

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسات العمومية في الرفع من
الأداء التنظيمي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الدكتور :
د. بن عطالله العلمي

إعداد الطالبة:
دومي نجاه

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. جيدور حاج بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن عطالله العلمي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. الأخضرى إيمان	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي:

1441هـ / 1442هـ - 2020م / 2021م

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسات العمومية في الرفع من
الأداء التنظيمي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الدكتور :

د. بن عطالله العلمي

إعداد الطالبة:

دومي نجاة

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. جيدور حاج بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن عطالله العلمي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. الأخضرى إيمان	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي:

1441هـ / 1442هـ - 2020م / 2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء، نشكر الله ونحمده لى توفيقه لنا
لإنجاز هذا العمل الذي بدلنا فيه أقصى جهودنا
وبعد نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف
:الدكتور بن عطالله العلمي ، الذي أشرف علينا في
هذا البحث ولم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح
المفيدة وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب
أو من بعيد في إنجاح هذا العمل

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله

ومن وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح وبفضله تعالى مهداة

إلى الوالد و الوالدة حفظهما الله

ولكل العائلة الكريمة والى كل الأساتذة الكرام

والى كل والى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد

الملخص

ملخص الدراسة

يكتسي موضوع التغيير التنظيمي أهمية بالغة وخاصة للمنظمات ونظرا للتطور الذي يشهده العالم وخاصة في عالم الإدارة بات من اللازم على المنظمة ركوب أمواج هذا التطور وهذا بغية التغيير والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع المستهدف ، وبالتالي فتحقيق التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط عليها إنما بتظافر الجهود فالموارد البشرية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا كلها سبل في تحقيق هذا التغيير ، فهدف المنظمة من هذا التغيير التكيف مع المتغيرات وبالتالي تضمن بقائها واستمرارها .

Study summary

The issue of organizational change is of great importance, especially for organizations, and given the development that the world is witnessing, especially in the world of management, it has become necessary for the organization to ride the waves of this development and this is in order to change and move from the current situation to the target situation, and therefore achieving organizational change does not depend only on it, but rather through concerted efforts, human resources The organizational structure and technology are all ways of achieving this change. The organization's goal of this change is to adapt to the changes .and thus ensure its survival and continuity

مقدمة

مقدمة

أصبح عالمنا اليوم في تطور مستمر وسريع وهذا التطور يمس كل القطاعات بما فيها المؤسسات باختلاف طابعها سواء عامة أو خاصة. وهذا التطور وضعها في واجهة تقبل التطور نحو التغيير من أجل ديمومتها.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تجمعت لدى الباحث مجموعة من الأسباب حذت به المحصلة الى اختياره الخوض في الموضوع:

- بحكم ان الباحث لديه فكرة عامة عن موضوع التغيير التنظيمي وهذا راجع الى تناول هذا المقياس في المسار الدراسي
- الاثراء العلمي

أهمية الموضوع:

يكتب موضوع الدراسة أهميته من خلال توافر مجموعة من العوامل الرئيسية وهي:

- توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء التنظيمي.
- التغيير التنظيمي غاية كل منظمة من اجل تحسين اداها والرفع من فاعليتها التنظيمية.
- التغيير التنظيمي مفروض من البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

الهدف من الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

- تبيان دور التغيير التنظيمي من خلال تحسين الأداء التنظيمي.
- التعرف على مجالات التغيير التنظيمي.
- التعرف على أثر طبيعة الوظيفة العامة على الأداء التنظيمي.
- التعرف على أثر كفاءة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا على الأداء داخل المؤسسة العمومية.

الإشكالية:

فيم تتمثل أسس التغيير التنظيمي للرفع من الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية؟

لتبسيط الإشكالية يمكن تقسيمها الى الأسئلة الفرعية.

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
- ما المقصود بالأداء التنظيمي؟
- ما المقصود بالمؤسسة العمومية؟

الفرضيات:

اذ يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- التغيير التنظيمي امر مفروض على المنظمة لمسايرة التطورات الحاصلة.
- سير ونجاح المؤسسة العمومية يتوقف على النظام المنتهج من طرفها.
- نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية يتوقف على مدى كفاءة مواردها المتاحة.

منهج الدراسة:

للإجابة على أسئلة إشكالية بحثنا و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي بغية استقراء الجانب المفاهيمي و فهم محتوياته، والمنهج التحليلي أي تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي.

أدبيات الدراسة:

سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2010-2011.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى انه وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي الا انه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة اليه، كما توصل الباحث من خلال الدراسة أن احد اهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير وما تتطلبه من مهارات وقدرات تكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير.

صعوبات البحث:

- كثرة وتداخل المراجع مما أدى الى تداخل المفاهيم (التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي..).
- اكتظاظ نقاط العمل (مقاهي النت، أماكن الطبع) ما أدى الى التأخر في التسليم.

خطة الدراسة:

صممت الدراسة الى ثلاث فصول، وهذا للإجابة على الإشكالية المطروحة.

- الفصل الأول: التغيير التنظيمي، إطار مفاهيمي.
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
المبحث الثاني: أدبيات التغيير التنظيمي.
- الفصل الثاني: طبيعة الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية.
المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية.
المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي.
- المبحث الثالث: أثر طبيعة الوظيفة العمومية على الأداء التنظيمي.
- الفصل الثالث: أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء.
المبحث الأول: أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي.
المبحث الثاني: أهمية كفاءة الهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي.
المبحث الثالث: أهمية كفاءة التكنولوجيا في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي.

الفصل الأول

التغيير التنظيمي، إطار مفاهيمي

تمهيد

لقد تعددت التعاريف بخصوص مصطلح التغيير التنظيمي وهذا راجع لاختلاف آراء ووجهات نظرهم، فلقد قدم الباحثين والكتاب تعاريف متعددة لهذا المفهوم وقبل التطرق إلى مفهومه تجدر الإشارة إلى الفرق الجوهرية ما بين "التغير" و "التغيير".

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

التغير: يحدث طوعا وتلقائيا وبصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة.

التغيير: يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة.¹

بعد تبيان الفرق بين التغير والتغيير، سنتطرق إلى تعريف التغيير لغة واصطلاحا

التغيير: لغة: حسب المعجم الوسيط: " غير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه " .

اصطلاحا: حسب أحمد ماهر التغيير هو: " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الادارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الاداريين مع الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها"²

لقد عرفت **الدهان** التغيير بأنه: مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على

¹ إكرام بود بزة، أمال أيوب "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة «، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر، المجلد 12/1، 14.06.2019

² الطيب داودي، مراد محبوب "إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال" مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو وكيل للتغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.¹

فيما عرف آخر التغيير التنظيمي على أنه: العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها.²

حسب أعمال **Fabio** و **hafsi** يمكن تعريف التغيير التنظيمي: التحول الجذري أو التدريجي للهياكل والكفاءات والذي يشمل عملية التطوير التنظيمي.³

وعرف آخر التغيير التنظيمي بأنه: عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.⁴

عرف **hafsi** التغيير التنظيمي على أنه: إدخال تعديل جزئي في هياكل المؤسسة أو سلوكيات الأفراد داخلها أو كليهما معا من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة.⁵ عبارة

¹ صباح حميد آغا، علي عباس، "أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ع03، 2009.

² جلول الأعمال، ع الاتصال في التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية -، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات، بسكرة 2018-2019.

³ نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي -حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2010.2011.

عبد الفتاح علاوي التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، المركز الجامعي، برج بوعريش. ⁴

⁵ صبرين لطرش، عديلة العلواني «التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيقيك بسكيكدة»، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، ع09، 2018.

عن تغيير موجه مقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي . الداخلي والخارجي . بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.¹

هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.²

فيما يعرف الباحث التغيير التنظيمي بأنه عملية إدارية تتبعه المنظمة من أجل التغيير الجذري أو الجزئي أحياناً وهو طويل المدى مدروس مخطط وهاذف وهذا من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية لضمان البقاء والاستمرار وبالتالي تحقق أي المنظمة عنصرين أساسيين ألا وهما تحسين الأداء ورفع الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

وتتمثل أهمية التغيير التنظيمي في الفوائد التالية، والتي قد لا تتحقق للمنظمة الا بالاهتمام

بالتغيير التنظيمي وجعله جزءاً من ثقافة المنظمة وهذه الفوائد:

1. التعامل مع الاحوال الطارئة: هي الاحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط

لها مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها والتغيير التنظيمي هو

التصرف المناسب في مثل هذه الاحوال.

¹ نسرين ساحل، علاقة التغيير التنظيمي (ادخال بر وغرس) بالأداء الوظيفي حسب تصور الموظفين الاداريين بالجامعة -دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، أم البواقي، 2018.2019.

² زهرة قريبط، أثر التغيير التنظيمي على آدا العاملين - دراسة حالة مطاحن براج ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2017.2018.

2. الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرة هذه المنظمة على خلق وزيادة

القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة) إبراز التغيير التنظيمي

المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.

3. إدارة التنوع: التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا

سهلا وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن نوع جودة صناعة القرار بالمنظمة

تعتمد على التعود في تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار.

4. التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في

التعقيد، هو أمر لا يتحقق إلا كفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة

بالمنظمة وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.

بالإضافة لهذه الفوائد، هناك جهات تنظيمية عديدة يمكن ان تنتفع من التغيير التنظيمي، منها الافراد

العاملون بالمنظمة، الوحدات الإدارية، المنظمة بأكملها.

يمكن تصنيف المنافع التي تعود على المنظمة وأفرادها وفق للغاية المحققة من عملية التغيير التنظيمي

إلى الأشكال التالية من المنافع: منافع الكفاءة، منافع الفعالية، المنافع التحويلية.¹

الجدول التالي يلخص منافع التغيير التنظيمي والجهات المستفيدة من هذا التغيير في مصفوفة تحوي محورين.

المحور الافقي يخص المنافع والمحور الرأسي يخص الجهات المستفيدة من التغيير:

¹ زهرة كحول، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجلفة 2017. 2016. ص 26.

المستفيدون	الأفراد	الوحدات الوظيفية	كامل المنظمة
منافع التغيير			
زيادة الكفاءة	تتميط وميكنة النشاط	آلية العمليات	توسيع وزيادة حدود العمل
زيادة الفعالية	تطوير العمل	الترقية والتطوير	ترقية الخدمات
المنافع التحويلية	توسيع دور الفرد	إعادة تعريف الوظائف	تطوير منتجات

كما يمكن إيضاح أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى تجديد

والحيوية وتظهر روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذين يقتل الإبداع والإنتاج.

2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين

منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق

كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات

والمسؤوليات).¹

3. إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير

وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

◆ عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

زهرة كحول، المرجع نفسه، ص 27. ¹

◆ عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل.

◆ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال التكنولوجيا

الجديدة والمتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأساليب والبواعث الطبيعية

وذااتية نحو التغيير.

4. **التوافق مع المتغيرات:** وينظر أيضا إلى أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة

والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق معه فالتجديد الاقتصادي

على سبيل المثال: عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في

الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي.

وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة، كذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي حيث نجد أنه

لا بد من التغيير ليتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.¹

الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي.

للتغيير التنظيمي عدة أهداف يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية:

1- إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المنفرعة في جميع أنحاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها

التنظيمية.

2- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتركيزها عند مستوى إداري معين يكون

أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المختصة.

المرجع نفسه 28. ¹

4- زيادة روح الانتماء.

5- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف.

6- تعليم العمال أسلوب الرقابة الذاتية.

7- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه.

8- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.¹

المطلب الثالث: خصائص وأنواع التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: خصائص التغيير التنظيمي.

للتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها:

التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال ويتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.

التغيير حركة تفاعلية:

أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة وأن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر.

¹ حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، بسكرة، 2017-2018 ص46.

التغيير عملية مستمرة:

هناك قاعدة تقول إن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانه منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.

التغيير عملية شاملة : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفرضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار الذي يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن استراتيجية تدير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كامل النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.¹

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.

هناك عدة تصنيفات وضعت لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب

المعايير المستخدمة في التصنيف، حيث نجد أنواع التغيير التنظيمي:

1. حسب درجة التخطيط: مقسمة إلى:

1-1 التغيير المخطط: فهذا النوع يتم التحكم فيه بخطة واضحة ومسار محدد لتحقيق أهداف معينة.

2-1 التغيير العشوائي: يحدث هذا التغيير صدفة وهو غير مخطط له سابقا.

¹ جلول النفس، السابق، ص03.

2. حسب معيار موضوع التغيير: وتنقسم إلى:

1-2 التغيير المادي: وهو الذي يحدث على مستوى الآلات والاجراءات في المؤسسة بعيدا عن العاملين، الأدوات.

2-2 التغيير المعنوي: وهو الذي يحدث في الجانب السلوكي، الاجتماعي والنفسي للعاملين.

3. حسب معيار درجة السرعة: وينقسم إلى:

1-3 التغيير التدريجي: حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

2-3 التغيير السريع: ويكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجة المستهلكين.

4. حسب معيار الكيفية: وينقسم إلى:

1-4 التغيير المفروض: وهو إجباري على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والاحباط.

2-4 التغيير بالمشاركة: ويتم هذا النوع برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

5. حسب درجة الشمولية: ينقسم إلى:

1-5 التغيير الشامل: ويشمل هذا النوع من التغيير كافة الجوانب والمجالات في المؤسسة.

2-5 التغيير الجزئي: يتمثل في جانب واحد أو قطاع واحد وقد يقلل هذا النوع من فاعلية التغيير

حيث يكون اختلاف وعدم التوازن في المؤسسة.¹

¹ سارة فضيلي، عائشة بحري، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مسيلة، 2018/2019، ص13.

المطلب الرابع: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي.

أشار Grenier أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح وشرح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته ومحاولة إقناع العاملين بصحته ونزاهة القائمين عليه، لذلك تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين (قوى داخلية وقوى خارجية)، وسيتم ابرازها في النقاط التالية:

أ- **القوى الداخلية:** إن من أهم الأسباب التي تجبر المنظمة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشأها داخليا أي يكون منطلقا من داخل المنظمة بحيث صنف العاملين كرينتن وكلينيكي **freiner –Kinck** القوى الداخلية نوعين:

مشكلات: إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بطريقة معاملة المنظمة لهم.

سلوك: قرارات المديرين فالصراع واحتكاك الكثيرين من الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع. ولقد أشار القريوتي إلى تلك القوى:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وإنتاجيته.

تغيير في طرق القيادة من القيادة الكلاسيكية إلى القيادة بالأهداف، مما يجعل من القائد دوما ما يتبين التغييرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل والإنتاج.

ب- القوى الخارجية: تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيراً لأنها

عوامل يصعب التحكم بها من طرف المنظمة وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المنظمة القيام

بعملية التغيير.¹

ولعل أهم هذه القوى هي:

- المنافسة: إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة باباً كبيراً لدخول منافسين في منتجاتها

لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من

أجل المحافظة على استقرارها.

