريات المفسرة للموضوع، ثم الوقوف على واقع الظاهرة بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية، حيث قمنا بدراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير من أجل التأكد من مدى صدق فرضيات الدراسة والتعرف على واقع هذه الظاهرة بها، والاعتماد في دراسته على مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية لأي بحث علمي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أكدت لنا صدق هذه الفرضيات التي تحققت بشكل كبير، الأمر وضح لنا أن التغيير التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج يسهم في تطوير رأس المال البشري، إسهام التغيير في الهيكل التنظيمي في إبداع وابتكار الموارد البشرية، وكذلك إسهام التغيير في التكنولوجيا في تطوير كفاءاتهم وأيضا إسهام التغيير في السياسات والإجراءات في زيادة عوائد ومكاسب الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول أن التغيير التنظيمي يعتبر جهد منظم يعتمد على تحقيق التميز في مواكبة المستجدات التي تفرضها العصرية، ومع زيادة التغيرات الحاصلة فهذه الأخيرة تعتبر طريقة للتنمية وآلية للحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها، حيث يعد هذا الأخير من أبرز الموارد في المؤسسة، بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات علمية وكفاءات تساعد على الابتكار في إدارة أي مؤسسة ما يجعله رأس مال مهم بالنسبة لها، مما يساعد على استمراريتها وبقائها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تعد عملية التغيير التنظيمي عملية مهمة وضرورية لأي مؤسسة لمواكبة ومسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وباعتبار المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة فإنه يتأثر بأي عملية تحدث داخلها التي تسعى للحفاظ عليه وتطوير قدراته ومهاراته لتقديم أداء جيد.

فدراستنا الراهنة تناولت موضوع إسهام التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية - شركة الزجاج الإفريقية بالطاهير - وقد انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

- هل يسهم التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن السياسات التي تعتمدها المؤسسة في إحداث التغيير، معرفة مدى تعاون الموارد البشرية مع عملية التغيير التنظيمي، تأثير التغيير التنظيمي على المورد البشري.

- ولتحقيق أهداف البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة طبقية منتظمة قدرت بـ 49 مفردة، كما تم الاعتماد في الدراسة على أداة الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات إلى جانب ذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة والمقابلة، الوثائق والسجلات، أما عن أساليب التحليل فقد جمعت الدراسة بين الأسلوب الكيفي والكمي بالاعتماد على مخرجات (Spss).

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يسهم التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري بالاعتماد على التدريب والتحفيز ورسم السياسات الواضحة.

- إدراك المؤسسة لأهمية التغيير التنظيمي وحرصها على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

- تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز الأزمة لمواردها البشرية لأجل دفعهم للعمل بجد.

Study Summary:

The process of organizational change is an important and necessary process for any organization to keep pace with changes in the work environment. As the human resource is the most important element in the organization, it is affected by any process within it that seeks to maintain it and develop its abilities and skills to perform well.

Our current study dealt with the contribution of organizational change in the development of human capital in the Algerian production institution - African Glass Company - and started from the main question:

- Does organizational change contribute to the development of human capital in the Algerian productive establishment?
- This study aimed to reveal the policies adopted by the institution in bringing about change, to know the extent of cooperation of human resources with the process of organizational change, the impact of organizational change on the human resource.

In order to achieve the objectives of the research, we used the analytical descriptive method. As for the sample of the study, a systematic sample was selected with 49 variables. The questionnaire was also used as a main tool in data collection. In addition, we relied on the observation tool, , And the methods of analysis, the study collected between the qualitative and quantitative method depending on the output (Spss).

