



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

## دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي

دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة  
د/فوزية زنقوفي

إعداد  
نهاد حمداتي  
ريان شعبي

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د/غزالة بن فرحات	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د/فوزية زنقوفي	أستاذ محاضر "أ"	مؤطرا
د/سهيل يخلف	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[سورة المجادلة الآية 11]

# شكر وتقدير

بعد الحمد لله تعالى وشكره

والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "زنقوفي فوزية"

على مساعدتها لي بنصائحها وتوجيهاتها الثمينة ومعارفها القيمة في إنجاز هذا

البحث.

ولها مني خالص التقدير والاحترام

وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في بلوغي هذه المرحلة.

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

# إهداء

لم يبقى للآخرين ما يقدمونه  
لي.....

فإن أبي قد فعل كل شيء إلى  
كل من ساعدنا على إنجاز هذا  
البحث ونخص بالذكر: أمي  
وأبي بحثت عن الكلمات التي  
أصف بها فرحتي وأمنيته  
فخاننتني اللغة فكم من العمر  
سأحتاج لأفي بحقكما وأنير  
بالحب حياتكما.

إخوتي "محمد، عماد، لقمان  
الذين كانوا لي سندا و ضلعا  
ثابتا لم يتخلوا عني رغم  
الظروف

كل من جدتي فاطمة وربيحة  
طالما كانت دعواتهم ترافقني  
طيلة مسيرتي الدراسية.  
إذا رزقت بفرحة فابدأ بها  
مع أمك.

## نهاد

## إهداء

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث  
ونخص بالذكر:

أمي رفيقة دربي وأبي العزيز بحثت عن الكلمات  
التي أصف بها فرحتي وأمنيّتي فخانتني اللغة فكم  
من العمر سأحتاج لأفي بحقكما وأنير بالحب  
حياتكما.

إخوتي "خالد، لطفي، عبد الحق اللذين كانوا لي سنداً  
وضلعاً ثابتاً لم يتخلوا عني رغم الظروف.  
و ابن أخي إياد.

## ريان

## محتويات الدراسة

الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
أ	محتويات الدراسة
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الاشكال
01	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة</b>	
04	أولاً: الإشكالية
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
07	ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة
07	1- الدور
08	2- الإدارة
10	3- التغيير
11	4- إدارة التغيير
14	5- التسيير
15	6- الاستراتيجية
16	7- التسيير الاستراتيجي
20	رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
21	1- مجالات الدراسة
23	2- منهج الدراسة
24	3- تقنيات البحث الميداني
27	خامساً: الدراسات السابقة
28	1- الدراسة الأولى
30	2- الدراسة الثانية
32	3- الدراسة الثالثة

34	4- الدراسة الرابعة
36	5- الدراسة الخامسة
38	6- الدراسة السادسة
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لإدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي</b>	
42	1- نظرية الدور
44	2- نظرية النظم
47	3- نظرية علم الإدارة
49	4- نظرية الإدارة بالأهداف
52	5- أهم نظريات التغيير التنظيمي
54	6- أهم نظريات المراقبة أو التحكم الخارجي
55	7- نظرية السلوك الفردي
57	8- نظرية صنع القرار
59	9- النظرية الطرفية الموقفية
61	10- نظرية التسيير الاستراتيجي
66	11- نظرية التفكير الاستراتيجي
68	12- النظرية اليابانية
71	13- النظرية البنائية الوظيفية
<b>الفصل الثالث: التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير</b>	
76	<b>أولاً: حتمية إدارة التغيير</b>
76	1- إدخال إدارة التغيير في تسيير الموارد البشرية
83	2- المؤشرات الدافعة لتطبيق إدارة التغيير
89	3- المتطلبات الضرورية لإدارة التغيير
95	<b>ثانياً: التطبيقات التقنية والإدارية لإدارة التغيير</b>
95	1- التقنيات والوسائل المستخدمة في تطوير إدارة التغيير
100	2- استخدام الأنماط الهندسية في إدارة التغيير
107	3- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير
<b>الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي</b>	
114	<b>أولاً: التدرج التاريخي والعلمي للتسيير الاستراتيجي</b>
114	1- الملامح التاريخية للتسيير الاستراتيجي

116	2- الخطوات المرحلية للتسيير الاستراتيجي
118	3- المراحل البنائية لصياغة الاستراتيجية
121	4- تحليل ماهية التسيير الاستراتيجي
125	<b>ثانيا: التحليل الوظيفي للتسيير الاستراتيجي</b>
125	1- الخصائص الفاعلة لاستخدامات الاستراتيجية
130	2- الخصائص المميزة للتسيير الاستراتيجي
132	3- الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي
137	<b>ثالثا: التفاعلات البيئية الداعمة للتسيير الاستراتيجي</b>
137	1- الأبعاد المؤسسية والبيئية للتسيير الاستراتيجي
141	2- تكيف التفاعلات الإيجابية للتسيير الاستراتيجي مع المتغيرات البيئية
146	3- التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي
<b>الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير</b>	
152	<b>أولا: فاعلية إدارة التغيير لتطبيق التسيير الاستراتيجي</b>
152	1- المفاهيم المعاصرة المعتمدة في التسيير الاستراتيجي
157	2- إدارة التغيير وحتمية التحول إلى التسيير المتخصص والدقيق
162	3- إدارة التغيير وحتمية التحول إلى التسيير الإلكتروني
166	<b>ثانيا: التخطيط الاستراتيجي كمؤشر دينامي في إدارة التغيير</b>
167	1- استخدام نظام معلومات التسيير
169	2- توفر المعلومات على المستوى الاستراتيجي
172	3- إدخال أنظمة معلومات التسيير في اتخاذ القرارات
174	4- الأساليب المعتمدة في تخطيط التسيير الاستراتيجي
177	<b>ثالثا: دينامية إدارة التغيير القائمة على التسيير الاستراتيجي</b>
177	1- المتغيرات المستخدمة في تنفيذ التسيير الاستراتيجي
182	2- مخرجات إدارة التغيير من خلال تطبيق التسيير الاستراتيجي
187	3- التحديات التي تواجهها إدارة التغيير لتطبيق التسيير الاستراتيجي
<b>الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة</b>	
193	<b>أولا: تحليل البيانات</b>
220	<b>ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة</b>
220	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

222	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
224	3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
226	ثالثا: النتائج العامة
226	رابعا: توصيات الدراسة
228	خاتمة
229	المراجع
245	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
71	مناظرة بين النمط الياباني في التسيير والنمط الأمريكي	01
161	الفرق بين نموذجين رئيسيين في عملية التغيير	02
193	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
198	كل ما يتعلق بإدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال	04
198	مدى اهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله باعتبار الجنس	05
199	طرق ووسائل اهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله	06
201	كيفية تطبيق إدارة المؤسسة المساواة في توزيع المهام على العمال	07
203	اقتراحات العامل لتحسين أداءه في العمل وتطوير كفاءته ومهاراته	08
204	كيفية الاستفادة من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم في العمل	09
205	سماح المؤسسة للعامل بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات باعتبار الحالة العائلية	10
207	التنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة.	11
207	كيفية حرص المؤسسة على تلبية احتياجات المواطن.	12
209	اقتراحات الموظفين للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة	13
210	مساعدة التجهيزات الحديثة في التقليل من صعوبات العمل	14
212	توظيف عمال جدد ذوي كفاءات عالية في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة.	15
214	الطرق والأساليب التي تجعل العامل راض عن أدائه في العمل.	16
216	كيفية التكفل بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل.	17
218	استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في إنجاز وأداء المهام باعتبار الوضعية المهنية	18
218	كيفية استفادة إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في إنجاز وأداء المهام	19
219	اقتراحات الموظفين للتقليل من المشاكل والصعوبات لحسن سير العمل	20

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
67	القياس والمؤشرات التسييرية	01
136	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.	02
140	مواعمات إدارة الموارد البشرية.	03
154	مراحل إدارة الجودة الشاملة.	04
181	شروط تنفيذ الاستراتيجية	05
193	توزيع المبحوثين حسب السن	06
194	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	07
194	توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	08
195	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	09
196	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	10
196	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	11
197	إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال	12
200	توفر المؤسسة لظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات المواطنين.	13
200	تطبيق إدارة المؤسسة العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع العمل.	14
202	اعتماد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبرتهم في العمل	15
202	صعوبة استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام	16
204	استفادة العمال من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم في العمل.	17
206	التنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة من أجل ضمان حسن سير العمل.	18
208	شكوى المواطن من سوء تقديم الخدمة.	19
209	مساعدة التجهيزات والتقنيات الحديثة في التقليل من صعوبات العمل.	20
211	استفادة العامل من جميع حقوقه المهنية	21
211	توظيف عمال جدد ذوي كفاءات عالية في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة	22
213	تفضيل استخدام العمل اليدوي في إنجاز المهام.	23

213	شعور العامل بأهمية وجوده في المؤسسة.	24
215	حدوث صراعات بين العمال.	25
215	التكفل بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل.	26
216	تأثير سمعة المؤسسة بالمشاكل التي تعترضها.	27
217	سعي المؤسسة إلى توفير أجهزة جديدة عند الضرورة لتحسين وتطوير العمل.	28

يشهد عصرنا الحالي تحولات وتغيرات جذرية متجددة في كل المستويات العالمية والوطنية والإقليمية، ولمواجهة هذه التحولات والتحديات، فهذا يتطلب العناية والتكفل بالتنمية البشرية التي تهتم بالإنسان القادر على إنتاج المعرفة وتطبيقاتها التكنولوجية، فضلا عن تطبيق النظريات العلمية في مختلف مجالات الحياة. لأجل ذلك يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية في عالم المنظمات، لكونه يحدد ويضمن فرص المنظمة للبقاء والنجاح والتقدم بتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.

ومن هنا أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمراً مهماً، كونها أصبحت مليةً بالتحديات والتقلبات التي فرضت عليها قيماً جديدة لا تسمح بالاستقرار أو إهدار الوقت واغتيل (طمس) الإبداع والمبدعين. فلا بد من استثمار المواهب وخلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض وصناعة المستقبل، لما توفره من تقنيات وآليات إدارية حديثة تتناسب مع تطورات المنظمة المستقبلية.

ووفقاً لذلك، تلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع مجموعة من الخطط لضمان التكيف ومواكبة التطورات، كونها نسقا مفتوحا يتفاعل مع مخرجات البيئة وتحدياتها. ومن بين هذه الخطط، وضع استراتيجية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والحديثة في ظل انتشار العولمة والمفاهيم الدخيلة الجديدة على الوسط الاقتصادي والاجتماعي. وبهذا يتضح مفهوم التسيير كأحد الاستراتيجيات التي تميز المؤسسات العاملة على توطيد صلتها بموردها البشري. حيث يعتبر التسيير الاستراتيجي حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها، بحيث يمكنها من التعامل مع تغيرات عوامل البيئة المستمرة، وبما يتلاءم مع واقع متطلبات عمل المؤسسات الخدمائية.

وسيقا على ذلك، تتحقق الأنشطة داخل المؤسسة الخدمائية التي يتم تقديمها بواسطة العنصر البشري. وقد تمحورت دراستنا حول: "دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي"، حيث أنّ هذا الموضوع أحرز أهمية كبيرة في تحقيق أهداف وتحديد دور كل من المؤسسة والعاملين فيها، وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية ببلدية هواري بومدين -ولاية قالمة- فمن خلال الدراسة الميدانية، تم الكشف عن دور إدارة التغيير والأساليب المعتمدة لأداء مهامها بتبنيها أسلوب التسيير الاستراتيجي، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على نموها وبقائها واستمرارها في ظل المتغيرات المحيطة بها والتي تطرأ عليها.

وقد تم اختيار موضوع دراستنا بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية التي سمحت لنا باختياره، ومن بينها أنه يتلاءم مع طبيعة تخصصنا وتكويننا (علم اجتماع تنظيم وعمل)، ميولنا الشخصي لهذا الموضوع، الفضول العلمي وحدثا الموضوع، إضافة إلى إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية ميدانية وموضوعية حول دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي.