- الأسباب التكنولوجية: وهي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير إذ تأثرت ثورة المعلومات

التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه

التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها وذلك كي تجاري

هذه التكنولوجيا.

- الأسباب الاقتصادية: بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وارتفاع معدل البطالة أو

انخفاضه يمكن أن يؤثر على تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

- الأسباب التشريعية: وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور

أخرى جديدة للتصدير والاستيراد مثلاً.

- الأسباب السياسية: إن الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن تؤثر تأثيراً كبيراً

للقيام بعملية التغيير في المنظمة كاعتماد المنظمة على استيراد مواد الخام من دولة نشأت

فيها حرب قد يؤدي بها الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها أو قد يؤدي بها إلى

تغيير نشاطها.

¹ حاتم سماتي، المرجع السابق، ص 43.

- الأسباب الاجتماعية: تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المنظمة

بمسئولياتها الاجتماعية.¹

الفرع الثاني: دوافع التغيير التنظيمي.

تتمثل دوافع التغيير التنظيمي في التالي:

1- الدوافع الخارجية: تعد الدوافع والقوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من الدوافع الداخلية لاتساع

مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وهذا أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها

المنظمة وعموما تتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي:

- البيئة الاقتصادية: وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه

بالعولمة وانفتاح الأسواق وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة إضافة إلى تغيرات

أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير بها وتغير معدلات التضخم، تغير قواعد المنافسة

أيضا بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات

وبالتالي دفعتها من المركزية والنظم البيروقراطية التي كانت تعمل بها إلى نظم أكثر مرونة وتناسب

مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.

- البيئة السياسية والقانونية: تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات

تقرض قيودا أو تهيئ فرص مثل التغييرات في السياسة الحكومية، المالية والنقدية أو وجود تغيرات

داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا

مستهدفة المصدرة لسلع منافسة، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمة مثل: ظهور قوانين

وتشريعات جديدة كقانون العمل، الضمان الاجتماعي، الضرائب.

¹ حاتم سماتي، المرجع السابق، ص44.

- **البيئة التكنولوجية:** وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع إلى التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود الفاصلة بين الدول وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من جل توافق أنشطة المنظمة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية.

- **البيئة الاجتماعية:** تتمثل في العادات والتقاليد والقيم والمبادئ وكذلك الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في أذواق ورغبات المستهلكين وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه البيئة الثقافية: تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين فتقافة المحيط لا تؤثر فقط على العاملين في سلوكهم وأساليبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- الدوافع الداخلية: تتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة إلى القيام بالتغيير فيما يلي:

- **أهداف جديدة:** إذ ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الاهداف الحالية وبتغيير أهدافها لأهداف أخرى جديدة فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد والإمكانيات.
- **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة لأنها السبب الذي وجدت من اجله المنظمة فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وضهور أوضاع جديدة.

- **عدم رضى العاملين:** إن عدم رضى العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المسيرين

تشخيص أسباب عدم الرضى وإيجاد الحلول لإجراء التعديلات والتحسينات التي يطلبها العاملون.

- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى الأداء للمنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام

بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين الأداء.

- **العمليات والأنظمة:** فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير اللوائح والإجراءات

وأنظمة الاتصالات وأنظمة الرقابة على الجودة.

الهيكل التنظيمي: إذا تم إحداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير

والتسيق مع المستويات التنظيمية الأخرى.¹

المبحث الثاني: أدبيات التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مجالات ومستويات التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي.

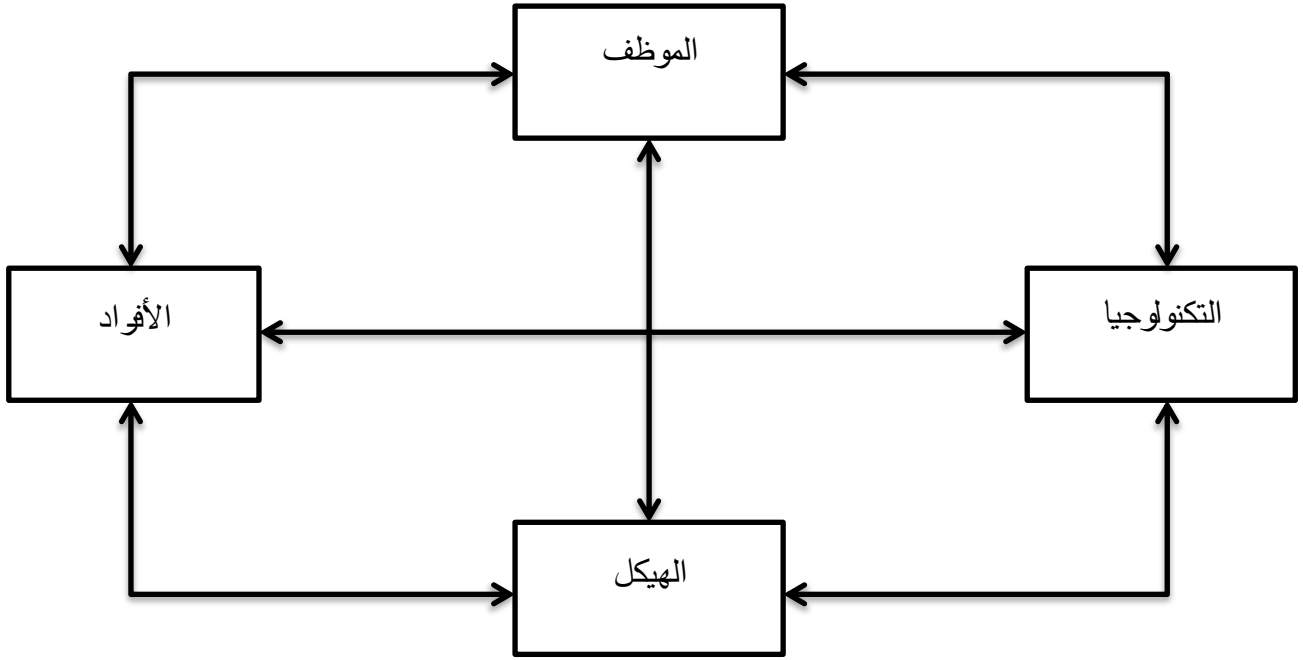
هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس

أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت

وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، وعلى هذا سنعرض أهم المجالات في الشكل التالي:

¹ جلول دهنون، المرجع السابق، ص12.

الشكل رقم (1) يوضح مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفت (Harold Levitt)



أ- المجال البشري (الأفراد):

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة، ولا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك أنه هو الذي يبتكرها ويشغلها ويقوم بصيانتها.

ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء.¹

يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين هما:

¹ حاتم سماتي، المرجع السابق، ص 50.

1. التغيير المادي للأفراد: وذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم وجلب عمال

جدد يحلون مكانهم في العمل، وذلك لنقص مردودية العمال، وضعف الأداء وكل

المظاهر التي قد تجعل تأثر في إنتاجية المؤسسة وتحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.

2. التغيير النوعي للأفراد: يركز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم

ومهاراتهم في العمل وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب، ويتسم هذا

النوع بالإنسانية ومراعاة مطالب العمال والاهتمام بهم وتحسين قدراتهم لكي تتوافق مع

الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود، ولقد أشار باحثون آخرون على أن التغيير

في الموارد البشرية قد يكون من خلال ثلاثة جوانب مهمة وهي:

- المهارات والأداء: وذلك من خلال الطرق التالية:

أ-الإحلال: وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة

وانضباط، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز

المنظمات الحكومية.

ب-التحديث التدريجي للموظفين: وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب

وانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.

ج-التكوين: وذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم

مهارات جديدة.

2-الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية " التنمية

الإدارية «، إذ يعتبر هذا من التغيير هو الأصعب لما تعرفه اتجاهات ومستويات إدراكية وسلوكيات الأفراد من

اختلاف وصعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها.

3- الثقافة التنظيمية: إن تغيير القيم والعادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي

الخاص، لذلك فإنه يجب عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها وبأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة.¹

ب-المجال الوظيفي (المهام):

يمثل هذا النوع من التغيير في النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل

المؤسسة.

كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحى إلى تغيير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها:

1- فلسفة المنظمة: ويقصد بها ما تتطوي عليه المنظمة من قيم عامة وخصوصيات، وتمثل ثابتها

التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لرسالتها وأهدافها أو بشكل مستقل.

2- رسالة المنظمة: وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص

بها، وكل الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة.

3- أهداف المنظمة: وهي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة من إنشاء المنظمة

في حد ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف.

¹ المرجع نفسه، ص 51.

4- استراتيجية المنظمة: عند تأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة، فإن الأهداف

هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة.

ج- المجال الهيكلي:

إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تأثر مباشرة على الهيكل التنظيمي الخاص بها

وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل ويحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات

التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كلياً، وتحدث كذلك من خلال التوجيهات

الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات واللوائح.¹

والجدول التالي سيوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسه التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (1): يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها العمال.
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين.
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات.
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين.
نطاق الاشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف إداري واحد.

¹ المرجع نفسه، ص52.

د- المجال التكنولوجي (التقني):

يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأكثر تداولاً وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع و رهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات والتجارة الإلكترونية وغيرها والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، ولقد خص مجموعة من الباحثين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى إحداث التغيير وهي كالتالي:

4- زيادة المقدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج والخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على

أن تساهم في التقليل من الطلب.

5- التقليل من تكلفة الإنتاج (عدد العمال، الموارد الأولية....).

6- تساهم التكنولوجيا في تطوير وتحسين جودة المنتج.

7- تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.

8- تحقيق المرونة وذلك من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية،

وتقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.¹

الفرع الثاني: مستويات التغيير التنظيمي.

يعتقد الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار أرجرس Arguris وبنيس Bennis وبيكهارد Beeckhard ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح

التغيير وبين الرأيين: رأي وسط ينادي بمشاركة جميع مستويات وذلك على النحو التالي:

¹ المرجع نفسه، ص53.

1. التغيير من أعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات

التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

2. التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي

للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

3. المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير إحداث التغيير

المرغوب.

وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجها كما أن هناك نظاما لمكافأة

أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون

مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.¹

¹ نبيل سوفي، المرجع السابق، ص 16.

المطلب الثاني: استراتيجيات ومراحل التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتم بالديناميكية وحدة التغيير وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي وما لا تدعمه، وتتعدد استراتيجيات التغيير التنظيمي انطلاقاً من مقولة: «لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير»، وهذا تبعا للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي:

1- الاستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانية يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل التغيير إذا كان يعمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2- استراتيجية التثقيف الموجهة:

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

3- استراتيجية القوة القسرية:

تقوم على فرض التغيير من الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف.

وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4- استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي.¹

فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤيا مرغوبا فيها للمستقبل.

5- استراتيجية التحليل الميداني:

مضمون هذه الاستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والاحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

وفي ظل هذه الاستراتيجيات المتاحة أمام القائمين على التغيير، يتوجب عليهم اعتماد معايير دقيقة يتحدد على ضوئها مدى ملائمة استراتيجية معينة لطبيعة الموقف، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والتكاليف المتوقعة، درجة الحاجة إلى التغيير، مهارات وسيط التغيير، مواطن القوة والضعف للبيئة الداخلية وبالمقابل فرص وتهديدات البيئة الخارجية.²

الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي.

يقترح كيرت لوين أنه للتغيير التنظيمي ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

¹ نبيل سوفي، المرجع السابق، ص39.

² المرجع نفسه، ص40.

1- المرحلة الأولى: "إذابة الجليد": وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تخنقي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل: تدني الأداء والانتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف ومهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.

2- المرحلة الثانية: "التغيير": وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وآراء وأفكار جديدة

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.¹

المرحلة الثالثة: "إعادة التجميد": وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة وتصبح الأساليب

جلول داهنون، المرجع السابق 1.6

والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.¹

الشكل رقم (2): التالي يوضح: المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. - تقليص المقاومة للتغيير.	- تغيير الناس. - تغيير الأعمار. - تغيير البناء	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 377.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي:

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات

¹ جلول داهنون، المرجع السابق، ص 6.

التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري .

رغم اتفاق كل الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيميا، أو سلوكيا، أو تكنولوجيا. وعليه عرفت بأنها: استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

كما عرفت بأنها: صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة. وهي: ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة أو منع تنفيذها وصولا إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه.

كما تعني: وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.¹

كذلك يمكن القول إن مقاومة التغيير من قبل الأفراد، قد تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وتكون

¹ أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، ع2014، ص 5، ص 179.

في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير إما بشكل علني، أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية أو جماعية. وتتمثل مقاومة التغيير في أي شيء يقوم به الأفراد (أو يمتنعون عن القيام به) تعبيرا عن تجنب مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومة على مستوى فردي أو جماعي.

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير تتمثل في: سلوك يقوم به العاملون في المنظمة، وذلك لاعتقادهم أن هذا التغيير يشكل خطرا وشرا لابد من وقوعه في أسوء الظروف، أو قد يكون هذا الخطر مجرد تصور وتخمين، وبالتالي يقومون بهذا السلوك المقاوم لحماية أنفسهم مما هو ليس في صالحهم.¹

الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

تتمثل مقاومة التغيير بعدم الامتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة القيام بها.

وتأخذ المقاومة عدة أشكال حيث أنها تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية.

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة، أما المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. وهذا بالطبع لا يكفي لوصف المقاومة الإيجابية لأن المقاومة الإيجابية هي تلك التي تهدف إلى تصويب برامج التغيير وتعديلها ضمن نوايا إيجابية فهي تعد مقاومة إيجابية، لأن المقاومة في ذلك تخلق مناخاً للحوار والرد بما يساهم في تمحيص برامج التغيير، ووضعها تحت مزيد من الاختبار والتقييم الذي يعزز من قوتها لاحقا. وفي حقيقة الأمر فإن قادة التغيير الفاعلين الناجحين قد يعتمدون إلى تشجيع المقاومة الإيجابية، مع فتح باب الحوار على مصراعيه،

أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، المرجع نفسه، ص 179.

والنقاش الصحي بما يخدم عملية التغيير ويحد من أي تسرع في برامج التغيير والتطوير التي تكلف تكاليف باهظة، ولكي نفهم المقاومة بشكل جيد فلا يكفي أن نبحث عن أعراضها الظاهرة على السطح، بل لابد من الغوص في معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة خلف تلك الأعراض.

هناك أشكال شائعة لمقاومة التغيير منها:

- 1- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد.
- 2- طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة.
- 3- صمت الفرد أو عدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير.
- 4- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدئياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير.¹
- 5- التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال

المناقشة الفكرية

- 6- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعذار بعدم عدالتها.
- 7- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.
- 8- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له.
- 9- الاقتراح السريع الذي لا يمد للتغيير بصلة.
- 10- النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.
- 11- التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة

والنقل.