The study concluded with a number of results:

- Organizational change contributes to the development of human capital based on training, motivation and clear policy formulation.
- The organization's awareness of the importance of organizational change and its keenness to keep abreast of developments and changes in the work environment.
- The Foundation provides crisis incentives to its human resources to push them to work hard.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ-الكتب:

- 01- إتحاد الخبراء والإستشاريون والدوليون: عائد الإستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين، إتراك للنشر، مصر، ط1، 2002.
- 02- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك ، ددن، مصر، دط، 2005.
- 03- بلعجوز حسين: الدخول لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2010.
- 04- بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009.
- 05- بن دريد منير بن أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر، الأردن، د.ط، 2013.
- 06- بوسنية الصديق منصور،الفارسي سليمان: الموارد البشرية، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، د.ط، 2003.
- 07- جبر سعيد سعاد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات ،عالم الكتاب الحديث، ط1، 2008.
- 08- جرادات ناصر وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر، مكتبة الجامعة ، الأردن، ط1، 2013.
- 09- جواد كاظم لفته: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- 10- حريم حسين: الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- 11- حسن الشماع خليل محمد، كاظم محمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط3، 2007.
- 12- الخطيب أحمد، معاينة عادل سالم: الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج جديدة، عالم الكتاب الحديث جدار للكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009.
- 13- دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر، الأردن، ط4، 2012.

- 14- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، دط، 2003.
- 15- زرواتي رشيد: التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 16- زويلف مهدي، القضايلة محمد عمر: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار المجدلوي للنشر، الأردن، د.ط، 1996.
- 17- زيدان سلمان: إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- 18- سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، د.ط، 2003.
- 19- الشاورة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال-مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية-، دار مناهج للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- 20- الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال-دراسة لـ401 نظرية بالإدارة ممارستها ووظائفها- دار الصفا للنشر، سوريا، ط1، 2004.
- 21- الصيرفي محمد: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة للنشر، مصر، ط1، 2007.
- 22- الطيطي خدر مصباح: إدارة التغيير والتحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر، ط1، 2011.
- 23- عامر سامح عبد المطلب: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2011.
- 24- عبد الغني محمود علاء الدين: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- 25- عبوي زيد منير: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 26- عبوي زيد منير: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- 27- العنبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الأردن، د.ط، 2005.
- 28- عرياجي إسماعيل: إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر، الجزائر، د.ط، 2013.
- 29- عرفة سيد سالم: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابية، الأردن، دط، 2012.
- 30- العسيري عبد العزيز: إدارة التغيير -الدليل العلمي لإعادة التغيير إعادة الهندسة، ددن، قطر، ط1، 2010.

- 31- علي عبد القادر علي: أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الإستثمار البشري، المعهد الوطني للتخطيط، الكويت، دط، 2010.
- 32- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005.
- 33- عياصرة علي أحمد عبد الرحمن، العودة الفاضل محمد محمود: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- 34- فليبه فاروق عبده، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، الأردن، د.ط، 2005.
- 35- فياض محمد أحمد وآخرون: مبادئ الإدارة - وظائف المدير-، دار صفاء للنشر الأردن، ط1، 2010.
- 36- القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2006.
- 37- كافي مصطفى يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة -مبادئ الإدارة-، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- 38- اللوزي موسى: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2002.
- 39- ماهر أحمد: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعة للنشر، مصر، دط، 2007.
- 40- المبيضين صفوان محمد، الأكلابي عائض بن شافي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، دط، 2013.
- 41- المحاسنة إبراهيم محمد: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر، الأردن، د.ط، 2013.
- 42- محسن العامري صالح مهدي، منصور الغالبي ظاهر محسن: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 43- محمد الغداوي عدنان واود، مخلف الدمعي هدى زوير: الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر، دط، 2010.
- 44- محمد عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، دط، 2003.

- 45- محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، ج1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2008.
- 46- مرسي بدر سعيد عيد: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي - دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، د.ط، 2006.
- 47- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، المكتبة الإلكترونية، الأردن، ط1، 2000.
- 48- مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- 49- مسعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر، الجزائر، د.ط، 2013.
- 50- مسلم محمد: تنمية الموارد البشرية -عائم وأدوات- دار طليطلة، الجزائر، د.ط، 2006.
- 51- المعاينة رولا نايف، الحموي صالح سليم: إدارة الموارد البشرية - دليل عملي- دار كنوز المعرفة، الأردن، د.ط، 2012.
- 52- المغربي محمد كامل: الإدارة (أصالة المبادئ والوظائف وأسس المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21)، دار الفكري، الأردن، د.ط، 2007.
- 53- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، الأردن، ط2، 2008.
- 54- النعيمي صلاح الدين عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، د.ط، 2013.
- 55- النمران لعطيات محمد بن يوسف: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- 56- هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر، مصر، ط1، 2008.
- ب-المجلات العلمية:**
- 01- بن زايد سارة: دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمي، 2017 /3/19.
- 02- حماد إياد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الرابع، 2011.

03- خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: العلاقة بين الحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/6/15.

04- عماد الدين أحمد المصباح: رأس المال البشري في سورية -قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري-جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، د ع، 2005.

05- كيسري مسعود، دايرة عبد الحافظ: الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو ميثال الجزائر"، جامعة الجزائر وجامعة باجي مختار، عنابة، العدد6، 2017.

06- نرمين موسى: الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري ومدى ملاءمته لمتطلبات سوق العمل في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، المجلد37، العدد1، 2015.

ج-الرسائل الجامعية:

01- براهيمى نادية: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة "دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013/2012.

02- بن عمارة حاسبية: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

03- حسين يوسف عبد الستار: دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005/2004.

04- خليل عبيد عوني فتحي: واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية "دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، 2009/2008.

05- دريس منى: دور التكوين في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

06- عمار إبراهيم: تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة النشأة "دراسة ميدانية في الساحل السوري"، مذكرة لنيل درجة الماجستير جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، قسم الإحصاء والبرمجة، إختصاص سكان وتنمية، 2014.

07- الغرابوي شادي جمال: أثر رأس المال البشري على النمو الإقتصادي في فلسطين، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على الماجستير في إقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015/2014.

08- فرحاتي لويذة : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة "دراسة حالة شركة الإسمنت"، عين توتة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016/2015.

09- مغمولي نصيرة: "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية القومية الجزائرية من وجهة نظر الإطارات وأعوان التحكم" - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015/2014.

د-المؤتمرات العلمية

01- النخبة الإستشارية، إدارة التغيير-مفاهيم وأساسيات-، 2005.

هـ-القواميس والمعاجم

01- محمود أمل عبد العزيز: القاموس العربي الشامل، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 1997.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

إسهام التغيير التنظيمي في تطوير رأس المال البشري

في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية

- دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كعواش رؤوف

إعداد الطالبتين:

- بوشموخة أسماء

- فروج آسيا

ملاحظة:

- الرجاء منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجابتم.

- الرجاء التأكد من الإجابة على كل الأسئلة.

- إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي.

- شكرا لتعاونكم وحسن تفهمكم-

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

النوع	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	من 25 إلى أقل من 35 <input type="checkbox"/>
	من 35 إلى أقل من 45 <input type="checkbox"/>	من 45 سنة فما فوق <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> - ابتدائي	<input type="checkbox"/> - متوسط
	<input type="checkbox"/> - ثانوي	<input type="checkbox"/> - جامعي
الحالة العائلية	<input type="checkbox"/> - أعزب	<input type="checkbox"/> - متزوج
	<input type="checkbox"/> - مطلق	<input type="checkbox"/> - أرمل
الوظيفة	<input type="checkbox"/> - إطار	<input type="checkbox"/> - عون تحكم
	<input type="checkbox"/> - عون تنفيذ	<input type="checkbox"/>
الأقدمية في العمل	<input type="checkbox"/> - أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
	<input type="checkbox"/> - من 20 سنة فما فوق	
الأجر	<input type="checkbox"/> من 18000 إلى أقل من 23000 دج	<input type="checkbox"/> من 23000 إلى أقل من 28000 دج
	<input type="checkbox"/> من 28000 إلى أقل من 33000 دج	<input type="checkbox"/> أكثر من 33000 دج