كما أن دراسة موضوع دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي له أهمية علمية وعملية تتمثل في دور اسهامات إدارة التغيير لتطبيقها أسلوب التسيير الاستراتيجي مع مختلف المتغيرات البيئية، فالتسيير الناجح والفعال للمؤسسات يعمل على تحقيق الأهداف والخطط المرسومة للمؤسسة من خلال وضع رؤية مستقبلية حسب إمكانياتها وطاقاتها، مع محاولة بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولفت انتباه المرؤوسين إلى أهمية إدارة التغيير بتطبيقها للاستراتيجية. إضافة إلى أن كل دراسة وبحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من خلال الباحث الاجتماعي.

وبناء على هذه الأهمية العلمية تدرج أهداف هذا الموضوع في:

- التعرف على دور إدارة التغيير بتطبيقها للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي.
- إبراز أهمية الاستخدامات والأساليب الاستراتيجية المتخذة من طرف المؤسسة في ضوء المتغيرات البيئية.
- إثراء المعرفة العلمية بالتطرق لمفهوم إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي من الجانب النظري والتطبيقي.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ستة فصول على النحو التالي: يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا فيه لطرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمقاربات السوسيولوجية المفسرة لإدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي، في حين تطرقنا في الفصل الثالث للتحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير، وخصص الفصل الرابع للممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي، أما الفصل الخامس فقد تناول تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير، والفصل السادس شمل الإطار التحليلي للدراسة، والذي ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للدراسة وصولاً إلى أهم توصيات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية

إن متابعة آخر التطورات العلمية والبحث عن المعلومات باستمرار، جعل المنظمات تكتسب الكثير من الخصائص المشتركة التي تمكنها من مسايرة التغيرات المستمرة والتغلب على المنافسين. وهكذا تبحث المنظمات عن أصحاب المعرفة أينما كانوا لتحسين أدائها وتحقيق نجاحها.

وبالرجوع إلى الدور النوعي الذي قامت به عمليات التسيير في تغيير سلوك الأفراد والجماعات، فقد تراجعت الكثير من الوظائف البسيطة بما انعكس ذلك على تضاعف الإنتاج الصناعي، وفي كل مرة تتدخل المعرفة بقوة في تعميق التغيير لواقع المنظمات وبيئتها الخارجية، لذلك كانت الركيزة الأساسية في التوجهات الحديثة للمنظمات، هي الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل المعرفي، ووضع هياكل مناسبة للمؤسسات القائمة على المعلومات، فضلاً عن توفير أساليب فاعلة لرفع الإنتاجية المعرفية للعمال والإطارات، بما يدفع ذلك إلى تفضيل استعمال العامل والإطار والمسير المحترف على غيره<sup>(1)</sup>.

وسيقا على ذلك، تركز منظمات القرن الواحد والعشرين على دفع عجلة التغيير التي تستجيب لمتطلبات المحيط القائمة على توقعات التغيير المستمر والسريع والمنكيف مع التكنولوجيا والمجتمع، وما عليها إلا الأخذ في الحسبان المتغيرات الدافعة إلى تحقيق التوازن في عمليات التغيير التي تعد من متطلبات وطموح المؤسسة ومتطلبات المحيط والمنافسين والعملاء، وهذا من أجل تحقيق التوازن بين مؤيدي التغيير الذين يرفضونه ويقاومونه، وذلك في إطار البحث عن توازن جديد بين القوى المحركة والمعارضة. لأجل ذلك تكمن صعوبات التغيير في أنه يواجه المخاطرة التي أصبحت من سمات المنظمات الحديثة، والتي تتطلب تغيير ذهنيات واكتساب ثقافة وقيم جديدة ومتجددة باستمرار، بحيث تحوي بداخلها ثقافة التغيير والتكيف المرن بين المنظمة والبيئة والأفراد<sup>(2)</sup>.

ووفقاً للاستراتيجية الأساسية لكل منظمة، يشكل المحيط الخارجي أكبر تحدٍ لوضع الاستراتيجية المناسبة والمنكيفة مع التغيرات المستمرة للمحيط، خاصة منها التغيرات الطارئة التكنولوجية. فالمؤسسات لم تعد مجرد هياكل تستقبل مواد أولية وتكنولوجية، بل هي كيان اجتماعي وثقافي يوجه الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة في اتجاه إداري يُعنى برصد مؤشرات التغيير ببيئة منظمات الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات تعمل على تكييف الإدارة في ممارستها لوظائف

<sup>1</sup>- ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات-دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجهوية، الجزائر، 2014م، ص173.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص175.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

العملية الإدارية التي تفرضها البيئة الخارجية، وهو ما تناوله الباحثون بالدراسة والتحليل، في أن التغيير هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أفضل في المستقبل<sup>(1)</sup>.

وعليه، أصبحت الاستراتيجية ضرورة حتمية تفرضها ظروف المنافسة الوطنية والعالمية والوطنية والمحلية، بما انعكس ذلك على اعتماد إدارة المنظمات الحديثة لأسلوب التسيير الاستراتيجي القائم على التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، والاستغلال الأنجع للفرص والاستفادة من نقاط القوة الهادفة إلى تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة من جهة ومتغيرات البيئة التنافسية من جهة أخرى. وبذلك تتمكن المؤسسة من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة، من خلال تحقيق الفاعلية في استغلال مواردها المادية والبشرية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية في إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير، وهذا ما حدده كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون في كتابهما التغيير حول إبراز أسباب التغيير في الأزمات، الرؤية، الفرصة والتهديد<sup>(2)</sup>.

وهكذا يرتبط بقاء واستمرار المنظمات بزيادة فاعلية إدارة التغيير القائمة على تطبيق التسيير الاستراتيجي، من خلال منهجية شاملة تسمح باستخدام القوى الفاعلة في الاستفادة من الفرص. وقد انصب اهتمام الباحثين والمسيرين على التوجه إلى الأنظمة التسييرية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يفسر الحاجة إلى التسيير الاستراتيجي في إحداث تغييرات استراتيجية تمس الأهداف طويلة الأجل وترسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، في إطار خيارها المستقبلية وإمكانية تحويل الاستراتيجية إلى واقع ملموس<sup>(3)</sup>.

وتزداد أهمية التسيير الاستراتيجي بالقدرة على إحداث التغييرات والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة بما يمكنها ذلك من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة. وهكذا فقد أصبح التسيير الاستراتيجي بفضل إدارة التغيير، ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملاتها ومستوياتها التنظيمية بما يضمن لها الديمومة والاستمرار.

وانطلاقا من فاعلية إدارة التغيير في تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي، فقد أسهم ذلك في توجيه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من أجل تهيئة ميزة تنافسية ملموسة تعبر

<sup>1</sup> -Stephen Robbins, David Decenzo : **Management- L'essentiel Des Concepts et des Pratiques-6<sup>ene</sup>** Ed, Pearson Education, Paris-France, 2008, P192 .

<sup>2</sup> -مدحت محمد أبوالنصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية-اتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2007م، ص94.

<sup>3</sup> -Johnson Gery, Scholes Kevan : **Exploring Corporate Strategy** ,6<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall International, U.S.A, 2002, P16.

عن الاتجاه العام للمؤسسة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل، وباتجاه الاستثمار في مواردها البشرية.

ولقد ترتب عن ذلك، النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية وشريك استراتيجي صانع لاستراتيجية المؤسسة في إطار مناخ يتسم بالتغيير المستمر. هذه التغيرات من شأنها تعمل على التأثير في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ضمن إدارة التغيير التي تعمل على توفير مناخ ملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

مما سبق، نخلص إلى أن إدارة التغيير هي عملية واعية ومستمرة تجعل من المنظمة تواكب تطورات البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تطبيقها لأسلوب التسيير الاستراتيجي الذي يهتم بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية<sup>(1)</sup>، والبحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية وتنمية الإبداع والابتكار. وهذا ما سنتعرض إليه من خلال موضوع دراستنا. وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي كالاتي:

### - ما هي فاعلية إدارة التغيير في تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر، قمنا بطرح أربع أسئلة فرعية تتمثل في:

- 1- ماهي التطبيقات التقنية والإدارية الداعمة لإدارة التغيير؟
- 2- هل تتوافق الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي مع المراحل البنائية لصياغة الاستراتيجية؟
- 3- كيف تسهم مخرجات إدارة التغيير في تنفيذ التسيير الاستراتيجي؟
- 4- ما هي التحديات التي تواجهها إدارة التغيير في تطبيقها للتسيير الاستراتيجي؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية بشكل عام عبارة عن حدس أو تفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة<sup>(2)</sup>. فهي إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، بحيث تخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو الميدانية، فهي ترتبط مباشرة بنتائج البحث. واستنادا إلى ما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في:

**تعمل إدارة التغيير على تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية.**

<sup>1</sup>- يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2013م، ص316.

<sup>2</sup>- ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي -أسسه مناهجه وأساليبه، إجراءاته-، بيت الأفكار الدولية، الأردن، (د.س)، ص75.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

- 1- تتوافر مجموعة تطبيقات بشرية وتنظيمية واستخدامات هندسية تعمل على تدعيم إدارة التغيير .
- 2- ترتبط الإسهامات التطبيقية المستخدمة في تحسين كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد البشرية بتحليل العوامل البيئية المساعدة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية.
- 3- تتوقف عملية تنفيذ التسيير الاستراتيجي على مدى توافقها مع المخرجات الإلكترونية لإدارة التغيير .
- 4- تشكل التغيرات البشرية والاقتصادية والتكنولوجية لإدارة التغيير مجموعة تحديات تواجه تطبيقات التسيير الاستراتيجي .

### ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، فهو مميز في العمل البحثي ويشكل نقطة البداية، وذلك باعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا من الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة المتمثلة في: "دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي"، وبالتالي تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تعمل على تكوين فكرة واضحة عما نحن بصدد طرحه وهي:

#### 1- الدور

يعرف لغوياً على أنه جمع أدوار، الدور هو الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعضه، الدور (عند المناطق) هو توقف كل من الشئيين على الآخر، مصدر دار/ دارد/ دار على، فالدور هو مهمة ووظيفة قام بدور لعب دوراً أي شارك بنصيب كبير<sup>(1)</sup>.

أما اصطلاحاً فقد تعددت محاولات تعريفه في مختلف الأدبيات، حيث عرّفه كلود ليفي ستروس: «أنه بمثابة مركز متميز في نطاق بنیان اجتماعي معين». وعرفه تالكوت بارسونز: «بأنه ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين»، ويشير فرانسيس ميريل: «إلى أن الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين»<sup>(2)</sup>.

مما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي للدور كالتالي:

<sup>1</sup>- خليل الجرّ: - المعجم العربي الحديث-، مكتبة لاروس، باريس-فرنسا، 1973م، ص547.

<sup>2</sup> -Gale, Raymond.F, **Developmental Behavior**, The Mac Millan, Company, New York, 1979, P.89.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

هو عبارة عن فعل أو مهمة يتصف بها الأشخاص لسير وظيفتهم، وذلك باتباع نموذجاً من السلوك المتوقع لمجتمع معين.

ويرتبط مفهوم الدور بعدة مفاهيم التي تظهر جوهره وهي كالتالي:

- **المركز:** أحياناً ما يختلط المركز بالدور، وفي حقيقة الأمر أن الكثير من المراكز أدواراً، والعكس بالعكس، ولكن المراكز تعتبر تصنيفات للكائنات الإنسانية، بينما تعتبر الأدوار تصنيفات للسلوك.
- **النشاط:** يمثل الدور تلك السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين، بينما يعرف النشاط بأنه ذلك التفاعل المؤقت، ولكنه المتميز لعدد من الأدوار التي يكون بينها اعتماد متبادل.
- **النسق الاجتماعي والسياسي:** يتضمن مجموعة من العناصر السلوكية أو الأدوار ذات الاعتماد المتبادل.
- **الوظيفة:** هذا المفهوم في الكثير من الأحيان يتداخل مع مفهوم الدور، إلا أنه لا يتطابق معه، لأن الدور غير الوظيفة، حيث يشمل الممارسة<sup>(1)</sup>.