- 12- التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.

المرجع نفسه، ص180.¹

الفرع الثالث: ايجابيات وسلبيات التغيير التنظيمي.

على غرار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد والتشابك فإن أثارها كذلك مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدي، إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير في حين ان المعرفة البعدية للآثار والإيجابية يسمح لها بضبط وتعديل الأمور التي تكتشفها هذه المقاومة وفيما يلي يتم عرض أهم ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير.

أولاً - إيجابيات مقاومة التغيير لتنظيمي:

جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية والتمثلة فيما يلي:

- مقاومة التغيير تجبر المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وأثار بشكل أفضل.
- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.¹
- حالة القلق والخوف التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع ادارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير التنظيمي نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها.

يوسف كنان، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين آداء الموارد البشرية -دراسة حالة بمؤسسة نيمي وغ البويرة -مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، البويرة 2017-2018. ص22.¹

- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.¹

ثانيا - سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

تتمثل أهم سلبيات مقاومة التغيير في العناصر التالية:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي
- ضياع جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة.
- هدر الوقت حين تؤدي مقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل.
- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضى الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها.
- فشل كلي لعملية التغيير واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصرية أو على الأقل تعطيل مصالح مستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة.

الفرع الرابع: أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

هناك مجموعة من الطرق تتبعها المنظمة للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وهي:

- أولاً-التعليم والاتصال: هذه الاستراتيجية تساعد على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها: المناقشة الفردية، عرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة، أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات

المرجع نفسه، ص23¹.

سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها: تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

ثانيا-المشاركة والاندماج: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد يؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن: المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها: أنها تستغرق وقتا طويلا.

ثالثا-التسهيل والدعم: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا، بالإضافة إلى تكلفتها العالية.¹

رابعا-التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير التنظيمي كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى للمنتسبين من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في إنهاء طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.....

خامسا-الاستغلال واختيار الأعضاء: وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع عام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقتها على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها: سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها: قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون بأنهم قد استغلوا.

يوسف كنان مرجع سابق، ص 20.¹

سادسا-الإكراه الظاهر وغير الظاهر: بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة في تنفيذ التغيير وأيضا عندما يمتلك منشأ التغيير قوة كبيرة وأهم ايجابياتها أنها: سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو من العيوب ومن أهمها: خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير. إضافة الى هذه الأساليب هناك مجموعة من الوسائل التي تمكن المعنيين بإحداث التغيير من تقليل وتخفيض مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي:

- تجنب المفاجآت وإحالة الموظفين علما وبشكل مسبق بما تتجه النية بإحداثه من تغييرات،

ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم فهم الأسباب وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم، إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب العاملين والتنظيم وليس العكس إذ أن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسائر.

- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.

- اشراك العاملين في كافة مراحل التغيير ما أمكن فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور ويشترك في التخطيط له.

- ايجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها، فمن الضروري أن تترجم الأهداف المروجة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفقر لرؤية واضحة فيجب أن تتبلور هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة ولا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء

صلاحيات كافية للالتفاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهياكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.

- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح.

وكذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم الناتج على ذلك مما يشجع على استمرار تعاون، كما أنه من المهم أيضا.¹

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل الى البعد المفاهيمي لكل من متغيرات الدراسة، وهي التغيير التنظيمي، فتبين أن التغيير التنظيمي هو أمر مفروض على المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية فعلى المنظمة مواكبة هذا التغيير لضمان استمراريتها ونشاطها، بالإضافة الى ذلك فالتغيير في أغلب الأحيان ما يواجه تحديات وصعوبات كمقاومة التغيير التي تعني عدم امتثال العاملين أو امتناعهم لكن هذه الأخيرة أي المنظمة لها اليات وأساليب للتخفيف من حدة المقاومة.

وبهذا الفصل نكون قد استوفينا الجزء المفاهيمي لهذه الدراسة لننتقل الى الفصل الثاني.

المرجع نفسه، ص21.¹

الفصل الثاني

طبيعة الأداء التنظيمي في
المؤسسات العمومية

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

يمكن تعريف المؤسسة العمومية حسب مفهومين:

أ. المفهوم البراغماتي: هي مجموعة بشرية مستقلة وظيفتها الإنتاج؛ لديها حظيرة وتمارس فعل مريح على محيطها، مستقبلا متوقف على بيع منتجها وكونها مجموعة بشرية فان مشاكل التحفيز والاتصال والمراقبة تعتبر أساسية، شخصية المسيرين تلعب دورا هاما في اختيار الأهداف وفي تنظيم مجموعة المؤسسة المستقلة، فهي تسطر أهدافها بنفسها، المحيط يوفر لها عينات قانونية، تقنية، علاقات اجتماعية، وهي تختار بينها.

ب. المفهوم النظامي: بالرجوع الى النظرية العامة للأنظمة، المؤسسة يمكن تحليلها على انها نظام مفتوح ومتأقلم.

-يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على انها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج، او تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (انتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه".

ج. المؤسسة حسب الفكر النظامي: ان الجديد لدى الأنظمة انها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكال أكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة، حيث سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة نحو وسيلة توضح فيها التحليلات الخاصة بالمنظمة. وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الادارة والتنظيم التي عكس ما اعتبر سابقا خاصة من طرفي المدرسة الكلاسيكية والكمية فنجد تايلور مثلا يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يغير ولا يؤثر في نشاطها اما لدى اصحاب المدرسة التنظيمية وله دور هام في تصرف المؤسسة اذ يتفاعلان بشكل

متبادل وبحركة مستمرة وتغيرات متواصلة وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار¹

حسب هذا الاتجاه فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وكمعامل اقتصادي وتتمتع بخصائص تنظيمية ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام:

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدودًا تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.
- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريهها.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات:

هذا التنوع يقع على عدة مستويات:

1. القطاعات والفروع:

- المؤسسات الفلاحية.
- المؤسسات الصناعية.
- المؤسسات التجارية.
- المؤسسات الخدمائية.

¹ فطيمة عدة سكران¹ ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية - حالة مديرية الضرائب بماسري-مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم تجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، مستغانم 2014-2015 ص33 ناصر دادي عدون: من مواليد المدينة الجزائرية ولاية غرداية، أستاذ محاضر بجامعة ورقلة.

2. الحجم:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME

- المؤسسات الكبرى

- المجمعات Groups

3. الطبيعة القانونية (الشكل): الاختلاف الأول يمكن ملاحظته بين المؤسسات الخاصة المسيرة من طرف

الخواص (شخصية طبيعية أو معنوية) والمؤسسات العمومية المسيرة من طرف الدولة أو من الجماعات

المحلية:

- المؤسسات الخاصة: يمكن ان تأخذ عدة اشكال قانونية.

- المؤسسات الشخصية: ملك حصري لشخص واحد.

- الشركات المدنية: لها صفة مدنية، هي جميع المؤسسات التي لا يعطيها القانون أي صفة أخرى بسبب

شكلها أو طبيعتها أو موضوعها.¹

- الشركات التجارية: ونميز منها:

1. الشركات بالمساهمة SPA

2. الشركات ذات مسؤولية محدودة SARL

3. الشركات ذات الشخص الوحيد EURL

¹ مرجع سبق ذكره ص 34

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة:

وظيفة تقنية: يجب على المؤسسة بصفة دائمة إن تواكب التطور التكنولوجي والتأقلم معه حتى تنتج مواد وخدمات منافسة ذات جودة.

وظيفة اقتصادية: المواد والخدمات المنتجة موجهة للاستهلاك، فالمؤسسات تسهر على متطلبات السوق أي عوامل النوعية والسعر يلعبان دور حاسم في تسويق المنتجات.

وظيفة اجتماعية: تهدف اساسا إلى التوزيع بالتساوي للمنتوج، هذا يسمح للعمال من الاستفادة من العائدات ومداخل المؤسسة مقابل عملهم فيها¹.

المطلب الرابع: خصائص المؤسسة العمومية:

1. المؤسسة العمومية منظمة عامة: أي تحقق المصلحة العامة.
2. خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص ويقصد به كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها فهي ملزمة بممارسة النشاط المذكور في نص الإنشاء.
3. المؤسسة العمومية أسلوب أداري لا مركزي: يرتكز كل تنظيم اداري على أساس المركزية أو اللامركزية ويعتبر النظام مركزيا عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية وتتشكل هذه المركزية على أساس نظام السلم الإداري لموظفي الدولة فهي تمثل الصورة التدرج الهرمي².

¹ نفس المرجع السابق ص35

² بوزيد غلابي ' مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن مهيدي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون الإدارة العامة، أم البواقي 2010-2011 ص34

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

أ. أسباب ظهورها:

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور النقابات العمالية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل لكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام المواد البشرية أدى الى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعية الحديثة من الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.
4. ظهور النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة والمنظمات العالمية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الادارة والمنظمات العمالية وإعادة سياسات جديدة من العلاقات الصناعية.
5. تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الاعلام والمشاركة وتسيير التشاور.

الفرع الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية حيث ان ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنشطة الإنتاج علاوة على التغير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة وهي منها إدارة الموارد

البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الافراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر . وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل و تقليل الاعتماد على الجهد البشري و استخدام آليات الرقابة المركزية للعمل التخصصي إلا أن هذه المرحلة لم تخلوا من الكلف التي حفزت بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة و حتى لحظة انتهاء علاقتها بها, فساعات العمل الطويلة و أساليب التهذيب المشددة و زيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالألة و الاعتمادية العالية بين الوظائف و سوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة معه حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام ونظراً لأهمية هذه الحقبة التاريخية فسيتم تناولها على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى: الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وأظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمل واحتياجاتها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى إلى ذلك سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة). هو من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية الكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل هو من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية الكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الادارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2. المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "تاييلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وقد أكد "تاييلور" على معايير العمل وقبول بهجوم وركز

هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة كما إهمال الجانب الإنساني.¹

3. المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمو وقوة المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل بمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

- ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسته ظواهر معينة مثل الاجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة متطلبات الفرد الجسمية والذهنية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

4. المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث ظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة في اختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألغا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية في مفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بقسم الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل ثم أنشئت أقسام

¹ مرجع سبق ذكره ص 22

الموارد البشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمدير هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.¹

5. المرحلة الخامسة: (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية) ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية وركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط لتحسين ظروف العمل مثل (الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا الاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة نتيجة بتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "التون مايو" وأقنع الكثير عن أهمية رضى العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6. المرحلة السادسة:

ما بعد الحرب العالمية الثانية من الآن في ظهور بعض ممارسات إدارة الافراد كانت أولى المنظمات أخذا من مفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات وضع شروط التعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بي أنظمة الأجور وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي. هو في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

- ظهور حركة العلوم السلوكية:

¹ مرجع نفسه ص23

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الافراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها: اثناء وتعميم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الافراد¹.

- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (المنظمات والشركات) والعمالين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين².

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية:

- الموارد البشرية هي المصادر أو الوسائل أو الثروة، مفردها مورد وهو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم. ويستخدم المصطلح للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، وحدث اتساع بالمصطلح ليشمل الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.
- ويعرف البعض المورد على انه شيء له قيمة ويكمن استخدامه، وهو اما يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية أو لإشباع حاج أو لحل مشكلة.
- هي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.
- هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

¹ مجدي عبد الله شرارة، مرجع سابق ص24

² نفسه

- هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة للمعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع.
- هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، والحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المؤسسة.¹

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة وتم التخطيط لها بعناية، والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في القرارات وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح، وتستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من كونها:

- تهتم بالعنصر الخلاق والفعال في المؤسسة، وليس هناك أي مؤسسة يمكن أن تعمل بدون هذه الإدارة ولا حتى المؤسسات الافتراضية.
- المسؤولة عن التخطيط لأفراد المؤسسة من التدريب وتنمية المهارات وإيجاد الجو الملائم للعمل بحل مشاكلهم.

¹، السيد فتحي لويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) ط1، القاهرة، دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 23

- تقييم احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ومواصفات الشواغر الوظيفية.
- توزيع المسؤولية في التنظيمات الإدارية مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على علاقات العامل فردية لا جماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة.
- توكد على اتجاه وسلوك وخصائص العاملين.
- تصاحب الثقافات والقيم القوية.
- تحتوي على منهج شامل ومتناسك لسياسات المستخدمين.
- توكد على الحاجة الى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
- تساعد في وضع الهياكل التنظيمية وإجراءات التعديل.
- تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تساعد في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة: من خلال تقديم المعلومات الدقيقة عن القوى البشرية والخطط قصيرة الاجر المقترحة في ضوء التغذية الراجعة من تطبيق الخطط في المراحل السابقة.
- تحديد المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.¹

الفرع الرابع: خصائص إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية عدة خصائص نذكر منها:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المؤسسة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملية الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار.

¹ مرجع نفسه ص 24

- الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل ... قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.
- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير دجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والارشاد.
- قبول التنوع والتغيير في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغيير.
- الطموح والتطلع الى مستقبل أفضل وعدم الركود: أي قبول ما تحقق من خبرات أو نجاحات.
- قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها.¹

الفرع الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية:

- ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءا من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها. وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام (مسؤوليات) حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعا لاختلاف حجم الأنشطة والاعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة. وعليه فان وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:
- تحليل وتوصيف الوظائف: وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.
 - تخطيط الموارد البشرية: حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.

¹ مرجع نفسهص 24

- الاستقطاب والاختيار: وتركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة. ثم يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعتبر هذه الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى: حيث يتم اكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- تقييم أداء العاملين: وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء عملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها: وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.
- الأجور والحوافز: وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الامن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لعاملين وزيادة انتاجهم.
- النقل والترقية: وهي وظيفة هامة حي انها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب او طرد الكفاءات البشرية الى او من المنظمة.
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: والتي تهدف الى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية او الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الامن والسلامة للعاملين.

الفرع السادس: اهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية عدة اهداف نذكر منها:

- دراسة احتياجات السوق للقوى العاملة.
- وضع الخطط الكفيلة بالمحافظة على القوى البشرية المتميزة.
- اقتراح خطط التحسين للمؤسسة من خلال استغلال القدرات البشرية المتوفرة.
- رفع التقارير الرقابية من الأداء الوظيفي.
- وضع خطط التدريب، وبرامج التحفيز وبرامج تطوير القدرات.
- متابعة أداء العاملين في المؤسسة ومنها مراقبة الدوام اليومي.
- متابعة وارشفة ملفات العاملين بالمؤسسة.¹

المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين وأيضا عدد غير قليل من الممارسين، وفيما يلي أهم التعريفات للهيكل التنظيمي:

- Max weber 1958 : يشير الى الهيكل التنظيمي على انه مجموعة القواعد و اللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الافراد ان تصدر الأوامر لأفراد اخرين على نحو يحقق الرشد. أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كثيرة من الافراد يجب ان يشعروا بان عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يحب ان يعتقد الرئيس ان له الحق في اصدار الأوامر للتابعين.