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التغيير في الهيكل التنظيمي						
1	أجرت المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي					
2	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل ومواكبة التطورات.					
3	تقوم المنظمة بتغيير طرق الاتصال بين أقسامها ومصالحها.					
4	يمتاز الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الأقسام والمصالح المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب.					
التغيير في التكنولوجيا						
5	أدخلت المؤسسة آلات جديدة على العمل.					
6	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المتقدمة في مجال التكنولوجيا.					
7	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى السرعة في إنجاز العمل.					
8	تسعى المؤسسة إلى تغيير الآلات المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات.					
9	تعمل المؤسسة على استيعاب التقدم في الوسائل والآلات التكنولوجية.					
التغيير في السياسات والإجراءات						
10	تهتم المؤسسة بوضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم طرق أداء العمل.					
11	تعتمد المؤسسة أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عند إحداث التغيير.					

					تقوم المؤسسة بالتركيز على تدريب الموارد البشرية من أجل تحسين الجودة.	12
					تعتمد المؤسسة أسلوب تنظيم وتقسيم العمل لتوضيح المسؤوليات والمهام بدقة.	13
					تعمل المؤسسة على توفير الظروف المادية المناسبة للرفع من مستوى الإنتاج.	14

المحور الثالث: أبعاد رأس المال البشري

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التجديد والإبتكار						
15	لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.					
16	يمكنك تقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجهك في العمل.					
17	تتاح لك الفرصة لتوظيف خبراتك ومهاراتك في الإبداع في عملك.					
18	تسعى للتعلم باستمرار لأجل تقديم أفكار جديدة في العمل.					
19	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين على العمل.					
تطور الكفاءات						
20	تقدم المؤسسة برامج تدريبية تمكنك من تطوير كفاءتك.					
21	تتماشى البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة مع احتياجات مواردها البشرية.					
22	تسمح الخبرات العلمية المتراكمة للمورد البشري بزيادة مستوى كفاءة أدائهم.					
23	تعتمد المؤسسة على الخبراء المتمرسين في وضع البرامج التدريبية لضمان رفع مستوى أداء المورد البشري.					

					تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير مواردها البشرية.	24
العوائد والمكاسب						
					الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة.	25
					يتناسب الأجر مع الدرجة العلمية التي تحملها.	26
					توجد سياسة واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.	27
					الحوافز التي تقدمها المؤسسة ترفع من مستوى أدائك في العمل.	28
					إكتسابك لمهارات جديدة يزيد من فرصتك في الترقية.	29

الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة

- 1- هل فعلا المؤسسة أجرت تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي؟
- 2- هل تعتمد المؤسسة على تحديث الآلات المستعملة؟
- 3- هل تعتمد المؤسسة على الأقدمية في العمل لأجل الترقية؟
- 4- هل تعتمد المؤسسة أسلوب الحوافز عند قيامك بعمل جيد؟
- 5- هل تخطط المؤسسة لإجراء برامج تدريبية؟
- 6- ما طبيعة العلاقة بين الإطارات؟

الملحق رقم (03): نتائج مخرجات برنامج Spss

النتائج الخاصة بالتكرارات والنسب المئوية:

النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	40	85,1	85,1	85,1
انثى	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 35 الناقل من 25 من	22	46,8	46,8	46,8
45 الناقل من 35 من	10	21,3	21,3	68,1
سنة فمافوق 45 من	15	31,9	31,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	2,1	2,1	2,1
متوسط	10	21,3	21,3	23,4
ثانوي	22	46,8	46,8	70,2
جامعي	14	29,8	29,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعزب	18	38,3	38,3	38,3
متزوج	29	61,7	61,7	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	16	34,0	34,0	34,0
عونتحكم	12	25,5	25,5	59,6
عونتنفيد	19	40,4	40,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 اقل من	16	34,0	34,0	34,0
سنوات 10 سنوات الناقل من 5 من	13	27,7	27,7	61,7
سنة 15 سنوات الناقل من 10 من	2	4,3	4,3	66,0
سنة 20 سنة الناقل من 15 من	3	6,4	6,4	72,3
سنة فمافوق 20 من	13	27,7	27,7	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الاجر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دج 18000 الناقل من 23000	7	14,9	14,9	14,9
دج 28000 الناقل من 23000 من	16	34,0	34,0	48,9
دج 33000 الناقل من 28000 من	12	25,5	25,5	74,5
دج 33000 تكثر من	12	25,5	25,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	8,5	8,5	8,5
موافقة	20	42,6	42,6	51,1
محايد	12	25,5	25,5	76,6
غير موافق	6	12,8	12,8	89,4
غير موافقة	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	25,5	25,5	25,5
موافق	16	34,0	34,0	59,6
محايد	7	14,9	14,9	74,5
غير موافق	12	25,5	25,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة	11	23,4	23,4	25,5
محايد	13	27,7	27,7	53,2
غير موافق	17	36,2	36,2	89,4
غير موافقة	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة	5	10,6	10,6	12,8
محايد	15	31,9	31,9	44,7
غير موافق	16	34,0	34,0	78,7
غير موافقة	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14,9	14,9	14,9
موافقة	29	61,7	61,7	76,6
محايد	6	12,8	12,8	89,4
غير موافق	4	8,5	8,5	97,9
غير موافقة	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة	11	23,4	23,4	25,5
محايد	16	34,0	34,0	59,6
غير موافق	12	25,5	25,5	85,1
غير موافقة	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	8,5	8,5	8,5
موافقة	15	31,9	31,9	40,4
محايد	12	25,5	25,5	66,0
غير موافق	8	17,0	17,0	83,0
غير موافقة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	8,5	8,5	8,5
موافقة	15	31,9	31,9	40,4
محايد	16	34,0	34,0	74,5
غير موافق	9	19,1	19,1	93,6
غير موافقة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة	12	25,5	25,5	27,7
محايد	20	42,6	42,6	70,2
غير موافق	10	21,3	21,3	91,5
غير موافقة	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة	9	19,1	19,1	21,3
محايد	16	34,0	34,0	55,3
غير موافق	14	29,8	29,8	85,1
غير موافقة	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,3	4,3	4,3
موافقة	9	19,1	19,1	23,4
محايد	11	23,4	23,4	46,8
غير موافق	15	31,9	31,9	78,7
غير موافقة	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	6,4	6,4	6,4
موافقة	9	19,1	19,1	25,5
محايد	11	23,4	23,4	48,9
غير موافق	11	23,4	23,4	72,3
غير موافقة	13	27,7	27,7	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة	10	21,3	21,3	23,4
محايد	14	29,8	29,8	53,2
غير موافق	13	27,7	27,7	80,9
غير موافقة	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	10,6	10,6	10,6
موافق	16	34,0	34,0	44,7
محايد	8	17,0	17,0	61,7
غير موافق	18	38,3	38,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14,9	14,9	14,9
موافقة	26	55,3	55,3	70,2
محايد	9	19,1	19,1	89,4
غير موافق	3	6,4	6,4	95,7
غير موافقة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	10,6	10,6	10,6
موافقة	29	61,7	61,7	72,3
محايد	7	14,9	14,9	87,2
غير موافق	4	8,5	8,5	95,7
غير موافقة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	8,5	8,5	8,5
موافقة	19	40,4	40,4	48,9
محايد	12	25,5	25,5	74,5
غير موافق	6	12,8	12,8	87,2
غير موافقة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	12,8	12,8	12,8
موافقة	26	55,3	55,3	68,1
محايد	10	21,3	21,3	89,4
غير موافق	3	6,4	6,4	95,7
غير موافقة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	9	19,1	19,1	19,1
محايد	8	17,0	17,0	36,2
غير موافق	18	38,3	38,3	74,5
غير موافق بشدة	12	25,5	25,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	3	6,4	6,4	6,4
موافق	10	21,3	21,3	27,7
محايد	11	23,4	23,4	51,1
غير موافق	15	31,9	31,9	83,0
غير موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	12	25,5	25,5	25,5
محايد	11	23,4	23,4	48,9
غير موافق	14	29,8	29,8	78,7
غير موافق بشدة	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	3	6,4	6,4	6,4
موافق	9	19,1	19,1	25,5
محايد	20	42,6	42,6	68,1
غير موافق	9	19,1	19,1	87,2
غير موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
موافق	8	17,0	17,0	19,1
محايد	13	27,7	27,7	46,8
غير موافق	15	31,9	31,9	78,7
غير موافق بشدة	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	9	19,1	19,1	19,1
محايد	13	27,7	27,7	46,8
غير موافق	15	31,9	31,9	78,7
غير موافق بشدة	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