### 2- الإدارة

- تعرف لغويًا على أنها تأتي من كلمة أدار، يدير، بمعنى تملك وتحتوي، وكلمة الدار تعني المكان الذي يحتوي الفرد أو الأفراد، فالإدارة هي الاحتواء<sup>(2)</sup>.
- من الناحية الاصطلاحية: لقد تعددت التعريفات للإدارة، فهي تختلف من مفكر إلى آخر، وهذا ناتج عن اختلاف الرؤى والاتجاهات بين المفكرين والباحثين، فلقد عرفت على أنها:
  - تمثل الإدارة جزءاً من النظام العام لتطور حياة الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إليها بسبب أهمية التعاون وتنظيم الجهد المشترك بين الأفراد<sup>(3)</sup>.
  - عرفها ريتشارد دافت: بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة للموارد البشرية<sup>(4)</sup>.
  - يعرفها جتزلر: من حيث الجانب الوظيفي بأنها عملية تتكون من مجموعة الوظائف<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> -ibid, P91.

<sup>2</sup> سعيد جندب المعلوي وصالح جندب المعلوي: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، مكتبة العبيكان -الرياض- المملكة العربية السعودية، 2019م، ص12.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص10.

<sup>4</sup> نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص9.

<sup>5</sup> بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2013م، ص12.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- أما الأستاذ لويس أيلي، فقد بين في تعريفه أهمية الأفراد والعلاقات القائمة بينهم في تحقيق العمل الإداري، عندما قال في إحدى مجالاته أن الإدارة هي عبارة عن تحقيق الأعمال عن طريق جهود الآخرين، وهي تتوزع في الرقابة والتخطيط والمسؤوليات<sup>(1)</sup>.
  - تمثل الإدارة الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع التي تعجز عن تحقيقها المؤسسات الخاصة أو القطاع الخاص، فهي تمثل النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة وتطبيق القوانين، وبالتالي تضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة، بما يغطي مختلف النشاطات العامة<sup>(2)</sup>.
- كما يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى آخر، ومن فكر وإيديولوجيا، فقد عرفها:
- فريدريك تايلور: في أن الإدارة هي أن تعرف ماذا تريد؟ ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية<sup>(3)</sup>.
  - وتعرف الإدارة وفق المنظور التنظيمي بأنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.
  - الإدارة كمصطلح أو كلمة ليس له معنى واحد له صفة القبول العام، إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه مجموعة من الأنشطة المميزة أو المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الأكفأ للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف<sup>(4)</sup>.
  - إنها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.
  - الوصول إلى الأهداف التنظيمية بطرق مؤثرة وكفؤة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة على الموارد من قبل المنشأة.
  - النظام أو العملية التي تهتم بتجميع الجهود الفردية والجماعية في مؤسسة ما<sup>(5)</sup>.
  - وحسب "هنري فايول" رائد التنظيم الإداري: هي القيام بمهام وأعمال التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ومن جهة أخرى يدعم هذه الفكرة "شستر برنارد" عندما يقول بأن الإدارة

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2013م، ص15.

<sup>2</sup>- معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2014م، ص12.

<sup>3</sup>- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز- أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2012م، ص22.

<sup>4</sup>- بسام عبد الرحمان المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.س، ص42.

<sup>5</sup>- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، د.س، ص17.

هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته. كما عرفها "وليام هوابت": أنها فن يحرص في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد<sup>(1)</sup>.

– مما سبق نخلص الى تحديد المفهوم الإجرائي للإدارة كالتالي: هي العملية التي تدير المهام وتوجه الجهود البشرية، لتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق اتباع قواعد المنظمة.

### 3- التغيير

يعرف لغويا على أنه إسم من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، تغيير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله<sup>(2)</sup>.

وفي القرآن الكريم فهناك آيات تتحدث عن التغيير من بينها:

﴿ ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾<sup>(3)</sup>.  
﴿ مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِّلشَّارِبِينَ ﴾<sup>(4)</sup>.

ومن المفاهيم الأخرى للتغيير ما يلي:

- هو فن التحول من نقطة معلومة إلى نقطة معلومة أخرى، فيؤخذ بصورتين إما بدلالة تغيير صورة الشيء دون ذاته أو أخذه باعتباره استبدالاً للشيء بغيره<sup>(5)</sup>.
- يعرفه عبد الباري درة: بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- يعرفه الدكتور محمد أحمد الخيضري: ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة- التخطيط، التنظيم، الرقابة-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص12.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2010م، ص48.

<sup>3</sup> - القرآن الكريم: سورة الأنفال، الآية 53.

<sup>4</sup> - القرآن الكريم: سورة محمد، الآية 15.

<sup>5</sup> - طه جابر العلواني: الأزمة الفكرية ومناهج التغيير -قضايا إسلامية معاصرة-، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان لبنان 2003م، ص11.

<sup>6</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم-، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2004م، ص43.

- يعرفه الدكتور سعيد عامر: على أنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات الماديّة والفكرية، ليحمل بين ثناياه أمالاً للبعض، وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها<sup>(1)</sup>.
- كما يعرف أيضا على أنه تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا والأفراد بالمنظمة، بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء<sup>(2)</sup>.
- ومما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي للتغيير كالتالي: هو عملية تحول أو تطور الذي يطرأ على المحيط أو الأفراد أو المنظمات، ويكون مختلف في الوضع الحالي.

#### 4- إدارة التغيير

- عرفها "وارن بينس": على أنها استراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية<sup>(3)</sup>.
- عرفها "العنبي صبحي جبر": هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها<sup>(4)</sup>.
- ويرى "فهمي أمين" أنّ إدارة التغيير هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير، بحيث يكون فعالا ومحققا للأهداف<sup>(5)</sup>.
- وعرفها "الصرن رعد" بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق فعالية لإحداث التغيير ولخدمة الأهداف المنشودة<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيالي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2014م، ص27.

<sup>2</sup>- Stephen Robbins, David Decenzo: op.cit, P192

<sup>3</sup>- بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيالي: مرجع سابق، ص28.

<sup>4</sup>- العنبي صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002م، ص62.

<sup>5</sup>- فهمي أمين فاروق: المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، عدد35، 2004م، ص389.

<sup>6</sup>- الصرن رعد: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2002م، ص339.

- كما عرفها جوبسون بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها<sup>(1)</sup>.

مما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي لإدارة التغيير كالتالي:

هي فكرة أو طريقة متطورة تهدف لتحقيق التكامل بين متطلبات الأفراد وغايات المنظمة وذلك باتباع خطط حديثة تتكيف مع تحديات وتغيرات البيئة الخارجية. ويرتبط مفهوم إدارة التغيير بعدة مفاهيم أهمها:

• **التغيير التنظيمي:** إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تتحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر<sup>(2)</sup>.

- **يعرفه بينس:** بأنه استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكल المنظمات، حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية<sup>(3)</sup>.

- كما يعرف على أنه يحدث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها<sup>(4)</sup>.

• **التطوير التنظيمي:** التطوير هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل

<sup>1</sup>- محاضرات إدارة التغيير: المحاضرة الأولى- ماهية التغيير وإدارة التغيير <http://fecg.univ-bouira.dz>، 10/03/2022 .

<sup>2</sup>- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، د.س، ص256.

<sup>3</sup>- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص31.

<sup>4</sup>- محمد بن يوسف النمران العطيبي: إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م،

2006م، ص54.

الأحوال ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية.

والتطوير التنظيمي هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم، كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل.<sup>(1)</sup>

كما يمثل عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث تتناول المجالات التنظيمية، كالقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها<sup>(2)</sup>.

- يعرفه "ريتشارد بكارد": بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية<sup>(3)</sup>.

- وحسب "بيرز"، فالتطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والأفراد، وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وبالتالي فهو وسيلة تطوير ومقدرة المنظمة على التجديد<sup>(4)</sup>.

• **الهندرة أو إعادة الهندسة:** يعرفها Krajewski، على أنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية، وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال باستمرار، بحيث تبدأ العمليات من الصفر وباستخدام قيادة إدارية حازمة وتكنولوجية حديثة<sup>(5)</sup>.

وقد عرفها "ديسلر": بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- يونسى مختار، زوزو رشيد: التطوير التنظيمي في المؤسسة - مفهومه - خصائصه - أنواعه -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2019م، ص 76.

<sup>2</sup>- هيثم حمودة الشلبي، مروان محمد السنور: إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص 419.

<sup>3</sup>- ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013م، ص 93.

<sup>4</sup>- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م، ص 88.

<sup>5</sup>- علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال - نحو أداء بشري متميز -، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة - مصر، 2000م، ص 145.

<sup>6</sup>- ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، السعودية، 2003م، ص 312.

هي إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية، وإعادة النظر في ثقافة الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق قفزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية، واعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج، فهي أداة لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها<sup>(1)</sup>.

### 5- التسيير

يعرف لغويا أنه: من الفعل سير، تسييرا، جعله يسير<sup>(2)</sup>. أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تعددت تعاريفه بتعدد الاتجاهات الفكرية، فحسب نظرية الإدارة العلمية عرفه "فريدريك تايلور" بأنه علم مبني على قوانين وقواعد علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية. وحسب نظرية اتخاذ القرارات يرى "هربرت سيمون" بأن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كمعطيات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل. ومن جهة أخرى يعرف التسيير بأنه: "مجموعة العمليات المتكاملة والتي تشمل التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية"<sup>(3)</sup>. إنه عملية تحديد الأهداف والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة<sup>(4)</sup>. وقد عرفه Koontz: على أنه عبارة عن ذلك النظام الذي يسعى من خلاله المسير بتوظيف قدراته العملية والتقنية إلى تهيئة المحيط الذي يستطيع فيه الأفراد تحقيق مهام وأهداف المجموعة باستعمال أدنى حد من المدخلات (الزمن، النقود، أو الموارد أو تقادي ما أمكن من عدم الرضا الوظيفي)<sup>(5)</sup>. ومما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي للتسيير كالتالي: هو العملية الإدارية القابلة للتطبيق على مختلف النشاطات باتباع قوانين وقواعد علمية لتحقيق غايات المنظمة والتوفيق بين الموارد المادية والبشرية.

<sup>1</sup> - مفلح راتب الحميدي وآخرون: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص48.

<sup>2</sup> - أمل عبد العزيز محمود: قاموس الأداء الشامل - عربي عربي -، هيئة الأبحاث والترجمة بالدار، د.ب، د.س، ص15.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2002م، ص103.

<sup>4</sup> - صخري محمد: المسير والتسيير -المبادئ، الخصائص، الأهداف والوظائف-، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، الجزائر، 31-03-2011.

<sup>5</sup> - كيلاني صونية: محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، السنة الثانية LMD، محاضرة 3، <https://economie.univ-batna.dz>، 13/01/2018.

## 6- الاستراتيجية

الاستراتيجية Strategy: كلمة يونانية الأصل وتعني فن الأشياء أو الخطط العامة، أو هي فن أو علم القيادة العامة في الحرب، أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر. فقد عرفها (كالاوزفيتز) بأنها نظرية استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب، وقد اعتمد أنّ الحرب هي استمرار للسياسة بوسائل أخرى<sup>(1)</sup>.

كان أول ظهورها في العلوم العسكرية والسياسية، ويقصد بها (فن استخدام القوات المسلحة لتحقيق الأهداف التي تحددها السياسة)، أمّا في الاقتصاد فهو يعني نمط توزيع الاستثمارات والموارد، أما تنمويًا فهي القواعد العامة التي تحكم رسم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ووسائل تنفيذها، و ترتبط أساسًا بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي متداولة في المهنة، وبالذات في طريقة تنظيم المجتمع التي تقوم على العديد من الاستراتيجيات<sup>(2)</sup>.