¹ - السيد فتحي لويشي، الأساليب والاخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) ط1، القاهرة، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص31

- الهيكل التنظيم هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما: الإطار والنماذج. ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل بها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.¹

الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي تحدد الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة، حيث يرى "التون مايو" في دراسته ان الافراد العاملين ينفقون جزءا من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي وتوصل أيضا الى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

- أوجه الاختلاف بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية:

1- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يجتمعون في موقع معين من المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا.

2- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

3- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين بالمنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

¹ - محمد كامل المغربي، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان 2001، ص215-216

4- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير

الرسمي هو اتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون اهداف الأشخاص العاملين في الهيكل

التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.¹

الفرع الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي.

يوجد أربع أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1- الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى

قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس اعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات واصدار الأوامر الى

المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى الى اخر ويمتاز هذا النموذج بالوضوح

والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى الى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده

على اطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية)

- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلية في نطاق

اختصاصهم.

- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.

2- الهيكل الوظيفي: استنبطه "فريدريك تايلور" حينما وضع الإدارة العلمية وبين ان الاعمال يجب ان تخضع

الى التخصص وتقسيم العمل، وان الاعمال يمكن تصنيفها الى الاعمال اليدوية والاعمال الذهنية واعمال

تنفيذية واعمال فنية واستشارية ومنصبية، ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يأويه التخصص فيه، وأن

التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الاعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء المتخصصين.

¹ - أبو بكر فاتن أحمد، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، مصر، اشراك للنشر والتوزيع، 2000 ص215

- امكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والاعمال.
 - امكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع الاشراف على الاعمال.
 - تحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
 - سهولة الرقابة والاشراف على الاعمال.
 - تمكين الرئيس الإداري على الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.
- ومن جهة أخرى يعاب على هذا التنظيم ما يلي:
- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي الى فوضى إدارية.
 - الميل الى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشتركة بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق اشراف الفنيين والتنفيذيين.
- 3- الهيكل الاستشاري: هذا النوع من النظام يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الاعمال، ومن مزايا الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج الى استشارة من حيث تأديتها، ومزايا هذا النوع من التنظيم:
- السلطة موحدة.
 - الاستفادة من مبدأ التخصص.
 - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
 - توفير معلومات فنية لمراكز اتجاز القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.
 - زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة الآراء الفنية مما يؤدي الى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذ إن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.
 - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا ما يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب متابعتها.
 - صعوبة تحديد السلطة بالاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.
- 4- الهيكل الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك أساس التعاقد.

المطلب الثالث: مفهوم التكنولوجيا

الفرع الأول: تعريف التكنولوجيا

يمكن أن نعرفها بأنها:

- فرع من المعرفة التي تتعامل مع إنشاء استخدام وسائل تقنية وترابطها مع الحياة والمجتمع والبيئة بالاعتماد على موضوعات مثل الفنون الصناعية والهندسة والعلوم التطبيقية والعلوم البحثية.
- عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان لاستغلال موارد البيئة وتطوير ما فيها من موارد وطاقة لخدمته في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

الفرع الثاني: مؤشرات التكنولوجيا

لقياس مدى التطور التكنولوجي الذي يشهده بلد ما لابد من الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي يتم اكتسابها وفق آليات عديدة وسنذكرها على النحو التالي :

- 1- نفقات البحث والتنمية تشكل بيانات البحوث والتنمية المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة (الاقتصاد المبني على ثورة المعلومات) يتم استخدام مدخلات بشكل أساسي (النفقات المخصصة للأبحاث والتنمية وفريق العمل المستخدم لأعمال الأبحاث للبيانات والتنمية) هذه المؤشرات تخضع منذ مدة طويلة لعمل جماعة منظمة ومعارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقاربات دولية.
- 2- احصائيات براءات الاختراع: براءات الاختراع هي حق براءات الاختراع هي حق أختي احتكار مؤقت تمنح الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لفترة محدودة وفقا لشروط معينة
- 3- المنشورات العلمية: أن بيانات العلم الكمي للفهرسة تركز على عدد من المنشورات العلمية للباحثين الوطنيين في المجالات الدولية، تشكل وسيلة في تقييم نتائج نشاطات أبحاث أساسية تسمح بقيام نوعين من المؤشرات:

أ- مؤشرات ذات تركيز علمي.

ب- مؤشرات التخصصات العلمية حسب المادة.

تمثل مؤشرات العلم الكمي للفهرسة حدود ذاتها كبيانات براءة الاختراع ويختلف الميل إلى النشر والاستشهاد بصورة خاصة من مادة لأخرى ولا تمثل المنشورات إلا أحد مخرجات نشاطات البحث الأساسية إضافة إلى ذلك تخضع البيانات المتوفرة إلى انحياز لصالح المنشورات باللغة الإنجليزية.

4- ميزان المدفوعات التكنولوجية:

يمكن تقييم نشاط نقل التكنولوجيا بين البلدان بما يعرف بالبديل "ميزان المدفوعات التكنولوجي" وهو إجراء لعمليات نقل دولية للتكنولوجيا غير المدمجة وهو يتيح تسجيل الأمور المتعلقة بالملكية الفكرية وعندها يعتمد

على المقارنة بين البلدان التي تستخدم طرائق متشابهة لتجميع البيانات ويمكنه أن يزود بمعلومات عن نشر التكنولوجيا والقدرة التنافسية وهي تضم أربع فئات:

أ- عمليات نقل التكنولوجيا (سواء من مصادر خارجية، متمثلة في الشركات الصناعية الكبرى والمتخصصة والمنظمات الدولية. أو من مصادر داخلية: متمثلة في مراكز البحث والتطوير، جهاز البحث والتطوير داخل المنشأة).

ب- عمليات نقل الرسومات.

ج- تقديم الخدمات التقنية.

د- الأبحاث والتنمية ذات الطابع الصناعي.

5- مؤشرات التخصصات العلمية والتكنولوجية: تستخدم وسائل مختلفة لتقييم التخصصات العلمية والتكنولوجية للدول، من خلال بيان المنشورات وبراءات الاختراع والأبحاث والتنمية. غالبا ما تقدم بيانات المنشورات والبراءات بشكل مؤشرات تخصص تعكس التخصصات الخاصة بالدول في المواد العلمية المختلفة أو المجالات التكنولوجية (براءات الاختراع).¹

الفرع الثالث: آليات اكتساب التكنولوجيا

لاكتساب التكنولوجيا لابد من توفر جملة متكاملة من الآليات تتمثل في - آليات وضع الرؤية: باستشراف المستقبل وتحليله. والتنبؤ التخطيطي القريب، ووضع السياسة واعتمادها رسميا، للمساعدة في اتخاذ القرار وديمومة هذا القرار.

- الآليات المالية: التي تدعم الابتكار والتجديد وتحول نتائج البحث الى منتجات ومواد او عمليات، يضاف الى ذلك الية ميزانية البحث والتطوير المتنامية وإدارتها في مختلف قطاعات الانتاج والخدمات

¹ - مرجع سبق ذكره ص 29

العامة والخاصة، كما يضاف إليها الية الاستثمار الحكومي الذي يهدف في الوقت نفسه إلى نشر التكنولوجيات الوطنية ونقل التكنولوجيا العالمية.

- الآليات المؤسسية: التي تعد إحدى حلقات تحويل منظومة العلم والتكنولوجيا إلى نظام وطني للتجديد والابتكار من خلال تنمية ودعم التعاون بين شركات الإنتاج والخدمات من جهة، والجامعات ومراكز البحوث من جهة أخرى.

- الآليات التشريعية: التي تنظم نقل التكنولوجيا ومنع احتكارها، وحماية المؤسسات والشركات الوطنية من تحكم موردي التكنولوجيا فيهم من جهة، وتشجيع توطين ثم توليد هذه التكنولوجيا وطنياً من جهة أخرى.

- آليات التعاون الإقليمي والدولي في مجالات العلوم التطبيقية والتكنولوجية.

- آليات النوعية والإعلام في المجالات العلمية والتكنولوجية: باستعمال الوسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية، ومن خلال جهود ترجمة العلوم والتكنولوجيا إلى اللغة الوطنية.

- آليات تطوير رأس المال البشري: وهي من أهم الآليات، خاصة مع توجه الاقتصاد العالمي أكثر فأكثر نحو الاقتصاد المبني على المعرفة.¹

المبحث الثالث: أثر طبيعة الوظيفة العمومية على الأداء التنظيمي

المطلب الأول: أسس النظام المغلق للوظيفة العمومية

إن هذا النظام يعتبر الوظيفة العمومية مهنة للمنتمين إليها بمسار مهني متنوع تحكمه النصوص التشريعية والتنظيمية.

¹ - مرجع نفسه ص 30

الفرع الأول: ماهية النظام المغلق وعناصره.

أ- تعريف النظام المغلق: في ظل النظام المغلق للوظيفة العمومية ، يعتبر الالتحاق بها التحاقاً بمهنة او بحياة مهنية قابلة للتتوع ، لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قادرة ، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في اي وظيفة اخرى ، بحكم آيا علاقة الموظف بالإدارة التنظيمية القانونية ، تحكم حياته المهنية، المكرسة لخدمة الادارة بصفة دائمة و مستمرة ، وفق مخطط تسيير ، يحكم مساره المهني و تمارس المهنة في ظل هذا النظام لفائدة المصلحة العامة ، باسم و لحساب المواطنين لذلك فهي تشترط في المرشح لها و في شاغلها تأهيلا تقنيا ، و قدرات معنوية، تمنح الوظيفة العمومية نوعيتها بالمقارنة بغيرها من الحرف و المهن الأخرى.¹

فالوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة، تهدف الى اصفاء طاب الديمومة الوظيفية، التي تقتضي بدورها الانصراف وتفرغ الموظف لخدمة الدولة، وعدم السماح له بالانفتاح المهني على باقي النشاطات الاخرى الا في نطاق ضيق في خدمات المرافق العمومية.

و يقصد بالنظام المغلق للوظيفة العمومية ايضا ذلك النظام الذي يميز الادارة العامة عن غيرها من المجموعات المهنية لا من حيث المهام المربوطة بها فحسب ، و لكن من حيث الاطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفون الذين يقومون بأداء هذه المهام باسمها و لحسابها فعليهم ان يكرسوا نشاطهم المهني لخدمتها ، و لهم الحق في الترقية الاجتماعية بصفة تدريجية و منظمة ، و تكون هذه الحقوق ما يسمى بالاطار المهني و يقصد به ايضا نظام المهنة الدائمة التي تتسم بالدوام و الاستقرار و ان كانت تتفق مع المهن الحرة في هذا الجانب فأنها تختلف عليهم في كونها تعد مهنة ذات طابع مميز ، تخضع لقانون مميز و مستقل تماما عن القانون الخاص ، هذا فضلا عن كون ان نشاط هذه المهنة يختلف عن النشاط

¹ - بلال سعودي، الأسس والمبادئ العامة التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر تخصص قانون اداري4

الخاص ، من حيث الهدف و الموضوع و الاسلوب ، و لذلك فان الوظيفة العمومية في هذا النظام تعتبر خدمة عامة تهدف الى ضمان سير المرافق العامة بانتظام و اضطراد هذا ما يقتضي خضوع شاغليها لنظام لائحي مستقل المشروع بتحديدته.¹

ت- تعريف الوظيفة العمومية في النظام المغلق :

أ- التعريف الشخصي للوظيفة العمومية (الشكلي او العضوي) :يركز هذا التعريف على الاشخاص الذين يقومون بالعمل، وعليه فالوظيفة العمومية تعرف بأنها: " عبارة عن الافراد الذين يقومون بالعمل في خدمة مرافق عامة» ، و يتركز المعنى الشخصي للوظيفة العمومية على مبدأ الرتبة الشخصية، ويعطي اهتماما كبيرا للموظف وما يملكه من مؤهلات، واقدميته في الخدمة، ورتبته في السلم الإداري.²

فهي بهذا المعنى تعتبر مهنة يمكن للموظف فيها ان يتقلد عدة وظائف أخرى، للاستفادة من خدماته لان علاقته بالإدارة تنظيمية قانونية.³

ومنه الوظيفة العمومية تعتبر " مهنة تتميز بالدوام والاستقرار «، حيث يتفرغ الموظف لها ويكرس حياته من اجلها، وله فيها مجموعة من المزايا والحقوق والضمانات تختلف عما هو مقرر في الوظيفة الخاصة ومن هذا التعريف نجد ان المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية يركز على الافراد الذين يقومون بالنشاط، وكذا المرافق العامة التي يعملون فيها، ومنه فانه يعطي اهمية كبيرة للنظام القانوني الخاضع له هؤلاء الافراد.

وللوظيفة العمومية في المفهوم الشخصي والنظام المغلق عدة خصائص منها:

1 - هاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاحنبية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2012 ص13
 2 - رضا مهدي، النظام القانوني للوظيفة العمومية في ظل الامر 0603 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر3، كلية الحقوق 2008-2009، ص14
 3 - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية و اخلاقيات المهنة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2009-2010 ص63

- 1- تعتبر الوظيفة العمومية مهنة يتفرع لها الموظف ويكرس حياته لها وهي تتميز بالدوام والاستقرار ولها مزايا وحقوق وضمانات يتمتع بها الموظف خلاف لما هو مقرر لغيره من العاملين في الشركات والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والتجاري.
- 2- ان سياسة اختيار الموظفين تقوم على اساس اختيار افراد مؤهلين علميا، بعد اجراء امتحان يكشف على المستوى الثقافي لهم، على ان يوفر لهم الدولة التدريب الكافي بعد التحاقهم بالأعمال التي اوكلت إليهم قصد اكتسابهم التخصص المطلوب.
- 3- عدم ارتباط الموظف بوظيفة معينة، وانما للإدارة ان تلحقه بأية وظيفة داخل الإطار العام للفئة التي يلتحق بها، لهذا فإن القاء الوظيفة لا يتبعه بالضرورة فصل الموظف.
- 4- وضوح فكرة الترقية الى وظيفة اعلى، واعتبارها حقا من الحقوق اللاحقة بالوظيفة عند توافر شروطها.

الفرع الثاني: عناصر النظام المغلق:

هناك عناصر اساسية تتكون منها البيئة الاساسية للوظيفة العمومية في النظام المغلق

أولاً: فكرة القانون الاساسي للموظفين.

ثانياً: فكرة الحياة المهنية للموظفين او المسار والإطار المهني.

ثالثاً: العلاقة التنظيمية القانونية التي تربط الموظف بالإدارة.