س26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	6,4	6,4	6,4
موافقة شديدة	7	14,9	14,9	21,3
موافق	11	23,4	23,4	44,7
محايد	15	31,9	31,9	76,6
غير موافق	11	23,4	23,4	100,0
غير موافقة شديدة	47	100,0	100,0	
Total				

س27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14,9	14,9	14,9
موافق	6	12,8	12,8	27,7
محايد	16	34,0	34,0	61,7
غير موافق	18	38,3	38,3	100,0
غير موافقة شديدة	47	100,0	100,0	
Total				

س28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,1	2,1	2,1
موافقة شديدة	4	8,5	8,5	10,6
موافق	14	29,8	29,8	40,4
محايد	10	21,3	21,3	61,7
غير موافق	18	38,3	38,3	100,0
غير موافقة شديدة	47	100,0	100,0	
Total				

س29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,3	4,3	4,3
موافق	10	21,3	21,3	25,5
محايد	17	36,2	36,2	61,7
غير موافق	18	38,3	38,3	100,0
غير موافقة شديدة	47	100,0	100,0	
Total				

س30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,3	4,3	4,3
موافقة شديدة	10	21,3	21,3	25,5
موافق	9	19,1	19,1	44,7
محايد	15	31,9	31,9	76,6
غير موافق	11	23,4	23,4	100,0
غير موافقة شديدة	47	100,0	100,0	
Total				

نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	30

نتائج اختبار T-Test:

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكل	2,969	46	,005	,26241	,0845	,4403
م1 التغيير التنظيمي	2,224	46	,031	,23262	,0221	,4431
م2 رأس المال البشري	3,181	46	,003	,29220	,1073	,4771
ب1 التغيير في الهيكل التنظيمي	2,513	46	,016	,30638	,0609	,5518
ب2 التغيير في التكنولوجيا	-1,007	46	,319	-,11489	-,3445	,1147
ب3 التغيير في السياسات والإجراءات	3,899	46	,000	,50638	,2450	,7678
ب4 إبداع وابتكار الموارد البشرية	-3,093	46	,003	-,30213	-,4988	-,1055
ب5 تطوير الكفاءات	3,248	46	,002	,40000	,1521	,6479
ب6 العوائد والمكاسب	5,980	46	,000	,77872	,5166	1,0408

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون:

Corrélations

	الكل	م1 التغيير التنظيمي	م2 رأس المال البشري
الكل	1	,913**	,885**
م1 التغيير التنظيمي	,913**	1	,618**
م2 رأس المال البشري	,885**	,618**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	47	47

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

Corrélations

	-1 التغيير في الهيكل التنظيمي	-4 إبداع وابتكار المورد البشري
1- التغيير في الهيكل التنظيمي	1	,120
4- إبداع وابتكار المورد البشري	,120	1
	Sig. (bilatérale)	,421
	N	47

Corrélations

	2-التغيير في التكنولوجيا -	5 - تطوير الكفاءات -
- 2-2 Corrélacion de Pearson التغ بير في التك نولو جيا	1	,499**
Sig. (bilatérale)		,000
N	47	47
- 5-5 Corrélacion de Pearson تطو ير الك قاء ت	,499**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	47	47

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

Corrélations

	3-التغيير في السياسات و الإجراءات -	6- العوائد و المكاسب
- 3-3 Corrélacion de Pearson في السياسات و الإجراءات	1	,550**
Sig. (bilatérale)		,000
N	47	47
- 6-6 Corrélacion de Pearson العوائد والمكاسب	,550**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	47	47