يعرفها قاموس أكسفورد على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة<sup>(3)</sup>.

ويرى "أنسوف" أنّ الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>(4)</sup>.

ومما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي للاستراتيجية كالتالي:

هي مجموعة من الخطط العامة لتحديد طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، والتي في ضوءها تتحدد الأهداف والغايات طويلة المدى لتطابق بين رسالة المنظمة وقراراتها.

<sup>1</sup>- بسام عبد الرحمن المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup>- صالح خليل الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة -معجم مصطلحات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص276،277.

<sup>3</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999م، ص17.

<sup>4</sup>- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية، القاهرة-مصر، 2005م، ص25.

## 7- التسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءً على المعلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها. كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها إلى غاياتها وأهدافها المنشودة<sup>(1)</sup>.

التسيير الاستراتيجي هو الرسم المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها<sup>(2)</sup>.

التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيم منتجاتها وخدماتها<sup>(3)</sup>.

التسيير الاستراتيجي هو تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها<sup>(4)</sup>.

مما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي للتسيير الاستراتيجي كالتالي: هو عملية تأقلم المنظمة مع محيطها بوضع برامج لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وذلك بوضع استراتيجيات تساعد على البقاء والاستمرار إلى المدى البعيد.

ويرتبط مفهوم التسيير الاستراتيجي بعدة مفاهيم أخرى أهمها:

### • الإدارة الاستراتيجية

يرى كل من Comerford & Callaghan: الإدارة الاستراتيجية من زاوية كونها طريقة لتسيير المنظمة التي تدرك تعقد بيئتها، فتصبح هذه الإدارة العملية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية والاعتبارات الداخلية والشخصية والسياسية إلى قرارات تنشأ عنها الاستراتيجيات (الأهداف وخطط التصرف للوصول إليها) بهدف توجيه المنظمة في المستقبل.

<sup>1</sup>- سلامي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003م، ص19.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية -منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص21.

<sup>3</sup>- حسين حرير: إدارة المنظمات -منظر كلي-، دار الحامد، عمان-الأردن، 2003م، ص86.

<sup>4</sup>- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم وحالات تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000م، ص27.

ويؤكد Thompson & Strickland: أنّ الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة ووصفها بأنها القوة المسببة للنجاح<sup>(1)</sup>.

إنما الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمؤسسة أو الشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ الملائم للمؤسسة<sup>(2)</sup>. كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الجهود الإدارية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتطوير الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف على المدى الطويل، وما يستلزمه ذلك من حشد كافة الإمكانيات وتنسيق النشاطات الفنية والإدارية، وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ومتابعة المتغيرات البيئية، وتقييم الأداء دورياً، وإدخال التعديلات الضرورية في الخطة عند الحاجة.

لذلك وفي ضوء متطلبات الواقع الفعلي والظروف البيئية المحيطة، وبصفة عامة يمكن القول: أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة، وتتضمن مجموعة القرارات والنشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها<sup>(3)</sup>.

يرى Higgins أنّ الإدارة الاستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل. فهي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها<sup>(4)</sup>.

### • التحليل الاستراتيجي

هو مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها. ويمثل إطاراً شاملاً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، البيئة التنافسية، البيئة الخارجية، مع دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه المتغيرات، ومن خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م، ص 58.

<sup>2</sup> - بسام عبد الرحمن المشاقبة: مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م، ص 22.

<sup>4</sup> - Higgins, James M, **Organization Policy and Strategic Management**, Druden Chicago 2, Press, U.S.A, 1983, P5

<sup>5</sup> - فلاح حسن عدادي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة -، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م، ص 120.

إنه يمثل مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المنظمة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة والاستراتيجية المطلوبة<sup>(1)</sup>.

### • التفكير الاستراتيجي

هو عملية ذهنية ينظر العقل من خلالها الخبرات والمهارات، ويدرس البيئة المحيطة تمهيدا لاستقراء المستقبل ووضع رؤية مستقبلية معينة إزاء موضوع محدد<sup>(2)</sup>.

إنه عملية مستمرة وليس مجرد خطة سنوية. وارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في النمو<sup>(3)</sup>.

فهو أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا<sup>(4)</sup>.

كما يعرف بأنه ممارسة سلوكية إبداعية وسمة مميزة للقادة المبدعين، القائمة على وضوح الرؤية ومرونة التفكير. فالقادة المبدعين لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم ورؤاهم وفقا للحالة التي يجب أن تدار بها، وتصرفاتهم تتصف بالانفتاح وحب الإطلاع والانتقاد والتحليل والثبات والتوجيه نحو الأهداف وبناء الاستراتيجية وبالتالي الإقلاع<sup>(5)</sup>.

### • التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختبارات، فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فهو يمثل أداة إدارية ولا تستخدم إلا لغرض واحد مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن يضمن أن أفراد

<sup>1</sup> - مخفي أمين، بطاهر بخته: أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد6، جامعة مستغانم-الجزائر، سبتمبر 2016م، ص93.

<sup>2</sup> - خالد رجم: مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية حول استراتيجية المؤسسة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2016م-2017م، ص05.

<sup>3</sup> - محمد طارق: أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المنتبي، عمان-الأردن، 2002م، ص52.

<sup>4</sup> - عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات-، دار الثقافة، عمان-الأردن، 2004م، ص74.

<sup>5</sup> - الموسوي، عبد الرسول عبد الرزاق: التخطيط الاستراتيجي -التفكير والمنهجية-، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م، ص39.

المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف، وبالطبع فالمقصود بكلمة استراتيجي هو إضفاء صفة النظرة الطويلة الأمد والشمول على التخطيط.<sup>(1)</sup>

### • الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، وهو عادة ما يتم بإستفاة على التنبؤ.

والتخطيط الاستراتيجي ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة. وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي.

وقد اختلف الإداريون وأخذوا طريقتين حول الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية أو هما وجهان لعملة واحدة.

يستخدم الفريق الأول الإدارة الاستراتيجية، ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي، وعلى مقدمة هؤلاء الدكتور "إسماعيل محمد السيد"، عندما يتحدث عن الإدارة الاستراتيجية يضع بين قوسين التخطيط الاستراتيجي، مما يدل أنه يقصد به شيء واحد، الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي).

أما الفريق الثاني فيرى أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، وهو يمثل المهام الأساسية من مهام الإدارة الاستراتيجية، تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير الرؤية المتكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية محدودة وإعداد الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقييم الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فإن تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الاستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.

عندما ينظر إلى اللفظين (الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي)، يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن الواقع العملي المعاصر يثبت أن التخطيط الاستراتيجي يحمل كل مميزات الإدارة الاستراتيجية من تخطيط العمليات الاستراتيجية وتنظيمها، إلى مرحلة التقييم والرقابة على أداء المهام الاستراتيجية المرسومة. وأيد هذا الأستاذ الكبير (بيتر دراكر) معرفة التخطيط الاستراتيجي أنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات مستقبلية لهذه القرارات، وتنظيم

<sup>1</sup> - غسان مدحت خير الدين: مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص18.

المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.

وأشار إليه "عباس مصطفى يوسف مصطفى" في بحثه لنيل درجة الدكتوراه عندما كان يتحدث في الجذور التاريخية عن الإدارة الاستراتيجية قائلاً: وفي 1961-1965م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية، وأحدثت نجاحاً كبيراً مما دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" إلى إصدار توجيهاته في 1965م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة، أي تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي من مرحلة التخطيط للاستراتيجية إلى زمن تقييمها لمعرفة مستوى الأداء الفعلي من المخطط<sup>(1)</sup>.

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

- **القرارات الاستراتيجية:** تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط، وهي غير قابلة للتراجع، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.
- **القرارات الإدارية:** تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم سلطات العمل والاتصال داخل المؤسسة.
- **القرارات العملية:** هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار والموازنات.
- **التسيير العمل:** يُمكن من تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.
- **التسيير الاستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام<sup>(2)</sup>.

### رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تعتبر المنهجية حسب دائرة المعارف البريطانية مصطلحاً عامّاً لمختلف العمليات التي ينص عليها أي علم ليستعين بها في دراسة الظاهرة الواقعة في مجال اختصاصه، وهذا يؤكد وحدة المنهج العلمي

<sup>1</sup>- ديفيد هاريسون: الإدارة الاستراتيجية، ت. علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص 231-232.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، 2002م، ص 139.

باعتباره طريقة تفكير يُعتمد عليها في تحصيل المعرفة، وبالتالي يكون المنهج العلمي ضرورة للبحث العلمي<sup>(1)</sup>.

فالمنهجية هي مجموعة الخطوات التي يتبعها الباحث لتفسير ظاهرة ما<sup>(2)</sup>، كما أنّها مجموعة الإجراءات والآليات المتعارف عليها بين العلماء والباحثين، والتي يمكن استخدامها للملاحظة والكشف والتحقق في اكتساب المعرفة والوصول إلى الحقائق. فالغرض الأساسي من المنهجية هو محاولة فهم الأمور والعلاقات في المحيط الذي يعيش فيه الإنسان من أجل الوصول إلى النظريات والقوانين العلمية التي تحكم الكون وتسييره<sup>(3)</sup>.

ولكون هذه الدراسة تتعلق بتطبيق استراتيجية جديدة في الإدارة تتمثل في دور إدارة التغيير لتطبيقها التسيير الاستراتيجي، نجد أنّ كل ما يرتبط بهذين المتغيرين يجعل من الباحث مرتبطاً بإجراءات منهجية وضوابط علمية تحدد المحاور التي يعالجها والمؤشرات التي ينحو وفقها للوصول إلى غاية عملية تقارب الموضوعية وتلامس الثقة.

وقد اعتمدنا على الأسس المنهجية الآتية:

### 1. مجالات الدراسة

– **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية، حيث حدد هذا المجال في "دار البلدية لهواري بومدين- ولاية قالمه"، وقد اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التطبيقي للدراسة الميدانية، باعتبار أنّ البلدية هيئة إقليمية لا مركزية ومؤسسة حكومية خدمائية، تلبي احتياجات المواطنين، وتتكون من ثلاثة مصالح، تتمثل تلك المصالح في مصلحة الشؤون المالية والممتلكات (مكتبين)، مصلحة التنظيم والشؤون العامة (3 مكاتب) والمصلحة التقنية (3 مكاتب). وتتكون من 120 عامل، عدد الموظفين الدائمين 57، عدد العمّال المتعاقدين 63 عامل.

– **المجال البشري:** إن أي بحث علمي يتطلب دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة، وعليه فقد تمثل المجال البشري لدراستنا في مجموعة من الموظفين العاملين

<sup>1</sup> - مصطفى عمر التير: مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1986م، ص17.

<sup>2</sup> - ليندة لطاد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين- ألمانيا، 2019م، ص12.

<sup>3</sup> - الطاهر جواد: منهج البحث الأدبي، مطبعة المعاني، بغداد- العراق، 1970م، ص21، 22.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

بالمؤسسة، ونظرا لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدر بـ 120 عاملا، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها بـ 48 عامل حيث أخذنا نسبة 40%، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة:

$$\begin{aligned} 40\% &\leftarrow 100\% \\ N &\rightarrow 120 \text{ عاملا} \\ n &= \frac{120 \times 40}{100} = 48 \text{ عاملا} \end{aligned}$$

كلما تم اختيار العينة بشكل سليم، كلما كانت ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا علميا، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وقد تم الاختيار من المجتمع عينة عشوائية بسيطة، والتي تعرف بأنها: تلك العينة التي توفر فرصا متساوية أمام جميع أفراد المجتمع المراد دراسته للدخول في العينة. وإذ كانت هذه العينة كبيرة، حصل الباحث على أفضل طريقة عرفها الإنسان لسحب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة<sup>(1)</sup>.