أ- القانون الأساسي للموظفين:

يقصد به في فقه الوظيفة العمومية مجموعة القواعد النوعية المحددة مسبقا من قبل السلطة

التشريعية والتنظيمية، التي يخضع لها الموظفون بدءا من التحاقهم بالوظيفة العمومية، ومن

تاريخ صدور الإجراءات الخاصة بهذا الصدد، وصولا الى نهاية الخدمة بطرق محددة سلفا

وهذه القواعد النوعية تهدف الى تحديد كافة عناصر النظام القانوني الذي يسري عليهم، ويحدد

كيفية ومسار تسيير حياتهم المهنية المكرسة لخدمة الدولة. ويقصد به الموظفون لا يخضعون لأحكام قانون العمل مثل سائر العمال الآخرين وإنما يخضعون لقواعد خاصة، تفرض عليهم واجبات وتكسبهم حقوق تميزهم عن غيرهم من المهن الأخرى. وبصفة أدق يكون الموظف في ظل هذا النظام في وضعية قانونية وتنظيمية، ترتب علاقة خاصة بين الموظف والإدارة واثار مميزة نذكر منها:

- تحدد حقوق وواجبات الموظف بصفة انفرادية، وتكون بمقتضى نصوص تشريعية وتنظيمية.
- لا يساهم الموظف في تحديد مستوى مركزه القانوني، ولا يمكنه الاحتجاج بالامتيازات أو الحقوق المكتسبة بمقتضى نصوص تنظيمية معينة، الا في حالة بقاء سريانها.
- لا يمكن للموظف انهاء العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة انفرادية، بل هذا الافتراض لا يكون الا في حدود ما تسمح به الإجراءات الخاصة بالاستقالة.
- يختص القضاء الإداري بالنزاعات المتعلقة بالموظفين.¹

ب- الحياة المهنية للموظفين أو الإطار والمسار المهني للموظفين:

ان فكرة الحياة المهنية للموظفين، نابعة من قانون التنظيم الدائم للمسار المهني للموظفين القائم على التدرج الهرمي والسلك الوظيفي الذي يهدف الى تحقيق الاستقرار في الامد البعيد وذلك من خلال:

الوضعية الممنوحة للموظفين بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية.

التطور الدائم للامتيازات المادية التي هي من حق الموظف، فالحياة المهنية التي يتمتع بها الموظفون في الوظيفة العمومية نجد سندها في فكرة تعزيز ارتباطهم بمقتضيات المرفق العام المحدد بمفهوم المصلحة العامة، وذلك بتقوية واجباتهم المهنية لاسيما اخلاقيات المهنة الملقاة على عاتقهم، وضما الحقوق التي يودون الحصول

¹ - هاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاحنبية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2012 ص14

عليها من خلال وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية التي تقتضيها ممارسة الوظيفة العمومية وكذا الترقية في الدرجات والوظائف وصولا الى التقاعد عبر محطات مهنية متنوعة ومحكمة.¹

ويقصد بالمسار المهني ان الموظف لا يعين في الادارة ليشغل منصبا معيناً، ولمدة معينة ولكن لينخرط في هيئة من الهيئات التابعة للسلم الاداري وليتمكن انطلاقاً من هذه الهيئة من شغل وتقلد مناصب متنوعة عن طريق ترقية منتظمة تحقق التوافق بين مطامحة الشخصية وحاجات الادارة ويفترض في هذا النظام:

- مدة عمل تتراوح من سن 20 الى سن 60.
- ضمان استقرار دائم للموظف يجعله في طمأنينة تجاه قرارات العزل التي لا تكون الا نتيجة مخالفته لقواعد المهنة التي يمارسها.

- التمتع بأجرة كافية طوال قيامه بالخدمة ومعاش عن احواله للتقاعد.²

ث-العلاقة التنظيمية القانونية التي تربط الموظف بالإدارة:

مفادها ان الموظف يصبح بموجبها في مركز قانوني يستمد حقوقه وواجباته مباشرة من النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في قطاع الوظيفة العمومية، فقرار التعيين مثلاً أصبح ينشئ مركزاً ادارياً ومالياً للمستخدم، أي مركزاً قانونياً عاماً، هذا المركز الذي يمكن تعديله او ادخال تغيير عليه كل ما اقتضت ذلك ضرورة المصلحة³ ومفادها أيضاً ان العلاقة بين الإدارة والموظفين تنظم وفقاً لأحكام القانون العام، وهي علاقة تنظيمية تحكمها اللوائح، ويسري أي قانون او تنظيم جديد على الموظف بأثر مباشر.⁴

اثار العلاقة القانونية التنظيمية على العلاقة الوظيفية:

1 - سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 74

2 - رضا مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 70

3 - هاشمي خري، مرجع سبق ذكره، ص 14

4 - سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 85-86

- وجود نظام قانوني عام معد سلفا للوظيفة العمومية.
- السلطة التقديرية للإدارة في مجال التعيين ومن صورها:
- السلطة التقديرية للإدارة في التعيين، ومعناه ان الإدارة تقدر ملائمة الظروف المناسبة للتعيين من عدمه.
- قرار التعيين انفرادي شرطي، أي ان الإدارة تنفرد في إصداره، و يكون هذا القرار خاضع لشروط وإجراءات وجب اتباعها.
- الأثر الفوري للتعيين، أي ان اثار قرار التعيين تنتج فور صدوره.
- تبعية الموظف للدولة.
- قابلية قانون الوظيفة العمومية للتعديل.
- يؤول الاختصاص في حالة المنازعة الوظيفية للقضاء الإداري.
- عدم خضوع الموظف لاتفاقات وعقود خاصة، ويطبق عليه النظام التأديبي وفق الإجراءات المعمول بها في النظام القانوني في الوظيفة العمومية.¹

الفرع الثالث: تقييم النظام المغلق للوظيفة العمومية:

مزايا النظام المغلق للوظيفة العمومية:

- خلق روح الولاء للوظيفة العمومية، حيث يرتبط بها الموظف طيلة حياته، والولاء هو من الشروط الأساسية والضرورية لنجاح الإدارة العامة.
- حسن تسيير وانتظام الإدارة العامة، نظرا للطمأنينة التي تبعث في نفوس الموظفين على مستقبلهم والاستمرار في وظيفتهم.

¹ - رضا مهدي، مرجع سابق، ص72

- التزام الإدارة بواجب تدريب موظفيها وتنميتهم، يؤدي الى رفع مستواهم وكفاءتهم الإدارية.¹

عيوب النظام المغلق للوظيفة العمومية:

أ- يضيء سمات الموظفين دون غيرهم، الامر الذي يشجعهم على التكتل من اجل الدفاع عن مصالحهم الشخصية.

ب- دائمية شغل الوظيفة العمومية تقتل روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين خاصة وأن حقوقهم وامتيازاتهم محمية طبقا للقانون، أو اللوائح المقررة في هذا الشأن.

ت- عدم مراعاة التخصص الدقيق في الوظيفة العمومية، قد يؤدي الى خفض الكفاءة الإنتاجية للموظفين العموميين.

ث- رواتب الموظفين في النظام المغلق اقل عادة من رواتب الموظفين في النظام المفتوح مما يؤدي في المدى الطويل الى تدهور مستوى الموظفين الاجتماعي والمعيشي.

ج- هذا النظام يؤدي الى تضخم الجهاز الإداري، وهذا ما ينعكس سلبا على كفاءة الجهاز الإداري.²

خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل الى طبيعة الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية. فالمؤسسة العمومية وجدت من أجل تحقيق الصالح العام أي تقديم الخدمات وهذه المؤسسة بدورها لا تتشأ معزولة وفي فراغ بل تحوي موارد بشرية وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا، فالمورد البشري بدوره يحقق التميز والابداع والميزة التنافسية فالمورد يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم.

بالإضافة الى الهيكل التنظيمي الجيد والتكنولوجيا المتبعة كلها عوامل ان صح التعبير تساهم في تميز

المؤسسة العمومية على خلاف المؤسسات الأخرى.

¹ - محمد حسن علي، احمد فاروق الحميلي، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة - طرق شغل الوظيفة العامة، مصر، دار الكتب القانونية الحملة الكبرى، 2004، ص5

² - عبد العالي أحمد صبرى جلي، مرجع سابق، ص27-28

وهذه الأخيرة تتأثر بدرجة كبيرة بالنظام الذي تنتهجه سواء المفتوح أو المغلق فهو يؤثر على النجاح في

المؤسسة، كلما كان النظام مغلق كلما كان هناك تركيز اداري.

وبهذا الفصل نكون قد استوفينا طبيعة الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية لننتقل الى الفصل الثالث.

الفصل الثالث

أسس التغيير التنظيمي في
المؤسسات العمومية للرفع من
الأداء التنظيمي

المبحث الأول: أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية للرفع من

الأداء التنظيمي:

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية:

بداية يجب أن نتساءل ما الذي يجعل المؤسسة أكثر إنتاجية هل هو رأس المال أم التكنولوجيا أم المعلومات أم الموارد البشرية؟

لا شك أن لكل هذه الأصول أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات وتحقيق معدلات متميزة من الإنتاجية، لكن اليوم ادرك المديرون ان الافراد او الموارد البشرية بالمؤسسات هو اكثر الأصول أهمية وفاعلية النشاط الإنتاجي، وفي هذا الصدد يشير الكثير من الخبراء ان دراسة الإنتاجية ومحاولة تحسينها هي دراسة لجودة الموارد البشرية "رأس المال البشري" الذي تتمتع به دولة دون أخرى، ومؤسسة مع مؤسسة أخرى، و يدلون على ذلك بالفرق الشاسع في مستويات الانتاجية بين دولتين على الرغم من كونهما تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات و المعدات والمواد الخام، فقد أكدت الدراسات التي أجريت بالو. م. أ. وأوروبا أنه رغم التشابه بالتجهيزات بين المصانع الامريكية والأوروبية الا ان الثانية لا تزيد انتاجها عن ثلثي الأولى وفسر ذلك بضعف المقدرة الإدارية وقلة الخبرة التنظيمية لدى المصانع الأوروبية مقارنة بالأمريكية.¹

الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية ومدى فاعليتها في العملية الإنتاجية:

تحتل الموارد البشرية على المستويين الجزئي والكلي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية، فعلى المستوى الجزئي أي في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محو النشاط الإنتاجي والمتغير الفاعل في تشكيل

¹ - أحمد ملوح، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، ورقة) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، قاصدي مباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2013-2014 ص 22-23

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

ديناميكية المؤسسات، أما على المستوى القومي فهي تشمل المنطق في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة والأساس في بلوغ مستويات متطورة من النمو الاقتصادي.

الفرع الثاني: الموارد البشرية والميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تعني: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وهذا يعني تحقيق المنافع للعملاء اعلى مما يحققه له المنافسون وتؤدي الى حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسات ومنافسيها".

وتحقق الميزة التنافسية بإحدى الاستراتيجيتين: اما من خلال تقديم منح اقل أي استراتيجية السيطرة على التكاليف الأقل او باستخدام استراتيجية التميز بتقديم منتج بجودة أفضل يعتقد المستهلكون انه يستحق اعلى مقابل التميز و يعتمد في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن تعريف الكفاءات المحورية والقدرات على انها: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الخارقة الأصول الملموسة أو غير ملموسة، ذات الطابع الخاص بالتكنولوجيا فائقة المستوى و الروتينيات (تصرفات المؤسسة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متنامية".

ويتم خلق هذه القدرات والكفاءات المحورية انطلاقا من الموارد البشرية والتي تشمل كل الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة عن طريق تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة (راس المال البشري).

ان نقطة البدء لتحقيق الميزة التنافسية هي موارد المؤسسة (المادية، البشرية) ويتم تحويلها الى قدرات وكفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

لقد أدركت المنظمات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات تنمية القدرات ان العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن ان يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو كفاءتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الابداع ومنه ذات الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات الى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في اجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية.¹

المطلب الثاني: نظرة مفكري المدارس الإدارية الى تحسين الإنتاجية من خلال اهتمامهم بالموارد البشرية:

كانت النظرة الإدارية الى تحسين الإنتاجية مرتبطة بالنظرة الميكانيكية كمحددات الإنتاجية، فقد كان الاعتقاد السائد بان التغيرات الميكانيكية والتكنولوجية هي العامل الوحيد الذي يحدد الإنتاجية متجاهلة بذلك المتغير الإنساني، الا انه ومع حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" تغيرت النظرة الى تحسين الإنتاجية. وادخل محدد أساسي لها وهو العنصر البشري وبذلك توالى الدراسات والأبحاث لتنمية هذا الاتجاه نحو أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للإنتاجية ويمكن تصنيف اهم الدراسات التي قدمت في المجال في المداخل التالية:

ح- المدرسة التقليدية.

خ- مدرسة العلاقات الإنسانية.

د- مدرسة العلوم السلوكية.

¹ - مرجع نفسه، ص24

الفرع الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تناولت المدرسة التقليدية المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات قد وجدت هذه المبادئ والمفاهيم طريقها اليوم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة وتتبلور فكرة هذه المدرسة في المدارس التالية:

ذ- مدرسة الإدارة العلمية.

ر- مدرسة الإدارة.

1- مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية كمحاولة للوصول الى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعها الى مزيد من الجهد، وقد ركزت على تقديم مدخل جديد لتحسين الإنتاجية من خلال النظرة العلمية للعمال للحركة التي يقومون بها أثناء العمل.

وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بإدارة "فريدريك تايلور" والذي يطلق عليه اسم الاب الشرعي للإدارة العلمية، الا ان هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا في القاء الضوء على مفاهيم تتضمنها المدرسة ومن بينهم تشارلز بابدج (1792-1871)، فريدريك تايلور (1856-1915)¹.

- تشارلز بابدج: توصل الى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف يكون من خلال زاويتين رئيسيتين هما: الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال تقسيم العمل على أساس المهارة وسوف يؤدي هذا الى مزايا عديدة منها توفير الوقت المطلوب للعمليات، تنمية أدوات ووسائل متخصصة لإنجاز الاعمال.

¹ - مرجع نفسه ، ص 26

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

فريدريك تايلور: يعتبر أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستواها من خلال نظريته الى أهمية العنصر البشري، فقد كرس تايلور معظم وقته للبحث والدراسة واجراء التجارب بغية تجاوز الإهدار والتبذير للموارد وضياح الوقت، وفي سبيل تحقيق ذلك، قام تايلور بسلسلة من الدراسات التي يدور مجملها حول العامل بالمنظمة، وتهدف الى:

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال في المؤسسة.

- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال.

- وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.

وفيما يتعلق بتحسين علاقات العمل بين الإدارة والعمال فقد انتقد تايلور نظام الدفع للأجور المطبق وعلق عليه بانه العداة الدائم بين أصحاب العمل والعمال، وقد قدم تايلور طبيعة جديدة للدفع وهي نظام دفع الأجور المعدل والذي يربط فيه الاجر بمعايير أداء العمل حيث يتضاعف ويتزايد الاجر تبعا لزيادة الإنتاج في العمل وان اجر العامل يجب ان لا يقل عن مستوى محدد.