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

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الكل	47	3,2624	,60595
م 1 التغيير التنظيمي	47	3,2326	,71693
م 2 رأس المال البشري	47	3,2922	,62978
ب 1 التغيير في الهيكل التنظيمي	47	3,3064	,83599
ب 2 التغيير في التكنولوجيا	47	2,8851	,78213
ب 3 التغيير في السياسات والإجراءات	47	3,5064	,89038
ب 4 إبداع وابتكار الموارد البشرية	47	2,6979	,66968
ب 5 تطوير الكفاءات	47	3,4000	,84442
ب 6 العوائد والمكاسب	47	3,7787	,89271
س 1	47	2,74	1,132
س 2	47	3,40	1,136
س 3	47	3,30	1,020
س 4	47	3,62	1,012
س 5	47	3,47	1,018
س 6	47	2,21	,883
س 7	47	3,28	1,057
س 8	47	3,02	1,242
س 9	47	2,83	1,049
س 10	47	3,09	,952
س 11	47	3,36	1,031
س 12	47	3,47	1,158
س 13	47	3,47	1,266
س 14	47	3,40	1,097
س 15	47	3,83	1,070
س 16	47	2,30	,954
س 17	47	2,34	,939
س 18	47	2,81	1,173
س 19	47	2,34	,939
س 20	47	3,70	1,061
س 21	47	3,32	1,181
س 22	47	3,47	1,100
س 23	47	3,13	1,076
س 24	47	3,53	1,080
س 25	47	3,55	1,039
س 26	47	3,51	1,196
س 27	47	3,96	1,062
س 28	47	3,85	1,103
س 29	47	4,09	,880
س 30	47	3,49	1,196
N valide (liste)	47		

نتائج اختبار T-Test:

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س1	-1,546	46	,129	-,255	-,59	,08
س2	2,441	46	,019	,404	,07	,74
س3	2,003	46	,051	,298	,00	,60
س4	4,180	46	,000	,617	,32	,91
س5	3,151	46	,003	,468	,17	,77
س6	-6,112	46	,000	-,787	-1,05	-,53
س7	1,794	46	,079	,277	-,03	,59
س8	,117	46	,907	,021	-,34	,39
س9	-1,112	46	,272	-,170	-,48	,14
س10	,613	46	,543	,085	-,19	,36
س11	2,406	46	,020	,362	,06	,66
س12	2,771	46	,008	,468	,13	,81
س13	2,535	46	,015	,468	,10	,84
س14	2,527	46	,015	,404	,08	,73
س15	5,318	46	,000	,830	,52	1,14
س16	-5,048	46	,000	-,702	-,98	-,42
س17	-4,816	46	,000	-,660	-,94	-,38
س18	-1,119	46	,269	-,191	-,54	,15
س19	-4,816	46	,000	-,660	-,94	-,38
س20	4,535	46	,000	,702	,39	1,01
س21	1,852	46	,070	,319	-,03	,67
س22	2,916	46	,005	,468	,14	,79
س23	,814	46	,420	,128	-,19	,44
س24	3,375	46	,002	,532	,21	,85
س25	3,652	46	,001	,553	,25	,86
س26	2,928	46	,005	,511	,16	,86
س27	6,179	46	,000	,957	,65	1,27
س28	5,290	46	,000	,851	,53	1,17
س29	8,449	46	,000	1,085	,83	1,34
س30	2,806	46	,007	,489	,14	,84

الملحق رقم (04): توزيع العمال في المؤسسة

GROUPE ENAVA	
Filiale	AFRICAVER
Exercice	2018
Mois	MARS

EFFSCTIFS DEBUT DU MOIS

195

CDI	163
CDD	32

A/Départs 1 agents

Motif des départs RETRAITE

B/Recrutements internes 1 agents

C/Mouvements internes Permanisation des CDD

EFFSCTIFS FIN DU MOIS

195

CDI	194
CDD	1

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE

Production	103	agents
Maintenance	71	agents
Admistration	21	agents

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUPE

Cadre	30	agents
Maitrise	30	agents
Exécution	135	agents