فالعينة العشوائية البسيطة هي أحد أنواع العينات الاحتمالية التي تعتمد على نظرية الاحتمالات في اختيار وحداتها وتقدير ثبوتها، وتعد هذه المعاينة أبسط أنواع المعاينات لكنّها أهمها وأكثرها أصالة<sup>(2)</sup>. حيث تم توزيع 48 استمارة على الموظفين، لكن تم استلام 42 استمارة فقط وهذا راجع إلى الاعتبارات التالية: وجود 4 موظفات في عطلة (فترة أمومة)، موظف في عطلة مرضية طويلة المدى، وموظف في عطلة مرضية. وبناءً على هذه الاعتبارات تصبح عينة الدراسة 42 عاملا.

- **المجال الزمني:** يعبر المجال الزمني عن الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة. وعليه فقد تم تخصيص أوقات لزيارة المؤسسة، بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين لآخر، لذلك فقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالتالي:
- المرحلة الاستطلاعية النظرية: والتي كانت محصورة بين شهري أكتوبر وديسمبر 2021م، حيث قمنا بزيارة مختلف المكاتب بغية تفحص المراجع الخاصة ببحثنا النظري، أو الخاصة ببعض المحاور النظرية في بحثنا.

<sup>1</sup>- رشدي القواسمة وآخرون: **مناهج البحث العلمي**، ط2، جامعة القدس المفتوحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص167.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق أمين أبوشعر: **العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية**، الإدارة العامة للبحوث، الرياض-السعودية، 1997م، ص83.

- المرحلة الاستطلاعية الميدانية: حيث تم تحديد المكان الذي سيتم فيه الدراسة، والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة، وتحصلنا على بعض البيانات التي تخدم البحث.
- مرحلة توزيع الاستمارة: تم اعداد الاستمارة خلال فيفري ومارس 2022، وبعد الحصول على الشكل النهائي تم تجريبيها وتوزيعها على الموظفين وجمعها بتاريخ أبريل 2022م.
- مرحلة تحليل البيانات: انحصرت ما بين أبريل وماي 2022م، حيث تمت مراجعة البيانات الموجودة في الاستمارة، وتفرغها في جداول إحصائية وتصنيفها وتمثيلها بيانياً.

### 2. منهج الدراسة

توجد العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية، حيث تختلف باختلاف الظاهرة المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، فالمنهج المختار يكون قصد تحليل الظاهرة واعطائها طابعا إحصائيا يزيد من دقة دراستها<sup>(1)</sup>.

ويعرف المنهج بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة أو موضوع الدراسة<sup>(2)</sup>.

كما عرف المنهج على أنه ذلك الطريق أو الأسلوب الذي يختاره الباحث من بين عدة طرق وأساليب علمية بما يتناسب مع موضوع بحثه، وذلك لمعالجة إشكاليته وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى حلول أو بعض النتائج<sup>(3)</sup>.

ولقد تعددت أنواع المناهج وصنفت عدة تصنيفات، ومن بينها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي تم اعتماده في دراستنا.

يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، علاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تستخدمه منذ نشأته وظهوره<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان- الأردن، 2000م، ص64.

<sup>2</sup>- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب، الجمهورية اليمنية- صنعاء، 1441هـ/2019م، ص35.

<sup>3</sup>- محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1439هـ/2018م، ص39.

<sup>4</sup>- رجي مصطفى عليان: البحث العلمي -أسسه، منهجه واساليبه، إجراءاته-، بيت الأفكار الدولية، عمان-الأردن، 2001م،

ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية<sup>(1)</sup>.

ويعد المنهج الوصفي من أكثر أنواع البحث العلمي شيوعاً واستخداماً، وعليه تم اعتماده في دراستنا بناءً على أنه يعتمد على وصف ما هو موجود في الواقع، كما أنه يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة، حيث سمح لنا بجمع معلومات وبيانات حقيقية معبرة عن واقع دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي، والاستفادة من خبرات الموظفين وآرائهم للوصول إلى إستخلاصات واستنتاجات موضوعية للدراسة وذلك من خلال:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها، والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع.
- تحديد الإشكالية بصورة علمية ودقيقة.
- تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة.
- القيام بعرض أهم نتائج الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي استخلاص النتائج والاقتراحات المتعلقة بالدراسة.

كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي لجمع البيانات وتحليلها بصورة كمية رياضية بالأرقام والرسوم البيانية، واستعمال الأدوات الحسابية الإحصائية الوصفية في جمع المادة العلمية، وذلك لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث وتحليل البيانات المتحصل عليها وتلخيصها في جداول بسيطة ومركبة بغية إدراج خصائص المجتمع الإحصائي محل الدراسة.

### 3. تقنيات البحث الميداني

تشكل أدوات جمع البيانات الوسائل المنهجية التي يستخدمها الباحث في جمع بياناته المتعلقة بالظاهرة المدروسة من الميدان مجال الدراسة، عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة بهدف الإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ميدانياً، وقد اعتمدنا على التقنيات الآتية:

#### • الملاحظة

يمكن تعريف الملاحظة بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول بغية تحقيق النتائج والحصول على أدق المعلومات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- إسماعيل إبراهيم: *مناهج البحوث الإعلامية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2017م، ص53.

<sup>2</sup>- عامر إبراهيم قنديلجي: *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات*، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 1418هـ/1999م،

الملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والأحداث بقصد تفسيرها، واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها<sup>(1)</sup>.

ويطلق مصطلح الملاحظة على كل ملاحظة منهجية يقوم بها الباحث كأداة للكشف عن تفاصيل الظاهرة والعلاقات الخفية التي توجد بينها وبين الظواهر الأخرى، وتكون الملاحظة العلمية مخططة بطريقة منظمة<sup>(2)</sup>.

وقد تم الاستعانة بهذه التقنية لجمع البيانات من خلال الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، حيث تم التركيز على ملاحظة بعض التغيرات المستحدثة التي تطرأ على المؤسسة، من أساليب واستراتيجيات محددة، وكذلك ملاحظة بعض سلوكيات وتصرفات الموظفين وردود أفعالهم بينهم وبين المواطنين كونها مؤسسة خدمتية تحتك أكثر بالمواطنين. كما كانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية كونها جعلت من البحث العلمي أداة أساسية أكثر مصداقية وشفافية في الحصول على المعلومات بدقة.

### • المقابلة

تعد المقابلة الشخصية من الأدوات المهمة لجمع المعلومات في البحوث العلمية، لما تنطوي عليه من تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث بما يسهم في الحصول على معلومات أو بيانات أكثر عمقا عن الظاهرة أو الحالة. حيث تعرف المقابلة بأنها حوار موجه هادف بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين، في مكان معين وهي علاقة دينامية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر<sup>(3)</sup>.

كما تعرف على أنها عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو الاستفادة منها في التوجيه<sup>(4)</sup>. فضلا عن أنها تعبر عن حوار أو محادثة أو مناقشة، موجهة، تكون بين الباحث عادة من

<sup>1</sup> - منى شعبان عثمان: المنهج والمنهجية والإدارة التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، 2017م، ص66

<sup>2</sup> - محمد سويلم البسيوني: أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2013م، ص180، 181.

<sup>3</sup> - محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية -مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1429هـ/2009م، ص221.

<sup>4</sup> - عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1435هـ/2014م، ص106.

جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه<sup>(1)</sup>.

وعليه، فقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات عن طريق أسئلة موجهة لرؤساء مصالح البلدية (رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، رئيس مصلحة الشؤون المالية والممتلكات، رئيس المصلحة التقنية) بتاريخ أبريل 2022م، بغية الحصول على بيانات ومعلومات إضافية تم من خلالها إثراء الموضوع وتحليله بدقة وموضوعية والفهم الجيد للموضوع، بالإضافة إلى تشخيص المحاور الأساسية للاستثمار (عن طريق دليل المقابلة) والذي تضمن 14 سؤالاً. وقد تلخصت المحاور الأساسي للمقابلة في:

- أهم التطبيقات الداعمة لإدارة التغيير.
- الخصائص التطبيقية لصياغة الاستراتيجية.
- التقنيات المستخدمة للتغيير والتسيير الاستراتيجي.
- الصعوبات التي تواجهها إدارة التغيير في تطبيقها للتسيير الاستراتيجي.

### • الاستثمار

تعتبر الاستثمار من بين أهم أدوات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، لما تمتاز به من دقة وشمولية عن غيرها من الأدوات الأخرى.

فهي جملة من الأسئلة المهيكلة شكلاً ومضموناً، تهدف إلى معالجة موضوع اجتماعي عبر الحصول على معلومات معينة ذات علاقة به، ويعتبر المرحلة الأخيرة قبل تحليل المعطيات واستخراج النتائج العملية<sup>(2)</sup>.

كما أنها عبارة عن وسيلة قائمة بذاتها، حيث تستخدم لجمع البيانات بطريقة سريعة وعن موضوعات محددة ومن مجموعة كبيرة من الأفراد. والاستبيان هو عبارة عن استثمار للبحث تضم عدداً من الأسئلة يطلب فيها من المبحوث أن يجيب عليها بنفسه، وقد ترسل هذه الاستثمار بقائمة الأسئلة إلى المبحوثين عن طريق البريد، وتسمى في هذه الحالة الاستبيان البريدي، وقد ترسل استثمار الاستبيان

<sup>1</sup>- عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م،

ص301.302.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب بوحدية: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004م، ص90.

بالبريد وقد تُسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادته ثانية<sup>(1)</sup>.

وهي أيضا عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تتضمن تقديم لعينة من الأفراد للإجابة عليها، وتعد هذه الأسئلة بشكل واضح لا يحتاج إلى شرح إضافي وتجتمع معا في شكل استمارة<sup>(2)</sup>.

وعليه، فقد استخدمنا الاستمارة لجمع البيانات الميدانية، حيث وجهت إلى الموظفين ببلدية هواري بومدين -ولاية قالمة- وهي تتكون من خمسة محاور تحتوي في مجملها على 41 سؤال، موزعين كالتالي:

- أولا: البيانات الأولية (وتحتوي على 07 أسئلة).

- ثانيا: التطبيقات التقنية والإدارية الداعمة لإدارة التغيير (تحتوي على 10 أسئلة).

- ثالثا: الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية (وتحتوي على 08 أسئلة).

- رابعا: مخرجات إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي (وتحتوي على 08 أسئلة).

- خامسا: تحديات إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي (وتحتوي على 08 أسئلة).

وقمنا بتجريب استمارة البحث للكشف عن مدى ملائمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى ملائمتها لأعضاء عينة البحث من جهة أخرى وإجراء بعض التعديلات، حيث تم توزيع 48 استمارة على المبحوثين وجمعها بتاريخ أبريل 2022م، لكن تم استلام 42 استمارة فقط نتيجة لغياب بعض الموظفين بسبب مرضهم.

### خامسا: الدراسات السابقة

تعرف الدراسات السابقة بأنها الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي تأتي بهدف توسيع مدارك الباحث وزيادة حصيلته في المعرفة حول الموضوع الذي يطرحه للدراسة، والتعرف على تجارب الآخرين والإلمام بمجهودهم والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات<sup>(3)</sup>.

كما تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات البحث العلمي، حيث لا يمكن لأي دراسة أن تتحقق أهدافها دون الاطلاع على الدراسات السابقة التي لا ينبغي للباحث إهمالها، لذلك يلجأ الباحث في

<sup>1</sup> - جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004م، ص184.

<sup>2</sup> - علي معمري عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية -الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات-، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008م، ص202.

<sup>3</sup> - زيد محمد المقل: تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية -مدخل لتسهيل وفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها-، دار الكتاب الثقافي، د.ب، 2019م، ص51.

العلوم الإنسانية والاجتماعية وغيرها إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية من أجل الاستفادة والاستغلال وتوظيفها في أبحاثه العلمية<sup>(1)</sup>.

وللاشارة لقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني.

### 1- الدراسة الأولى: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية.

من إعداد جغروري كمال، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع التنمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، أنجزت سنة 2003/2002م.