أما الجانب الآخر من اهتمامات تايلور فقد ركز على محاولة توفير الوسائل العلمية للإدارة وذلك من خلال ما يسمى بدراسة الزمن والحركة عن طريق أسلوب العمل والمحركات اليدوية التي يقوم بها العامل والوقت اللازم لأداء كل مهمة وفي هذا الصدد طرح تايلور التساؤلات التالية:

- هل يمكن حذف بعض أجزاء العمل غير مجدية وضم بعضها البعض؟¹

- هل يمكن تحسين نتائج هذه الأجزاء؟

- هل هناك طريقة واحدة مثلى للأداء؟

¹ - مرجع نفسه ، ص 27

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

- ما هو الوقت الأمثل للأداء لهذه المهام؟

كما قدم تايلور أربعة مبادئ أو قواعد للإدارة العلمية، والتي تشكل في مضمونها الأساس المنطلق في إدارة

الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة اليوم والتي تهدف الى تحقيق أفضل مستوياتها للإنتاجية وهي:

- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد أي ما يعرف في الإدارة

الموارد البشرية بتحليل المناصب أو الاعمال.

- الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة

والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل.

- تنمية وتدريب الافراد، وقد قدم تايلور مبدأ هام في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية

المهارات على أسس علمية.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية كبيرة في التخطيط وتنفيذ

العمل بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذه الاعمال.

2- مدرسة الإدارة (مدرسة علمية للإدارة):

ان الاهتمام بمحاولة دراسة تحسين الإنتاجية لم تكن قاصرة على مفكري ومهندسي أمريكا فقط،

بل أنه في نفس الوقت تقريبا بدأ "هنري فايول" بنشر ابحاثه وتجاربه العلمية حول موضوع الإنتاجية،

وقد قدم تايلور 14 مبدأ يهدف الى دعوة المدير أو المسير الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات

ونجد أنه من بين ال 14 مبدأ لفايول 9 منها تهتم وتدعو الى الالتفات للعامل او الى العنصر

البشري داخل المنظمة وهذه المبادئ هي:

(تنظيم العمل، تقسيم العمل، توجيه العامل، التعاون فيما بين العمال، خضوع المصلحة الخاصة

في المؤسسة الى المصلحة العامة، العدالة في معاملة العمال، العدالة في تقديم الأجور)

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

وفي هذا الصدد تأتي دراسات واقتراحات من بعض الباحثين لمساندة أفكار فايول في الإدارة حيث اقترح عددا من الوظائف الإدارية منها التنظيم، تهيئة الافراد، التوجيه والتنسيق، وهي عناصر مهمة في الإدارة وهي متعلقة بالعامل البشري ومتبعته وتضمن تكيف الافراد مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتدعيم وحدة السلطة ووحدات أخرى¹.

الفرع الثاني: دراسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في 1930 تقريبا بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، ويلاحظ أيضا بأن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات، نجد أن الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز، فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال أساليب علمية في دراسة مكان العامل وتنقلاته والاختيار العلمي للعمال، وتدريبهم... الخ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على فكرة مفادها أن تحسين الإنتاجية يطوي من خلال: دراسة النواحي السلوكية للأفراد و دوافعهم واهتماماتهم والعلاقات الشخصية المتداولة بينهم، ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويفعهم الى العمل

الفرع الثالث: مدرسة العلوم السلوكية:

تنطلق هذه المدرسة في دراستها لموضوع تحسين الإنتاجية من خلال تفسيرها للسلوك البشري انطلاقا من فكرة الدوافع التي تحرس هذا السلوك، ومن ثم فهي ترى أن استهداف تحسين الإنتاجية يتم عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري داخل المنظمات.

ز- ماهي الدوافع الأساسية التي تدفع الانسان للعمل وتحرك سلوكه وتجعله يؤدي عمله بكفاءة وفعالية؟

¹ - مرجع نفسه ص 29

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

ان الفرضية الأساسية لهذه المدرسة هي كما يلي:

ان فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل تمكن من تحديد كيفية التأثير عليها وبالتالي ضمان دفعه الى بذل اقصى جهد ممكن وتحقيق الرضى لديه عن العمل وبالتالي بلوغ منسوب أعلى من الإنتاجية.

ومن بين أبرز هذه المدرسة:

س- ماسلو "نظرية الحاجات".

ش- فريدريك هوزبورغ "نظرية العاملين".

ص- نظرية "ماك كلياند" في الحاجات".

ض- نظرية التوقع "فيكتور فروم".

ط- نظرية الدافعية لـ "رنسيس بيكرت"¹.

المبحث الثاني: أهمية كفاءة الهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء

التنظيمي

محددات هيكل المنظمة:

المطلب الأول: أثر الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي:

الفرع الأول: دراسة شاندرل:

درس العالم Chandler مائة شركة صناعية كبيرة في الو. م. أ.، متتبعا تطورها خلال خمسين سنة منذ 1909 ولغاية 1959. وحاول تشخيص الاحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة وقد استنتج أن التغييرات في استراتيجية الشركة تتقدم وتقود التغييرات في هيكل المنظمة، والسبب كما يقول شاندرل هو ان الاستراتيجية

¹ - نفس المرجع، ص 30

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد وعلى الأقل يتم تحديثه إذا ارادت المنظمة العمل بكفاءة. ومالم يتبع الهيكل الاستراتيجية ستتأثر لدينا حالة عدم الكفاءة. وقد وجد شاندلر ان هذه الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البنية عندما لم يكن لديها أكثر من خط انتاجي واحد، ولكن مع تطورها ونموها ازدادت خطوط الإنتاج الامر أدى الى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع التعقيد البنائي المتزايد. وهكذا اذن تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث الرسمية المنخفضة والمركزية العالية والتعقيد قليل) الى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا لتكون لدينا لامركزية عالية وتعقيد عالي ورسمية عالية وغاية هذا التحول هو ان تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها.

والملاحظ ان كلما اتجهت الشركة الى النمو تصبح استراتيجيتها أكثر طموحا وتفصيلا. من خط انتاجي ينتج سلعة واحدة الى توسع الأنشطة داخل الصناعة. لذلك نجدها تتوجه نحو استراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل المتزايد بين الوحدات التنظيمية الامر الذي يتطلب أدوات التنسيق الأكثر تعقيدا ويلم هذا التعقيد المرغوب عن طريق إعادة تصميم هيكل المنظمة لتكون¹ وحدات تنظيمية متخصصة على أساس الوظائف المنجزة يختص كل منها بخط انتاجي معين والشكل التالي يوضح نظرية شاندلر في الاستراتيجية:

¹ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر، 2008، ص 79

الشكل رقم (2): نظرية شاندر في الاستراتيجية ص 80

الوقت	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
استراتيجية تنويع المنتجات	قليل	عال	←
هيكل المنظمة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

الفرع الثاني: دراسة مايلز وسنو:

لعل من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المنظمة، بعد دراسة شاندر هو البحث الذي انجزه كل من Miles and Snow في عام 1978 تحت عنوان "استراتيجية المنظمة والهيكل والعملية".

لقد قام هذان الباحثان بتقديم أربع أنواع من الاستراتيجيات هي الان الإطار الأكثر انتشارا في تعريف الاستراتيجية وأثرها على تصميم المنظمة وهي: استراتيجية المدافعون، المنقبون، المحللون واستراتيجية المستجوبون، وفيما يلي شرح لكل منها:¹

أ- استراتيجية المدافعون: Defenders

تحقق هذه الاستراتيجية الثبات من خلال انتاج عدد محدود من السلع الموجهة الى جزء محدود من السوق، وضمن هذا الإطار السوقي الضيق يناضل المدافعون (الإدارة العليا) ضد دخول المنافسين الى خليتهم. ويتم لهم ذلك من خلال اتباع تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار التنافسية والتنوعية العالية للمنتجات. كما يتجاهل المدافعون ما يدور حولهم في البيئة الخارجية ولا يتخلوا فيها الا لضيق الحدود. وربما عملوا بعض

¹ - نفسه، ص 81

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

التطويرات على سلعهم. ويفهم ذا ان المدافعين في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة الخارجية يوجهون كل جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم الى اتقان تخطيط كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة. وتكون النتيجة وجود هيكل تنظيمي فيه تكامل افقي عالي وسيطرة مركزية اتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية. ومما يلاحظ على المدافعين انهم قادرين على الحفاظ على الموقع اللائق والبيئة الملائمة في مجال الصناعة الذي يهملون به. ومع مضي الأيام يصبح من الصعب على المنافسين السيطرة عليها.¹

ب- استراتيجية المنقبون: Prospectors

تمتاز هذه الاستراتيجية بانها عكس استراتيجية المدافعين. وتكمن قوتها في إيجاد واستثمار منتجات جديدة، وفي إيجاد الفرص السوقية ولعل الابتكار لدي المنقبين أكثر اهمية من الربحية العالية. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على قدرة الإدارة على تطوير الطاقة والمحافظة عليها من اجل زجها في استثمار أو توظيف المتغيرات والاحداث ذات العلاقة. لذلك نجد الإدارة تتفق بسخاء من اجل استقطاب وتوظيف الفراد والقادرين على سبر أغوار البيئة وتشخيص متغيراتها وعلاقتها بالفرص السوقية، ولان المرونة شيء مهم عند المنقبين نجد لديهم هيكل تنظيمي مرنا، وهم يركزون على التكنولوجيا المتنوعة التي تتخفف فيها درجة الرقابة والالية، كما نجد وحدات تنظيمية لامركزية وما قيل هنا ينطبق على السيطرة، فهي لامركزية أيضا وتتحقق من خلال نظم الاتصالات المتطورة الجانبية والعمودية. باختصار، ان المنقب هو مدير فعال لأنه قادر على الاستجابة لعالم الغد.²

ج- استراتيجية المحللون: Analyzers

يحاول المدير في ظل هذه الاستراتيجية الاستفادة من مزايا الاستراتيجيتين السابقتين، فهو يجتهد لكي يقلل المخاطر ويعمل في الوقت نفسه على تضخيم فرص تحقيق الأرباح.

¹ - نفسه، ص 82

² - نفسه، ص 83

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

كما انه لا يقدم على انتاج سلعة جديدة أو الدخول الى سوق جديدة الا إذا ثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبين، ان هذا المدير يعيش على التقليد والمحاكاة، حيث يأخذ من المنقبين الأفكار الناجحة ويقلدها في عمله. والملاحظ على هذا المدير أنه يتبع المنافسين الصغار المبدعين والمتفوقين في سلعهم كما يحرص على بيع اسلع بسعر اقل من زميله المنقب، والاكتفاء بهامش ربح قليل.

والملاحظ أيضا ان المدير المحلل يسعى الى ان يحقق المرونة والثبات في ان واحد، ويتم له ذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتين من الوحدات التنظيمية. فبعض الأجزاء لديها مستوى عالي من المعيارية والرقابة والميكانيكية من اجل ضمان الكفاءة، اما المجموعة الأخرى من الوحدات الإدارية فتكون قادرة على التكيف من أجل تعزيز المرونة ولذلك نجد أن المدير المحلل يفتش عن الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب التكيف والثبات في العمليات، غير انه في محاولته التوفيق تواجهه التكاليف العالية، فلو تحركت أو تغيرت الأوضاع البيئية بسرعة وتطلبت التحرك السريع باتجاه الثبات أو المرونة فان قدرة المنظمة على التكيف مع الحالة الجديدة ستكون صعبة ومحدودة.¹

د - استراتيجية المستجوبون: Reactors

وتدعى أيضا باستراتيجية رد الفعل. تمثل الاستراتيجية المتبقية عند المدير التي تأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى، وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الاستراتيجيات السابقة بشكل خاطئ أو بصورة عامة، فان المدير الذي يستجيب لهذه الاستراتيجية ستكون استجابته غير ملائمة وأنجزه رديئا، الامر الذي يؤدي به الى تبني استراتيجية محدودة مستقبلا. الا انه قد يفشل في تعديل هيكل المنظمة ليتلاءم مع الاستراتيجية المختارة. لذلك قد يلجأ الى الاحتفاظ بنفس العلاقة الحالية بين الاستراتيجية والهيكل بغض النظر عن التغيرات الكثيرة والشاملة التي تحيط به بسبب افتقاده الى القدرة على مواجهة التغيرات البيئية.

¹ - نفسه، ص 84

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

وفيما يلي جدول يوضح هذه الاستراتيجيات وطبيعة أهدافها ونوع البيئة التي تواجهها والأساليب التي ستختارها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما يرى من هذا الجدول تدرج استراتيجية المستجيبين لسبب واضح هو انها تقود الى أداء غير فعال.¹

الجدول رقم (2): نماذج العلاقة بين: الاستراتيجية، الأهداف، البيئة وهيكل المنظمة. ص 85

الاستراتيجية	الاهداف	البيئة	خصائص هيكل المنظمة
المدافع	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	سيطرة محكمة، تقسيم جيد للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية
المحلل	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة، سيطرة محكمة على الأنشطة الحالية، سيطرة مرنة على المشاريع الجديدة
المنقرب	مرنة	ديناميكية	هيكل مرن، تقسيم واطى للعمل، درجة واطئة من الرسمية، لامركزية

ومما يلاحظ على نموذج مايلز وسنو ربطه المباشر بين الخصائص التي ينبغي ايجادها في الهيكل التنظيمي ومدى معرفة الإدارة وتأكدتها من الظروف البيئية التي يحتمل ان تواجهها المنظمة مستقبلا، فتخمين مستوى عدم التأكد هو الذي يحدد استراتيجية المنظمة والأخيرة ترسم المعالم الأساسية التي يجب ايجادها في الهيكل التنظيمي.

فمثلا إذا رأى المدير أن البيئة مستقرة فلا بد أن يختار موقف استراتيجي مدافع، وفي هذه الحالة فان أحسن تنظيم يتوجب اختياره هو الذي يؤكد على المركزية والرسمية وتقسيم العمل والسيطرة الكاملة على الوحدات

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

الإدارية اذن نستطيع القول ان هذا النموذج يدعو الى تبني الهيكل التنظيمي الميكانيكي Mechanical structure عندما تكون البيئة ساكنة ويصبح هدف المنظمة تحقيق الاستقرار من اجل الوصول بالكفاءة الى اقصى ما يمكن. أما إذا رأى المدير ان البيئة غير مستقرة أي تتغير بسرعة وباستمرار البيئة الديناميكية فانه سيعجز عن تبني أي استراتيجية باستثناء استراتيجية المنقب. فالمدير يفتش باستمرار ع الفرص البيئية المحتملة ويشخص التهديدات المتوقعة من اجل استثمار الفرص لصالح المنظمة وتحجيم التهديدات من نقاط الضعف أيضا. كل ذلك من اجل الخروج بالنهاية بأقل الخسائر او التضحيات وأكبر العوائد والفوائد. ماذا يعمل المدير المنقب لكي يحقق ذلك؟ لكي يحقق ذلك عليه ان يختار هيكل تنظيمي مرن. فيه لامركزية عالية في مجال اتخاذ القرارات وعدم المبالغة في تطبيق مبدا تنسيق العمل والتخصص، وفيه أيضا ابتعاد عن الرسميات وتعزيز المشاركة والتحاور البناء بين العاملين.

المدير المنقب يدعو الى تبني الهيكل العضوي في التنظيم organic structure أما المدير المحلل فيأخذ موقفا وسطا يجمع بين المركزية واللامركزية في أن واحد فهو لديه سلطة محكمة على الأنشطة الحالية ومرونة عالية بخصوص المشاريع والأنشطة الجديدة وهو يتخذ هذا الموقف لأنه يدرك ان البيئة الخارجية لا يمكن التنبؤ بكل مفرداتها بدقة عالية.¹

المطلب الثاني: علاقة حجم المنظمة بالأبعاد التنظيمية:

هل يؤثر الحجم في التعقيد والمركزية والرسمية بنفس الدرجة وبالذات الاتجاه أم ان التأثير يختلف داخل المنظمة الواحدة؟²

¹ - نفسه، ص86

² - نفسه ص90

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

الفرع الأول: العلاقة بين الحجم والتعقيد:

وجدت دراسات عديدة علاقة قوية في الحجم والتعقيد وان الحجم عامل حتمي في احداث تغيير في هيكل المنظمة افقيا وعموديا، الا ان العلاقة ليست متوازنة. بمعنى ان زيادة الحجم بنسبة 10% لا تعني بالضرورة زيادة في التعقيد بنفس النسبة أيضا. صحيح سيكون هناك زيادة ولكن بنسبة منخفضة فزيادة حجم المنظمة بمقدار معين لا يعني ان تقسيم العمل او التخصص، او عدد المستويات الإدارية سيزداد بنفس المقدار.

الفرع الثاني: العلاقة بين الحجم والمركزية:

من الصعوبة، ان لم يكن من المستحيل إدارة كل الأمور الخاصة بالمنظمة الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي. فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد او حتى مجموعة افراد الإحاطة بها او توقعها. لا مفر اذن من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة. وهذا ما تؤديه البحوث الميدانية، اذ كلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية، أي اتجهت الإدارة الى تحويل جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات الى المستويات الإدارية الدنيا.¹

الفرع الثالث: العلاقة بين الحجم والرسمية:

لا يمكن انكار العلاقة بين الحجم والرسمية، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيرا، فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الاشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية. ومن الجدير بالذكر ان القواعد والاشراف جهد انساني يحتاج الى أنشطة عديدة تتناول الفحص الدقيق للجوانب النوعية والكمية للعمل.

¹ - نفسه ص 91

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

وفي المنظمات الصغيرة يمكننا تحقيق السيطرة من خلال الاشراف عن طريق العلاقات المباشرة الغير الرسمية ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الاشراف عليهم، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة. وهذه الحقيقة تؤكدها وتؤيدها النظرة الاقتصادية والإنسانية، فتكاليف الاشراف ستكون عالية كما ان القدرة الإنسانية لممارسة عملية الاشراف الكفؤ تتأثر بزيادة الحجم أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير.¹

المطلب الثالث: التكنولوجيا وهيكل المنظمة:

لكي نحدد العلاقة وطبيعتها بشكل متكامل يستلزم الامر بحث هذه العلاقة من التكنولوجيا والابعاد الثلاثة الأساسية للهيكل التنظيمي وهي التعقيد والرسمية والمركزية.

الفرع الأول: التكنولوجيا والتعقيد:

تشير بعض الدراسات الى ان للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي. اذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة الى تدريب العاملين وبالإمكان ملاحظة هذه العلاقة في الأنشطة الهيكلية القريبة من المستوى التنفيذي المباشر حيث نلاحظ اتساع في نطاق الاشراف ونسبة عمال الصيانة، ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيدا وأصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة، فعند زيادة التخصص ودرجة المهارة يزداد التمايز العمودي.

الفرع الثاني: التكنولوجيا والرسمية:

ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب، ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل

¹ - نفسه ص92

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

متكرر مما يبرر كلفة استخدام الأنظمة الرسمية. بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية الى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.¹

الفرع الثالث: التكنولوجيا والمركزية:

لم نجد علاقة واضحة المعالم بين التكنولوجيا والمركزية، نظرا لارتباط الأخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة الى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى، ومع ذلك فان المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة تؤشر أنه حيثما ازدادت التكنولوجيا الروتينية، ازدادت مركزية اتخاذ القرار، بينما في التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية، التي تعتمد مباشرة على معرفة المتخصصين فيها، تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية في الغالب.²

المطلب الرابع: علاقة البيئة بهيكل المنظمة:

للعلم ان الألوان للتحدث عن طبيعة العلاقة بين بيئة المنظمة والهيكل التنظيمي وتحديد الابعاد الأساسية في الهيكل التعقيد. الرسمية والمركزية.

فرع 1. علاقة البيئة بالتعقيد

دلت الدراسات انه يوجد علاقة عكسية من عدم التأكد البيئي والتعقيد. أي ان النتائج التي قدمها كل من (لورنس) و (لورش) تلزمنا بضرورة تعديل العلاقة لكي نعكس الأنشطة الفعلية للقسم ف الوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب ان تكون اقل تعقيدا كي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة وقد وجد بعض الباحثين ان المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة وان الوحدات الحدودية boundary units في المنظمة فيها تعقيد قليل لانها تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر.³

1 - نفسه ص 107

2 - نفسه ص 108

3 - نفسه ص 120

فرع 2. علاقة البيئة بالرسمية.

تقود البيئة المستقرة الى الرسمية الانها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة. ومن جهة أخرى ان نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية أيضا لكن، وبسبب التأثير الكثير للبيئة الديناميكية على تقليصا الرسمية، فان المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها من الأقسام لطبيعة علاقة القسم مع البيئة فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها.

الفرع الثالث: علاقة البيئة بالمركزية:

كلما زاد تعقيد البيئة زادت اللامركزية في الهيكل، وبغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الديناميكي فان العوامل البيئية المختلفة تبين ان المنظمة تكزن أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية، ففي البيئات المعقدة سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته لذلك يجب أن يحول القرارات الى الوحدات الفرعية وعندما يستلزم الامر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية فان اللامركزية يجب ان تعطى لهذه الوحدات.¹

المطلب الخامس: علاقة نموذج القوة - السيطرة بهيكل المنظمة:

الفرع الأول: التعقيد:

تؤدي الزيادة في التنوع الافقي العمودي او المكاني الى صعوبات في التنسيق والسيطرة، لذلك تفضل الإدارة الحصول على اقل تعقيد ممكن ضمن منطقتي القوة - السيطرة لكن الامر ليس بهذه السهولة دائما، فعوامل الحجم والتكنولوجيا والبيئة تخلق تعقيدات عالية وفعالة في العديد من المواقف الامر الذي يحتم على الإدارة الاتجاه نحو فكرة الحل الوسط، وهو ما نسميه بإيجاد نوع من التوازن. لماذا؟ لان الحتميات او الموجهات هي

¹ - مرجع نفسه، ص121

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

التي تشكل الثوابت او المعالم الامر الذي يتطلب من الإدارة اختيار اقل ما يمكن من التعقيد، لهدف زيادة السيطرة لأقصى ما يمكن، وبما ينسجم مع مقياس الرضاء للفاعلية التنظيمية. ولا بد من الاشارة هنا الى ان تطور تكنولوجيا المعلومات سمح بتطور وتوسيع وتعقيد الهياكل التنظيمية دون ان تفقد الإدارة سيطرتها حيث سمحت هذه التكنولوجيا للإدارة العليا في ان تكون على اتصالات مستمرة بسبب استخدام تكنولوجيا الحاسبات، وبالتالي فان الإدارة تستطيع مراقبة نطاق واسع من الأنشطة وللعديد من المستويات الإدارية، الامر الذي يضمن استمرارية السيطرة على تلك الأنشطة¹.

الفرع الثاني: الرسمية:

ان من يمتلك القوة يستطيع ان يؤثر على درجة القواعد والتشريعات الإدارية التي يعمل بموجبها الافراد، وبما ان السيطرة مطمح أصحاب القوة لذلك يجب ان تكون الرسمية العالية هي الهدف المنشود هنا. ولو كانت التكنولوجيا غير روتينية وهناك صعوبة في إدارة بيئة عدم التأكد لتوقعنا ان الرسمية العالية (وهي مرغوبة من قبل أصحاب السيطرة) لا تتحقق بدون تأثيرات سلبية على أداء المنظمة.

الفرع الثالث: المركزية:

عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تلجا الإدارة العليا الى المركزية تجنباً لذلك، او لأنها تريد ان تقدم صورة متكاملة عن الموقف او تحاول ان تفهم الموقف بصورة عامة، بالإضافة الى ان أصحاب القوة يرغبون في الاستئثار بصياغة جميع الاقرارات الرئيسية، والواقع ان أصحاب القوة يبذلون قصارى جهدهم لكي تكون اللامركزية حالة استثنائية لا تتكرر باستمرار حتى لو اعتمدت في وقت او حالة معينة فلا بد ان تكون لامركزية مزيفة أو صورية، ويحقق لها ذلك عن طريق إيجاد تفويض ظاهري لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الأدنى ولكنها في الوقت نفسه تستخدم تكنولوجيا المعلومات للتغذية العكسية.

¹ - مرجع نفسه ص 138

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

حيث تسمح هذه التغذية لذوي القوة (او الإدارة العليا) مراقبة القرارات عن كثب وتصحيح وتعديل القرارات التي تعارض مصالحهم¹.

المبحث الثالث: أهمية كفاءة التكنولوجيا في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

المطلب الأول: التغييرات التي أحدثتها ثورة المعلومات في عناصر الإنتاج:

أحدثت ثورة المعلوماتية تغييرات جذرية في عناصر الإنتاج بما في ذلك الانسان، ينبغي الانتباه الى ان هذه التغييرات لم تتم بنفس القوة والاثارة في كل دول العالم، ونجد ان العالم مقسم الى دول ذات سمة ريادية تقود هذه الثورة العلمية والمتمثلة في الدول الرأسمالية الصناعية، وعلى رأسها الو. م. أ. وكندا واليابان وفرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة ودول أخرى تابعة لها وتكاد تحتكر الجانب الأكبر من إنجازاتها، ويظهر عدم التكافؤ واضحا بين هذه الدول في هذه الصناعة. وهنا تتجلى ظاهرة التبعية التكنولوجية التي تمثل خطورة شديدة على هوية الدول النامية، وتزداد الصورة وضوحا إذا علمنا ان ستة دول والتي تم ذكرها تحتكر حوالي 85% من مجموع الموارد المالية المخصصة للبحث والتطوير. وسيتم شرح ثورة المعلومات اثار ومتغيرات اقتصادية اثرت على هيكلية المنظمات وعناصر الإنتاج والموارد.

الفرع الأول: التغيير في منظمات قوة العمل:

اخترقت ثورة المعلومات كافة الصناعات الحديثة وتغلغلت فيها، وتحولت من صناعات كثيفة العمالة الى كثيفة العلم والتكنولوجيا، وتطغى السيادة فيها للإنسان الالي.

أصبح الروبوت الواحد يحل محل 2.7 عامل، أي ان مئة ألف روبوت تكفي لإلغاء 270 ألف وظيفة عمل بينما يتطلب انتاجها هي نفسها خمسين ألف من العمال، ويقوم باستخدامها حوالي خمسين ألف آخرين.

ان تشغيل مئة ألف روبوت محصلة نهائية، يعني تأهيل مئة ألف عامل وبطالة 170 ألف آخرين.

¹ - المرجع نفسه، ص 139-140

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

وأضحت الأوتوماتيكية والتطور العلمي اهم مصادر البطالة، وأصبحت مرتبطة بالانتعاش بعدما كانت مرتبطة بالركود الاقتصادي، وبالرغم من السلبيات التي تنتج عن هذه الثورة فان هناك مميزات إيجابية رئيسية في هذا المجال وكما يأتي¹:

- تخلق التكنولوجيا فرصا جديدة للعمل بسرعة تعادل سرعة تطور كفاءة العمل، وهي تحرر العمال من الاعمال المتكررة والخالية من الذكاء لكنها تتطلب عملا اقل، وبمستوى كاف من التعليم يسمح بتشغيل الأجهزة والآلات الحديثة.

- انخفاض عدد ساعات العمل بالنسبة للعامل حيث وصلت الى 1800 ساعة سنويا، بعدما كانت 4000 ساعة في منتصف القرن التاسع عشر وحوالي 3000 ساعة في بداية القرن العشرين.

- تخفيف الجهد البدني والعضلي للعامل، ولكن في المقابل زادت معدلات العمل ورقابته.

الفرع الثاني: التغيير في عناصر الإنتاج:

استطاعت الثورة العلمية والتكنولوجية ان تحقق تحولات شاملة في البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري في مواجهة مشكلات المجتمع والاستغلال الأمثل للطاقات والامكانيات القائمة حاليا ومستقبلا لتحقيق التقدم والاستقلالية والرفاهية للمجتمع، فقد غيرت في طبيعة عناصر الإنتاج كلها بشكل يجعلها أكثر تناسبا مع متطلبات هذه الثورة، وقد تبلور ذلك في عدة أمور أساسية:

- انتجت الات وأدوات معقدة التركيب سهلة الاستعمال وغزيرة الإنتاج لتطوير العمل مما أدى الى زيادة إنتاجية رأس المال والتوصل الى ملايين المنتجات الأقل تكلفة والاصغر حجما والاخف وزنا.

- ساهمت في استغلال الموارد الطبيعية بأفضل صورة ممكنة والتوصل الى إعادة انتاجها صناعيا، وهذا لا ينفى الاثار السلبية الخطيرة التي صاحبت تطورها. تحاول الدولة في الاقتصاد الرأسمال حماية البيئة باتخاذ

¹ - سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، 2012 ، ص 132

الفصل الثالث أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي

التدابير اللازمة لمواجهة تلك الآثار السلبية من خلال فكرة الدورة المتكاملة، والتي تعني إعادة تدوير الموارد، بحيث يقلل من استخدام الموارد الناضبة من جهة، ومن توليد النفايات الملوثة من جهة أخرى¹.

- إعادة هيكلة قطاعات الاقتصاد وإعطاء الريادة لقطاع الخدمات وزيادة نصيبه من الناتج القومي والاجمالي، او زيادة نسبة العاملين به، ويشمل: البنوك، التأمين، التجارة والمعلوماتية.

- زاد دور الصناعات الكثيفة العلم على حساب الصناعات التقليدية. أصبحت الغلبة للصناعات الحربية التي تحصل على ثمار التقدم العلمي والتكنولوجي قبل أي صناعة مدنية أخرى، أصبح معيار السيطرة والسلطة في العالم يعتمد على مدى التقدم في الصناعات الحربية والتسلح.