وتتمثل أهمية البحث كون المنظمات تمتلك العديد من الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية في بيئة عملها، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل: الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية... إلخ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين، وتقع هذه الموارد بأكملها تحت سيطرة الإدارة.

كما هدف البحث إلى اكتساب الباحث معارف في مجال تخصصه والطرق المنهجية في عملية البحث العلمي، والكشف عن الأهمية الحقيقية والدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري في الحياة الإدارية للتنظيمات أو في الاستراتيجيات الإدارية، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

أما الأهداف العملية فتتمثل في الوقوف على حقيقة دور ومكانة المورد البشري في الاستراتيجية الإدارية في المؤسسة في مجال الدراسة من خلال معاينة واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، ومعاينة كيف ينظر إلى العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية من حيث اعتباره موردا أم لا. تضمنت الدراسة ثلاثة فصول حيث تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة، ويشمل الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، والفصل الثالث تضمن تجربة المؤسسة الصناعية الجزائرية في تسيير الموارد البشرية.

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مركب النسيج - باتنة؟
- وقد تفرع هذا السؤال الرئيسي إلى سؤالين فرعيين:
- إلى أي مدى تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التسيير الاستراتيجي بمركب النسيج باتنة؟

<sup>1</sup> - نادية سعيد عيشر: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة - الجزائر، 2007م، ص93.

- كيف تنظر إدارة مركب النسيج -باتتة إلى العنصر البشري؟  
وللإجابة عن الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:  
الفرضية الرئيسية: تعتبر إدارة الموارد البشري شريك استراتيجي للإدارة العليا.  
الفرضيات الفرعية:
- كلما زاد دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت الاستراتيجية فعالة من حيث الإعداد والتنفيذ.
- كلما زاد الاهتمام بالموارد البشري، كلما زادت القوة التنافسية للمنظمة.  
وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حسب طبيعة الموضوع المدروس، إضافة للمنهج التاريخي، وعلى دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، وتمثلت أدوات البحث المستخدمة في إجراء مقابلات شخصية مع المدير العام لمركب النسيج بباتتة وبعض مدراء مختلف المديرات، حيث أجريت الدراسة على 36 عاملا.
- ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - تساعد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل إيجابي على تأدية الوظائف التقليدية كت تحقيق أهداف التشغيل.
  - لا تساهم وظيفة الموارد البشرية بفاعلية كبيرة في تأدية الوظائف الجديدة كت تحديد استراتيجيات العمل وتشكيل التغيير.
  - فعالية إدارة الموارد البشرية وكفاءتها تقاس بمدى قدرتها على المساعدة في إعداد وتطبيق الاستراتيجية ومساعدة المنظمة.
  - الواقع الامبريقي ينظر إلى العنصر البشري على أساس أنه مورد من موارد المنظمة. واعتمادا على النتائج المستخلصة تم اقتراح جملة من التوصيات أهمها تبني المدخل الاستراتيجي في تسيير شؤون المؤسسة الذي يساعد على تكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية ورسم الاتجاه المستقبلي لها، بما يساعدها على إرشاد عملية التغيير، إضافة إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظار وظائفها العملائية وتدريب العمال<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - جغروري كمال: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خيضر بسكرة -الجزائر، 2002-2003م.

بعد الإطلاع على محتوى الدراسة، يمكن القول أنها ساهمت في تدعيم أفكار دراستنا، وذلك من خلال معاينة واقع التسيير الاستراتيجي ومدى أهمية الاستراتيجيات الإدارية داخل المنظمة، والتركيز على الموارد البشرية وبيان أهميته في عملية التسيير.

### 2- الدراسة الثانية: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية.

من انجاز حماد محمود الرقب، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت عام 1429هـ / 2008م.

وتتمثل أهمية الدراسة في أنه حسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها تستهدف إدارة التغيير بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وما يضيف على هذه الدراسة من أهمية هو استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في تغطية مختلف أبعاد الدراسة من خلال توزيع استمارة وتحليلها واستخلاص النتائج منها، بالإضافة إلى المشاكل التي تتعرض لها الوزارات الفلسطينية نتيجة لعوامل متعددة. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقياس أثر الهياكل التنظيمية ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية في الوزارات الفلسطينية على فعالية إدارة التغيير فيها.

تضمنت الدراسة سبعة فصول، تناول فيها الباحث على التوالي:

المقدمة (مشكلة الدراسة، فرضيات، متغيرات، أهداف وأهمية الدراسة، حدود الدراسة)، الدراسات السابقة، إدارة التغيير، التطورات الإداري لوزارات السلطة الفلسطينية، الطريقة والإجراءات، نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، النتائج والتوصيات.

وتمحورت معالم الدراسة في التساؤل التالي: ما هو واقع التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في

قطاع غزة؟

وتتمثل الفرضيات فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والهياكل التنظيمية للوزارات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والقدرات المالية والفنية للوزارات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والإمكانات البشرية للوزارات .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير والتطور التكنولوجي للوزارات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزى إلى (المسمى الوظيفي، الجنس، اللون، المؤهل العلمي، الخبرة، العادات والتقاليد).  
وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حسب طبيعة الموضوع، بالإضافة إلى أدوات البحث المتمثلة في الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم استخدام عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 300 موظف.

وبناء على الدراسة النظرية والتطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ضعف في دور الإدارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير.
- التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارة.
- لا تهتم الوزارات بالتغيير في أساليب العمل بما يخدم حاجة التغيير.
- وجود ضعف في الأساليب المتبعة من قبل الوزارات وكذلك عجز في إدارة المقدرات المالية.
- لا تملك الوزارات خطط منهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، وانعكاس متغيرات البيئة الخارجية والأوضاع السياسية على عملية التغيير.

- ضعف استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير، وتدني المستوى الكلي لإدارة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

واعتمادا على النتائج المستخلصة استخلصت مجموعة إقتراحات أهمها تحديد رؤية الوزارة لإدارة التغيير والعمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين وكذلك إعادة صياغة خطة تطويرية واستراتيجية متعلقة بالتغيير، والاهتمام بإدارة الموارد البشرية بالوزارات، وسعيها لتحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد مع مراعاة الاحتياجات اللازمة لعملية التغيير دون إهمال تأثيرات البيئة الخارجية عليها<sup>(1)</sup>.

وترتبط هذه الدراسة بدراستنا في كونها ركزت على التعريف بمفهوم إدارة التغيير، وهي مدعمة لدراستنا، من خلال النتائج التي توصلت إليها، وكانت الاستفادة من خلال معرفة أهمية إدارة التغيير وواقعها في الإدارات والوزارات.

---

<sup>1</sup> - حمادة محمود الرقب: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة-فلسطين، 1429هـ-2008م.

### 3- الدراسة الثالثة: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية.

من إعداد بوطبة نور الهدى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل. م. د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، أنجزت سنة 2015-2016م وهي دراسة حالة تطبيق إصلاح ل. م. د في عينة من الجامعات الجزائرية.

وتكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية أنه من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية مرتكزات نظام ل. م. د ورصد وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تطبيقه، مع محاولة اقتراح نموذج لإدارة التغيير نحو تحسين تنفيذ الإصلاحات الجامعية، والذي يمكن أن تستعين به الوزارة الوصية في الإصلاحات القادمة.

كما تهدف الدراسة إلى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية ومعرفة أهم المتغيرات المؤثرة على تحقيق أهداف الإصلاح.

تضمنت الدراسة أربعة فصول، حيث تضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويشمل الفصل الثاني إدارة التغيير واستراتيجية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والفصل الثالث إصلاح التعليم العالي ونظام ل. م. د. وتضمن الفصل الرابع عرض إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية الموجهة لأعضاء هيئة التدريس.

وانطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي:

ما هو نموذج إدارة التغيير المناسب لتنفيذ الإصلاحات الجامعية في ظل تطبيق نظام (LMD) بالجامعات الجزائرية؟

وقد تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية:

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من تقبل الإصلاح وملائمة الإصلاح على تحقيق أهداف هذا الإصلاح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؟

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من ممارسة إدارة التغيير تقبل الإصلاح وملائمته على تحقيق أهدافه من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الجزائرية؟

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول فقرات الاستبيان ترجع إلى متغيرات ديمغرافية: الجنس، العمر، الخبرة في التدريس وفق نظام ل. م. د، المؤهل العلمي والتخصص؟.
- وفي ضوء أسئلة الدراسة اتضحت الفرضيات التالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من تقبل الإصلاح وملائمة الإصلاح، على تحقيق أهداف هذا الإصلاح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من ممارسة إدارة التغيير، تقبل الإصلاح وملائمة الإصلاح، على تحقيق أهداف هذا الإصلاح من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الجزائرية.
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول فقرات الاستبيان ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، الخبرة في التدريس وفق نظام ل. م. د، المؤهل العلمي والتخصص.
- ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي حسب طبيعة الموضوع الذي من خلاله سيساعد هذا في التعرف على واقع تطبيق إصلاح ل. م. د كتحغير في مختلف الجامعات الجزائرية، إضافة لاعتمادها على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية وقد طبقت عينة الدراسة 30 على جامعة بحجم عينة 3000 أستاذ.
- وبناء على الدراسة النظرية والتطبيقية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- المؤسسات التي تفرض التغيير من أعلى دون إشراك الأفراد تكون أكثر عرضة للفشل.
- تعتبر إدارة التغيير من أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير إلى تحقيق أهدافه، كما تعد استراتيجية التثقيف والنوعية من أكثر الاستراتيجيات المناسبة لطبيعة مؤسسات التعليم العالي دون إهمال باقي الاستراتيجيات حسب نوع التغيير.
- مقاومة هيئة التدريس للتغيير تجاه ل. م. د كانت متوسطة، حيث كانت المقاومة في الجانب الإدراكي مرتفعة أما عاطفيا وسلوكيا فكانت متوسطة.
- تأثير جهود الإصلاح بالعديد من العوامل أبرزها: التمويل، النمط الإداري، النظام السياسي، مشكلات التكوين، العامل الاجتماعي، وكل من الاستقلالية الأكاديمية وفرض الإصلاح.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة قدمت بعض الاقتراحات أهمها الأخذ بأسلوب إدارة التغيير أمر ضروري لنجاح الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي كما يجب دراسة الإصلاحات بدقة وخطط واضحة وفق الأهداف المرجوة<sup>(1)</sup>.

ترتبط هذه الدراسة مع دراستنا في ضرورة الأخذ بأسلوب إدارة التغيير لنجاح المؤسسة، إضافةً إلى عدم إهمال الخطط الاستراتيجية حسب نوع التغييرات والتحديات التي تطرأ على المؤسسة.

### 4- الدراسة الرابعة: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من إعداد الطالب الداوي عبد الكريم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني، أنجزت 2015-2016م وهي دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار.

وقام الباحث بعرض خطة البحث التالية:

وتكمن أهداف الدراسة في كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.

- معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- معرف ما مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين.

تضمنت الدراسة فصلين أساسيين، حيث شمل الفصل الأول ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والفصل الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تنميتها في الجزائر (الجانب الميداني).

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي:

ما هي أهمية وشروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

وتفرع هذا التساؤل إلى:

<sup>1</sup> - بوطبة نور الهدى: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل. م. د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1 الجزائر، 2015-2016م.

- ما هو مفهوم التسيير الاستراتيجي؟
- ما هي شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي؟
- ما هو المسار الاستراتيجي العام للمؤسسة؟
- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي خصوصيتها؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية التالية:

- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي بها.
- ومن حيث المنهج اعتمد الباحث في دراسته على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم استعمال أسلوب الاستبيان الذي شمل عددا من المؤسسات في مديرية الصناعة والمناجم بأدرار، وقد طبقت عينة الدراسة على 47 مؤسسة، وقد اعتمد في تحليل النتائج على برامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- يضبط التسيير الاستراتيجي حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي بما يمكنها من التكيف مع الظروف المحيطة بها.
- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود رسالة خاصة بها.
- انخفاض القدرات الاستراتيجية في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم الاهتمام بالوظائف التقليدية للتنظيم كالنخطيط والرقابة.
- تعتمد أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على أنماط تسييرية تقليدية لا تتماشى مع المتطلبات التنافسية للاقتصاد.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث مجموعة اقتراحات أهمها:

- على السلطات العمومية في الجزائر والمتمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفعيل آليات الدعم والمرافقة وإعادة الصياغة لسياسات وآليات ترقية وتنمية هذه المؤسسات واستعمال وسائل التسيير الحديثة وتبني التشخيص الاستراتيجي لتحقيق أهداف هذه المؤسسات<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- الداوي عبد الكريم: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار - الجزائر، 2015-2016م.