- ساعدت الثورة التكنولوجية القطاع الزراعي في استخدام العديد كم المدخلات، كالأسمدة الكيماوية والبذور المكننة وفقا لأحدث التطورات لإنتاج منتجات عالية الجودة لخدمة الاستهلاك المباشر والإنتاج.

- إعادة هيكلة الاقتصاد الدولي لكن في اطار الخامات الطبيعية الى الخامات الصناعية، وتطويع الخدمة التكنولوجية واحداث التغيير المطلوب بحيث تتناسب مع الظروف والإمكانات المحلية و طبيعة القدرات الذاتية المتاحة في البيئة المحلية، ويتميز التبادل الدولي بالعمل الذهني مقابل التداول السلعي، ويحكم هذا التداول قرارات الاستثمار الدولي التي تتخذها الشركات الدولية النشاط على وجه الخصوص، و تنتمي عادة الى الدول الصناعية المتقدمة التي تحتكر التكنولوجيا، وسيترتب عن ذلك زيادة الفجوة بين الدول المتقدمة مالكة التكنولوجيا و الدول المتخلفة مما يؤدي الى المزيد من التبعية للدول المتقدمة.

¹ - مرجع نفسه ، ص 133

الفرع الثالث: التغيير في هيكل الموارد:

أصبحت المعلومات هي المورد الرئيسي لثروة المجتمع فهي عنصر لا غنى عنه في أي نشاط تمارسه، وهي مورد متجدد يتزايد ويتضاعف بصورة سريعة، وهو قادر على أن ينتج موارد جديدة لم تكن معروفة من قبل.¹ تحول المعلومات الموارد التي لم تكن نعرف قيمتها الى موارد طبيعية جديدة، ويقدر ما يعتمد المجتمع على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة يتخلى عن الطاقة والخامات، أصبحت المعلومات هي الشكل الرئيسي لرأس المال المتعلق بالتراكم والاستثمار.

يرى الكثير من المراقبين أن مجتمع المعلومات هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي الذي عايشناه معظم القرن العشرين، ويعتمد اقتصاد المعلومات على نظام هائل ومعقد داخل الدول الصناعية وفيما بينها، وتكمن طاقة النظام على القدرة على جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها و بثها بأكثر كميات ممكنة، تتجنب الدول الصناعية المتقدمة الاستثمارات طريقة لأجل التي تحتاج الى تكنولوجيا دقيقة في القطاعات الإنتاجية خوفا من سرعة تقدمها ويمثل ذلك تناقضا خطيرا بين راس المال و الثورة العلمية والتكنولوجية، ونلاحظ ان جزء أساسي من الاستثمارات في البلدان الرأسمالية تتجه الى العلم و التكنولوجيا.²

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل الى أسس التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي. بحيث يعد المورد البشري الكفو هو غاية كل مؤسسة خاصة العمومية منها، فهو أهم محددات نجاحها أو فشلها وهذا راجع الى كفاءته من عدمها. بالإضافة الى الهيكل التنظيمي الجيد والمتطور والتكنولوجيا المتبعة في عملية الإنتاج كلها عوامل تساهم في تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة في ظل احتدام المنافسة التي فرضتها التغيرات.

¹ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012، ص 134

² - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012، ص 135

خاتمة

استهدفت هذه الدراسة بحث موضوع "أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية في الرفع من الأداء التنظيمي"، حي جاءت هذه الدراسة في ثلاث فصول وهذا للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: فيم تتمثل أسس التغيير التنظيمي للرفع من الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية؟

لقد تبين من خلال بحثنا هذا ان التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرض على المنظمة من اجل التجديد والتكيف مع نختلف المستجدات الحاصلة في محيط المنظمة من أجل استمراريتها في أداء أنشطتها وبالتالي ضمان بقاءها وتميزها.

وعلى هذا الأساس يمكن اثبات الفرضية الأولى بان: التغيير التنظيمي امر مفروض على المنظمة لمسايرة التطورات الحاصلة. وهذا الاثبات يأتي من خلال التعريفات وما تطرق اليه في الجانب المفاهيمي. فالمؤسسة العمومية وما تحويه من مورد بشري وتكنولوجيا وهيكل تنظيمي تتأثر بدرجة أولى بطبيعة الوظيفة العمومية سواء نظام مغلق او مفتوح، فهذا التأثير أما يكون بالإيجاب او السلب، فبطبيعة النظام المتخذ من طرف المؤسسة العمومية هو الذي يضمن فاشها او نجاحها.

وهنا يمكن اثبات صحة الفرضية الثانية، بان سير ونجاح المؤسسة العمومية يتوقف على النظام المنتهج من طرفها. ونقصد بالنظام المنتهج أي نظام الوظيفة العمومية سواء مغلق أو مفتوح. فكلما كان النظام مغلق كلما كان هناك جمود وركود لا يكون هناك تطور وحيوية عكس النظام المفتوح.

بالإضافة الى هذا فالمؤسسة العمومية وما تملكه من مورد بشري وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا، إذا كانت هذه العناصر على درجة كبيرة من الكفاءة، فهذا محصلة نجاح المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات. فعلى هذه الأخيرة توفير الجو الملائم للإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية واتباع الهيكل التنظيمي المرن الذي بدوره يتكيف مع كل المتغيرات الحاصلة. هنا نستطيع القول ان المؤسسة تستحق الريادة. ومن خلال هذا الطرح

البسيط يمكن اثبات الفرضية الثالثة بان نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة مواردها المتاحة (بشري، هيكل تنظيمي، تكنولوجيا).

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا الى مجموعة من النتائج:

ظ- التغيير التنظيمي امر حتمي ومفروض على المنظمة حتى تضمن بقاءها وذلك للتطورات الحاصلة في البيئة والتي تتميز بعدم الثبات والحركية.

ع- تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير الى تحسين الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية.

غ- الهيكل التنظيمي المرن هو الذي يستطيع تطوير الأداء، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يؤثر بالسلب على أداء المنظمة من حيث تحقيق اهداف التغيير التنظيمي.

التوصيات والاقترحات:

ف- يجب على المنظمة نشر ثقافة التغيير لدى العاملين.

ق- يجب إدراك ان نجاح التغيير يتوقف بدرجة أولى على تقبل العاملين لهذا التغيير.

ك- يجب خلق الجو الملائم وتهيئته لمواكبة التغييرات الحاصلة.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

كتب :

- 1) أحمد أبو بكر فاتن ، نظم الادارة المفتوحة ، ط 1 ، مصر ، إشراك للنشر والتوزيع ، 2000.
- 2) جلي عبد العال أحمد صبري ، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة ، دراسة مقارنة بين النظام الاداري الوضعي والاسلامي ، دار الجامعة الجديدة ، 2008.
- 3) خرفي هاشمي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر ، 2012.
- 4) السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، ط 3 ، دار وائل لنشر ، 2008.
- 5) شرارة مجدي عبد الله ، الاتجاهات والادوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، 2019.
- 6) عرفة سيد سالم ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، 2012.
- 7) علي محمد حسن ، الحميلي أحمد فاروق ، الموسوعة العلمية في النظام العمالي المدنيين بالدولة طرق شغل الوظيفة العامة ، مصر ، دار الكتب القانونية الحملة الكبرى ، 2004.
- 8) العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 2 ، الأردن 2004.
- 9) القحطاني محمد دليم ، إدارة الموارد البشرية نحو نهج استراتيجي متكامل ، ط 1 ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2001.
- 10) المغربي محمد كامل ، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط 1 ، عمان ، 2001.
- 11) مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقية المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2009-2010.
- 12) الويشي السيد فتحي ، الأساليب القيادية والأخلاق الادارية والموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) ، ط 1 ، القاهرة ، دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013.

المذكرات:

- 1) برباش توفيق ، التغيير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية : بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات في ولاية سطيف - دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات ، سطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 2015-2016.

- (2)دهنون جلول ، دور الاتصال في التغيير التنظيمي - الدراسة الميدانية - مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات ، بسكرة 2018-2019.
- (3)ساحل نسرين ، علاقة التغيير التنظيمي (إدخال بروغراس) بالأداء الوظيفي حسب تصور الموظفين الإدرايين بالجامعة - دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية - ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشري ، جامعة العربي بن المهدي ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، أم البواقي 2018-2019.
- (4)سحانين ميلود ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر - ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي يابس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، سيدي بلعباس ، 2016-2017.
- (5)سعودي بلال ، الأسس والمبادئ العامة التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة ماستر ، تخصص قانون إداري ، جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، المسيلة ، 2016/06/04.
- (6)سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ،بسكرة 2017-2018.
- (7)سوفي نبيل ، دراسة تحليلية اتجاهات الموظفين نحو التغيير - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل - ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسنطينة 2010-2011.
- (8)عدة سكران فاطمة ، ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية - حالة مديرية الضرائب بماسري - مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم تجارية ، جامعة عبد الحمدي ابن باديس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، مستغانم 2014-2015.

(9) غلابي بوزيد ، مفهوم المؤسسة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام جامعة العربي بن المهدي كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم الحقوق ، تخصص قانون الادارة العامة ، أم البواقي ، 2010-2011.

(10) فضيلي سارة ، بحري عائشة ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، في المؤسسات غير ربحية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، مسلية 2018-2019.

(11) قرميط زهرة ، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة مطاحن براج ولاية المسيلة - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة آكلي محند أول حاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، البويرة 2017-2018.

(12) كحول زهرة ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة - ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، الجلفة 2016-2017.

(13) كنان يوسف عبد المالك ريان ، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لمؤسسة نيميلوغ بالبويرة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة آكلي محند أول الحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، البويرة 2017-2018.

(14) ملوح أحمد إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - ورقلة) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، ورقلة 2013-2014.

(15) مهدي رضا النظام القانوني للوظيفة العمومية في ظل الأمر 06-03 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الحقوق ، جامعة الجزائر ، كلية الحقوق 2008-2009.

المجلات :

- (1) اليوسفي أحمد ، درويش رامز علي ، " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد (36) : ع 5 ، 2014.
- (2) آغا صباح حميد ، عباس علي ، " أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، ع : 3 ، 2009.
- (3) بودبزة إكرام ، أيوب أمال ، " أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، المجلد 12 / ع 1 ، 14 - 06 - 2019.
- (4) داودي الطيب ، محبوب مراد ، " إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال " ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- (5) لطرش صبرينة ، العلواني عديلة ، " التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكوه بسكيكدة " ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة أم البواقي ، ع : 9 - 2018.

الصفحة	الفهرس
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: التغيير التنظيمي، إطار مفاهيمي	
5	تمهيد
5	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
5	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
7	الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي
10	الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي
11	المطلب الثالث: خصائص وأنواع التغيير التنظيمي
11	الفرع الأول: خصائص التغيير التنظيمية
12	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
14	المطلب الرابع: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
14	الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي
16	الفرع الثاني: دوافع التغيير التنظيمي
18	المبحث الثاني: أدبيات التغيير التنظيمي
18	المطلب الأول: مجالات ومستويات التغيير التنظيمي
18	الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي
23	الفرع الثاني: مستويات التغيير التنظيمي.
25	المطلب الثاني: استراتيجيات ومراحل التغيير التنظيمي.
25	الفرع الأول: استراتيجيات التغيير التنظيمي.
26	الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي.

28	المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي:
28	الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.
30	الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.
32	الفرع الثالث: ايجابيات وسلبيات التغيير التنظيمي.
33	الفرع الرابع: أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.
36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: طبيعة الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية	
38	المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية
38	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية
39	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات
41	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة
41	المطلب الرابع: خصائص المؤسسة العمومية
42	المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
42	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
42	الفرع الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
46	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
47	الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
48	الفرع الرابع: خصائص إدارة الموارد البشرية
49	الفرع الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية
51	الفرع السادس: اهداف إدارة الموارد البشرية
51	المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي
51	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
52	الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية
53	الفرع الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي
55	المطلب الثالث: مفهوم التكنولوجيا
55	الفرع الأول: تعريف التكنولوجيا

56	الفرع الثاني: مؤشرات التكنولوجيا
57	الفرع الثالث: اليات اكتساب التكنولوجيا
58	المبحث الثالث: أثر طبيعة الوظيفة العمومية على الأداء التنظيمي
58	المطلب الأول: أسس النظام المغلق للوظيفة العمومية
59	الفرع الأول: ماهية النظام المغلق وعناصره
61	الفرع الثاني: عناصر النظام المغلق
64	الفرع الثالث: تقييم النظام المغلق للوظيفة العمومية
65	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: أسس التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي	
68	المبحث الأول: أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي
68	المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية
68	الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية ومدى فاعليتها في العملية الإنتاجية
69	الفرع الثاني: الموارد البشرية والميزة التنافسية
70	المطلب الثاني: نظرة مفكري المدارس الإدارية الى تحسين الإنتاجية من خلال اهتمامهم بالموارد البشرية
71	الفرع الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
74	الفرع الثاني: دراسة العلاقات الإنسانية
74	الفرع الثالث: مدرسة العلوم السلوكية
75	المبحث الثاني: أهمية كفاءة الهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي
75	المطلب الأول: أثر الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي
75	الفرع الأول: دراسة شاندر
77	الفرع الثاني: دراسة مايلز وسنو
81	المطلب الثاني: علاقة حجم المنظمة بالأبعاد التنظيمية
82	الفرع الأول: العلاقة بين الحجم والتعقيد

82	الفرع الثاني: العلاقة بين الحجم والمركزية
82	الفرع الثالث: العلاقة بين الحجم والرسمية
83	المطلب الثالث: التكنولوجيا وهيكل المنظمة
83	الفرع الأول: التكنولوجيا والتعقيد
83	الفرع الثاني: التكنولوجيا والرسمية
84	الفرع الثالث: التكنولوجيا والمركزية
84	المطلب الرابع: علاقة البيئة بهيكل المنظمة
84	الفرع الأول: علاقة البيئة بالتعقيد
85	الفرع الثاني: علاقة البيئة بالرسمية
85	الفرع الثالث: علاقة البيئة بالمركزية
85	المطلب الخامس: علاقة نموذج القوة - السيطرة بهيكل المنظمة
85	الفرع الأول: التعقيد
86	الفرع الثاني: الرسمية
86	الفرع الثالث: المركزية
87	المبحث الثالث: أهمية كفاءة التكنولوجيا في المؤسسات العمومية للرفع من الأداء التنظيمي
87	المطلب الأول: التغييرات التي أحدثتها ثورة المعلومات في عناصر الإنتاج
87	الفرع الأول: التغيير في منظمات قوة العمل
88	الفرع الثاني: التغيير في عناصر الإنتاج
90	الفرع الثالث: التغيير في هيكل الموارد
90	خلاصة الفصل الثالث
92	خاتمة
95	المصادر والمراجع
99	الفهرس