تبرز علاقة هذه الدراسة بدراستنا، في أنها ركزت على التسيير الاستراتيجي في المؤسسات، وبالتالي فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، حيث اثبتت ضرورة تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات، في ظل التحديات والمتغيرات التي تواجهها.

### 5- الدراسة الخامسة: دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية.

من إنجاز جريفيلي منصور ورقاني سليمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، أنجزت عام 2018-2019م، وهي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R وَكَالْتِي ولاية أدرار ودائرة أولف.

وتتبع أهمية البحث في إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة التغيير والميزة التنافسية ودعم متخذي القرار في المؤسسة، وجعلها محل الدراسة لتتبنى التغيير الهادف والمستمر، إضافة لتقديم بعض الحلول في مجال إدارة التغيير وتوظيفها في تعزيز الميزة التنافسية.

كما هدف البحث في التأكيد على ضرورة اعتماد التغيير لأهميته البالغة في مواجهة التحديات بالنسبة للمؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية، والاطلاع على مستوى تنافسية المؤسسات المدروسة. إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تقوي مستوى المعرفة والتطبيق لدى عينة الدراسة.

تضمنت الدراسة فصلين أساسيين الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والميزة التنافسية. الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وَكَالْتِي ولاية أدرار ودائرة أولف.

ويتمثل السؤال الرئيسي في:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وَكَالْتِي أدرار وأولف)؟

وقد تفرع إلى التساؤل الرئيسي إلى سؤالين فرعيين:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمعلومات الشخصية؟
  - هل يوجد تأثير لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- وفي ضوء أسئلة الدراسة صيغت فرضيتان:

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمعلومات الشخصية.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث تم الاعتماد على استمارة استبيان وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة وكذلك استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss)، كما تم اختيار عينة عشوائية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، ويقدر عددهم بـ 47 عامل.
- وبناء على الدراسة النظرية والتطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- التغيير ضرورة مستمرة ومتجددة في المؤسسة.
  - تهدف إدارة التغيير إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.
  - يكمن دور إدارة التغيير في إحداث تعديلات مستمرة على نشاط المؤسسة لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.
  - امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.
- واستنادا على هذه النتائج تم تقديم بعض التوصيات أهمها إدراك مفهوم التغيير بأنه عملية هادفة لا عشوائية، وتعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من خدمات البنك مقارنة بالمنافسين، مع ضرورة وجود نظام معلومات فعال وإنشاء مصلحة تضم خبرات وقدرات متخصصة في مجال إدارة التغيير التنظيمي، إضافة لتوفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تعزز نجاح عملية التغيير<sup>(1)</sup>.
- تبرز علاقة هذه الدراسة بدراستنا في أنها ركزت على إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية، وتكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، وذلك بضرورة وجود التغيير في المؤسسة، ودوره في إحداث تعديلات وتغييرات على نشاط المؤسسة.

---

<sup>1</sup>- جريفي منصور، رقاني سليمان: دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد درارية، أدرار - الجزائر، 2018-2019م.

6- الدراسة السادسة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

من إنجاز بن سي مسعود عبد الستار وباغي خالد، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، أنجزت سنة 2020-2021م، وهي دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر.

وتكمن أهمية الدراسة في أهمية المورد البشري وما يحمله من ثروة فكرية وإبداعية، باعتباره الصورة الحقيقية للمؤسسة والاستثمار الوحيد الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وتضمن بقاءها. أما هدفها فيبرز في تقديم صورة عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وبنك التنمية المحلية - الجزائر بصفة خاصة.

وبالنظر إلى الوضع الصحي العالمي، تسعى الدراسة للوقوف على مدى تأثير جائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك التنمية المحلية - الجزائر.

تضمنت الدراسة في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، والفصل الثاني التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، وتضمن الفصل الثالث واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر. وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha$  لجائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر. اندرجت تساؤلات الدراسة كالاتي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على تعويض الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر؟

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر؟  
وللاجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لجائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر.  
ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية -الجزائر.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية - الجزائر.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية - الجزائر.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على تعويض الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية - الجزائر.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتسيير الاستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية - الجزائر.
- وقد اعتمدت الدراسة على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة 45 مفردة.
- ومن خلال الدراسة الميدانية والنظرية تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- لم يؤثر التسيير الاستراتيجي على توظيف وتدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية.
  - إدارة الموارد البشرية قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
  - تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية قائم على الاستجابة في التكيف عند حدوث الأزمات.
  - تسطير الأهداف الاستراتيجية وتحسين قدرات البنك على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

وانطلاقاً من النتائج فقد استخلص الباحث جملة من الاقتراحات أهمها ضرورة اتباع البنك استراتيجية من أجل توظيف الموارد البشرية خلال الأزمات وتوفير طرق فعالة في تقييمهم من خلال نظام معلومات قائم على التكنولوجيا إضافة لتقديم العلاوات والتحفيز للموظفين<sup>(1)</sup>.

ترتبط هذه الدراسة بدراستنا، في أنها ركزت على التسيير الاستراتيجي للمورد البشري، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، خاصة أنها تسطر الأهداف الاستراتيجية في التغييرات المتواجدة، وتدريب وتوظيف الموارد البشرية للتكيف معها.

---

<sup>1</sup>- بن سي مسعود عبد الستار وباغي خالد: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميله- الجزائر، 2020-2021م.

# الفصل الثاني

المقاربات النظرية المفسرة لإدارة التغيير والتسيير  
الاستراتيجي

يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة من خلال مجموعة العمليات تتطلب الدراسة بين مقاربات نظرية تفسر دور إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي، وبالتالي سوف نحاول في هذا الفصل التطرق لمعرفة أهم المقاربات النظرية التي ساهمت بالتعرف على ماهية الإدارة وتحليل الاسهامات التطبيقية التي يقوم عليها التسيير الاستراتيجي.

### 1. نظرية الدور

مفاد هذه النظرية أنّ المجتمع عبارة عن مجموعة مراكز اجتماعية مترابطة ومتضمنة أدوارا اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز، فهي تستند على مفهوم التوقعات المتصلة بهذه المراكز الاجتماعية، حيث تتضمن أنواعا مختلفة من التوقعات التي تحدد تصرفات الأفراد وتتصل ببعضها لتكوّن شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع. وهذا ما يوضح لنا مفهوم الدور الاجتماعي باعتباره نمطاً منظماً من المعايير التي تتحكم في سلوك الفرد الذي يقوم بوظيفة معينة في الجماعة.

ويوضح "رالف لنتون" Ralph Linton بأنّ الدور يمثل الجانب الدينامي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة، وهذا ما أكدّه "روتير" Julian Rotter في أنّ الدور الاجتماعي يحدد وظيفة الفرد في الجماعة، أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي<sup>(1)</sup>.

فإذا نظرنا من زاوية البناء الاجتماعي، وجدنا أنّ الدور يمثل وضع اجتماعي معين ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية، أمّا من زاوية التفاعل الاجتماعي فهو يشكل مؤلفا من مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص في موقف تفاعلي اجتماعي، بحيث يعتمد دور الفرد في الجماعة على أدوار الآخرين فيها.

ومن خلال اختلاف الأدوار الاجتماعية، يلاحظ أنه ليس للفرد دور اجتماعي واحد، بل تتعدد الأدوار الاجتماعية، وتختلف في ضوء المعايير الآتية:

- الجبر والاختيار: نجد بعض الأدوار مفروضة على الفرد وبعضها اختياري، فالدور الجنسي ( ذكر أو أنثى)، أو دور السن ( طفل أو راشد)، لا اختيار للفرد فيه، بينما الفرد يختار دوره الاجتماعي، فيختار مثلا دوره في العمل، معلم أو مهندس أو عامل أو فلاح<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> -Wiig Karl : Knowledge Managment Foundation thin King about thinking how people and Organization crate represent and use knowledge, USA,1993 ,P52.

<sup>2</sup> -Gale, Raymond F :op.cit, P101.

- الشمول: تختلف الأدوار الاجتماعية في شمولها، فالفرد قد يكون قائدا في جماعة وتابعا في جماعة أخرى، وقد يكون مسيطرا في عمله ولكن سلوكه يختلف عنه عندما يكون مع العائلة.
  - تحديد السلوك: تختلف الأدوار في مدى تحليلها للسلوك، فالأدوار العسكرية مثلا محددة تحديدا جامدا، ومع هذا فهناك مجالات للاختلاف، لذلك نجد الضباط مثلا يختلفون في طريقة إصدارهم للأوامر، ولكن هذا الاختلاف محدد، أما في أدوار أخرى كدور الإبن في الأسرة، فيحتل مجالا أوسع للتغيير والاختيار.
  - الاستمرار: تختلف الأدوار في استمرارها ودوامها، فأدوار المرأة والرجل هي أدوار دائمة في المجتمع. والأدوار المهنية هي أدوار دائمة نسبيا، ومن ناحية أخرى نجد كثيرا من الأدوار لا تستمر إلا فترة قصيرة نسبيا، كالمرشح لوظيفة أو عمل أو المفوض الذي يمثل شخص أو هيئة في تسوية مسألة معينة.
  - السهولة والصعوبة: تختلف الأدوار الاجتماعية من حيث السهولة والصعوبة، فدور المواطن العادي دور سهل نسبيا لا يتطلب منه إلا القيام بعمل يعيش منه، أما دور العالم الذي يكرس حياته لعمله وعمله فهو دور صعب يتطلب منه بذل جهد كبير.
  - الأهمية والشهرة: تحتل الأدوار اختلافا كبيرا في أهميتها وشهرتها، فدور الصديق يتضمن علاقة شخصية وثيقة واستجابات انفعالية عميقة عن تلك التي نجدها في دور الزمالة أو المعرفة العابرة، ففي أي ثقافة أو مجتمع نجد بعض الأدوار تقدر تقديرا أعلى وأرفع من غيرها<sup>(1)</sup>.
- إنّ تعلم الأدوار الاجتماعية يتطلب أن يتعلم الفرد أدوارا اجتماعية جديدة، فهو حين يلتحق بالمدرسة الابتدائية، وحين يعين في وظيفته وحين يتزوج، إنّما ينتقل إلى دور جديد عليه أن يتعلمه.
- وتتوقف عملية تعلم الأدوار على نظرية التعلم في علم النفس التربوي، فتعلم الأدوار يكون بطريقة مقصودة أو غير مقصودة أو غير مقصودة، والفرد يتعلم الأدوار الاجتماعية من خلال تمثله للمعايير الاجتماعية عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، حيث تمتزج الأدوار الاجتماعية المتعددة للفرد لتسهم في تكوين مفهوم الذات لديه، ويعتبر تعلم الأدوار عملية تعلم اجتماعي تكفل للمجتمع بقاءه واستمراره.
- يتضح اهتمام خدمة الفرد بنظرية الدور في أنّها تضع في الاعتبار تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والعلاقة المتبادلة بينهما، حيث أنّ الكثير من مشكلات الفرد تتبع من عدم قدرته على أداء

<sup>1</sup> -Ibid, P101.

أدواره الاجتماعية بنجاح، كما أنّ طبيعة الحياة المعقدة وكثرة احتياجات الإنسان تجعله يلعب أكثر من دور في المجتمع.

وعليه، فإنّ كل فرد في خلال لحظة معينة من حياته يشغل مكانة اجتماعية أو أكثر وكل مكانة اجتماعية لها وضع اجتماعي يتطلب من الفرد أن يؤدي أدوارا اجتماعية معينة نتيجة شغله تلك المكانة<sup>(1)</sup>.

### 2. نظرية النظم

وتتمحور الفكرة الأساسية لهذه النظرية حول مفهوم النظام، إذ ترى أن كل شيء في الكون يشكل ويؤلف ما يسمى بالنظام، وأن هذا النظام هو جزء من نظام أكبر منه، أي أن لكل نظام أنظمة فرعية، والنظام الفرعي له أنظمة فرعية أخرى، وبالتالي يضم النظام الواحد عدة نظم متداخلة وذات علاقات متبادلة. حيث يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل بشكل توافقي وتفاعلي لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>(2)</sup>.

تختص النظرية العامة للنظم بتكوين الإطار النظري المنظوم الذي يصف العلاقات المختلفة السائدة في العالم التجريبي<sup>(3)</sup>. والهدف الأساسي في نظرية النظم هو تكوين إطار تحليلي يمكن من خلاله التعرف على التفاعلات بين أجزاء الظاهرة موضوع البحث وطبيعة المتغيرات التي توجه التفاعلات، والتوصل إلى القوانين التي تحكم مساراتها وتضبطها في إطار الأهداف المرسومة والفوائد المتوقعة<sup>(4)</sup>.

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، فهي تتفاعل مع وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. وتطور هذا الاتجاه كان من خلال أفكار "سليزنك وبارسونز". حيث لاحظ "سليزنك" أن للمنظمة حاجات من أهمها، الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، فضلا عن أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لكسب الشرعية وضمان استمرارية نشاطاتها. واعتبر "بارسونز" المنظمات نظما اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وانفتاحها على البيئة وبتجاهها نحو

<sup>1</sup> - فاروق عبده ليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م، ص79

<sup>2</sup> - عمر أحمد المشري: الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 2001م، ص73.

<sup>3</sup> - محمد علي شبيب: استراتيجيات وسياسات الاعمال، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1978م، ص18.

<sup>4</sup> - محمد الناجي الجعفري: النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية، دن، الخرطوم-السودان، 2014م، ص19.

تحقيق هدف أو أهداف محددة. فهذه النظرية تدعو إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لابد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة<sup>(1)</sup>.

وتعتبر نظرية النظم من أهم الأساليب المطبقة لإدارة المؤسسات أو المنظمات سواء كانت مغلقة أو مفتوحة، ولكن في الغالب تعتبر المنظمات نظاما مفتوحا، وينظر إلى النظام على أنه مكون من مجموعة من المكونات وهي كالآتي:

- المدخلات: وهي الموارد المختلفة كالمواد الخام، رأس المال، التقنيات المستخدمة والعاملين.
- العمليات: وهي التخطيط، التنظيم، التحفيز والتحكم.
- المخرجات: وهي المنتجات والخدمات المقدمة.
- النتائج: تحسين الخدمات وتعزيز الإنتاجية.
- التغذية الراجعة: ويتم الحصول عليها من جميع المكونات السابقة<sup>(2)</sup>.

وقد انبثقت مصطلحات جديدة من خلال تركيز نظرية النظم على المدخلات والمخرجات والمعلومات المرتدة، مصطلحات امتدت إلى الإنتاجية والنوعية والكفاية وموقف الجمهور من السلع والخدمات العامة، كما اعتمدت نظرية النظم على فكرة مفادها بأنه من أجل أن تفهم عمل أي كيان بشكل تام، يجب أن تنتظر إليه كنظام، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما. فنظرية النظم المنظمة هي ذلك النظام المركب من أجزاء مختلفة متعددة، وكل جزء عليه واجب يختلف عن واجب الجزء الآخر، ولكنها جميعا تسعى لتحقيق الهدف. وقد حدد "بيرتاليفي" تلك النظم كما يلي:

- **النظام المغلق:** وهو النظام الذي يتعامل باستمرار مع البيئة الداخلية، أي يمتلك خاصية الاكتفاء الذاتي<sup>(3)</sup>، ويتميز بحدود صلبة ولا يتفاعل بشكل كاف مع بيئته، فضلا عن أنه لا يستند كثيرا من معطيات البيئة، بحيث يؤدي تدريجيا إلى نواقص في عملياته ومخرجاته، الأمر الذي يجعله عاجزا عن تحقيق أهدافه<sup>(4)</sup>. إنه النظام الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر أية طاقة إلى ذات المحيط والواقع، بمعنى أن فكرة النظم المغلقة لم تعد صالحة في دراسة المنظمات.

1- أحمد بن عبد الرحمن: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2014م، ص56.

2- إيمان أحمد منصور: الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس، عمان-الأردن، 2020م، ص33.

3- محمود دواد الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتاب العلمية، بيروت-لبنان، 2012م، ص22،21.

4- علي عبد المجيد: الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، مؤسسة وكالة الصحافة العربية، دب، 2021م ص147.

- **النظام المفتوح:** يصور النظام أو ينظر إليه على أنه شيء يتفاعل من البيئة تفاعلا تبادليا، وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركته، كما أنه يقرر بقاء النظام من عدمه. ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته، وعليه فهو أكثر واقعية لدراسة المنظمات<sup>(1)</sup>. كما يتميز بأنه ذاتي الضبط والتنظيم، يعيد تنظيم مكوناته حسب متطلبات وظروف بيئته لتبقى على إيجابية مع ذاته ومع بيئته. علما بأن النظم المفتوحة تكون دائما ذات توجه طبيعي للتوازن والتفاعل في مدخلاتها مع بيئتها، باعتبار أن المدخلات هي كل العناصر التي تدخل النظم عبر حدودها، وتمكن مكوناتها من التفاعل معها<sup>(2)</sup>.

والفكرة الأساسية لهذه النظرية أنها تعتمد بدورها على مفهوم النظام System الذي يتكون من الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو الأجزاء مشكلة في مجموعها تركيبا كليا موحدا. فهو يتجسد في وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء تكون في معزل عن الأجزاء الأخرى ولا تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وفقا لذلك، تعبر المنظمة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، موارد بشرية، تكنولوجيا)، ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات. فالمنظمة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، له مدخلات ومخرجات، ويتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعض.

ولهذه النظرية نواحي إيجابية وأخرى سلبية تتلخص في:

- تتميز نظرية النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.

- أعطت هذه النظرية معنى جديدا للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة وأضافت أبعادا جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاما مفتوحا.

- تعتمد النظرية على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.

<sup>1</sup>- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص34،35.

<sup>2</sup>- علي عبد المجيد: مرجع سابق، ص147.

في حين يرى البعض عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة بسبب تواجد بعض المنظمات لا تزال تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من أن نظرية النظم كانت مثار اهتمام في بداية ظهورها، إلا أنها أخفقت في أن تصبح النظرية الرئيسية في علم الاجتماع كما كان يأمل معظم أنصارها، حيث اهتمت فقط بدراسة المؤسسة ككيان نظامي عام وهذا قد لا يتناسب مع جميع المؤسسات، لأن طبيعة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

### 3. نظرية علم الإدارة

يعود ظهور هذه النظرية بشكل واضح إلى الحرب العالمية الثانية، نتيجة الأبحاث العسكرية البريطانية والأمريكية التي اهتمت أساساً بتطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية المختلفة المتعلقة بالنقل والتوزيع، وذلك كأسلوب مساعد على صنع قرارات أكثر فعالية ورشداً. وقد عزز بذلك اكتشاف الحاسوب، ومما يتمتع به من قدرات تخزينية وحسابية عالية وسريعة، الانتشار السريع والواسع للأساليب الكمية في المجال العسكري، ومن ثم بعد ذلك في المجالات الصناعية والتجارية والإدارية وغيرها بغرض كفاءة علمية اتخاذ القرارات.

وتتلخص سمات نظرية علم الإدارة فيما يلي:

- تركيزها على القرار نفسه، إذ تعمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرار.
- تطبيقها أسلوب التحليل العلمي للمشكلات الإدارية.
- إعطائها لمعايير الفعالية الاقتصادية أهمية خاصة، وذلك بالإحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس مثل التكاليف، الدخل وعائد الاستثمار. ويلاحظ أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه النظرية يتماشى إلى حد ما مع أسلوب التحليل الاقتصادي، لذلك نجد أن معظم روادها من دعاة النظرية الاقتصادية.
- اعتمادها على النماذج الرياضية هو بمثابة حلول ممكنة للمشكلات معبر عنها رياضياً، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج.
- اعتمادها على الحواسيب بسبب تعقد النموذج الرياضي، أو ضخامة حجم المعلومات المطلوب معالجتها، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج أو جميعها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص77-76.

<sup>2</sup>- عمر أحمد المشري: مرجع سابق، ص71-70.

نشأت نظرية علم الإدارة أو المدرسة الكمية أو بحوث العمليات، نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية والمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة وبالتنقل والتوزيع والتخزين. حيث كانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي، مثل زيادة دقة تصويب المدفعية وتطوير طرق البحث عن الغواصات، كما اعتمد هذا الأسلوب في حل المشكلات وعلى تداخل عدد من فروع المعرفة ومعالجة المشكلات عن طريق فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة وعلى الأغلب كانوا من المهندسين وعلماء النفس وغيرهم<sup>(1)</sup>.

لقد أحدث الاتجاه نحو مجتمع المعلومات السنوات الأخيرة تغييرا متميزا في الإدارة، متمثلا في الاعتماد على الأساليب والطرق الكمية التي تعتمد على التحليل الكمي للمشكلات الإدارية وعلى الدراسات والأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية، بغرض تحسين القرارات الإدارية. واشتملت نظرية الإدارة الكمية على ثلاث مجالات متميزة في علم الإدارة، إدارة العمليات وتنظيم المعلومات الإدارية<sup>(2)</sup>.

• **علم الإدارة:** والذي يعني باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشكلات الإدارية، حيث يعتمد على الطريقة العلمية في صناعة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. والغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، وهو تمثيل أو تغيير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. كما توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشكلات كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون<sup>(3)</sup>.

• **إدارة العمليات:** تهتم إدارة العمليات بصفة أساسية باستخدام الطرق الكمية في مجال الإنتاج والرقابة في العمليات التشغيلية، وهذه الطرق ليست بالضرورة معقدة رياضيا، بل إن معظمها يستخدم مبادئ وطرق إحصائية بسيطة يسهل فهمها. ومن بين هذه الطرق المستخدمة في تطبيق نماذج الرقابة على المخزون وإجراءات تناول المواد الخام، ونظم المشتريات وعمليات الرقابة على التكلفة، وتستخدم إدارة العمليات بشكل واضح في المنظمات الصناعية، ولكنها تستخدم أيضا وبدرجة أقل في منظمات

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص 66-67.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص 142.

<sup>3</sup> - عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب-سوريا، 2009م، ص 126-127.

الخدمات، وفي الأثر الإيجابية لإدارة العمليات في تطبيق تحسين الإنتاجية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

• **نظام المعلومات الإدارية:** لقد ساهمت نظم المعلومات التي تخدم الإدارة في زيادة وتحسين الكفاءة والإنتاجية وسرعة ودقة اتخاذ القرارات ودعم المركز التنافسي للمنظمات، وخفض التكاليف وزيادة الجودة وابتكار المنتجات الجديدة<sup>(1)</sup>. هو نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات، حيث يتضمن قاعدة بيانات Data Booe متكاملة وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرارات. ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام، إذ تضمن معلومات كاملة عن المؤسسة والبيئة الخارجية<sup>(2)</sup>.

وعموماً نجحت هذه النظرية في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية، لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية بالرغم من أبعادها الكثيرة والمتنوعة.

#### 4. نظرية الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد أهم محاور الفكر الإداري الحديث، كونها تركز بصفة أساسية على عملية إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع وتحديد الأهداف المطلوبة منهم تحقيقها، لتحقيق بين أهداف المشروع وأهداف أفراد التنظيم. وتعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً، كونها تحفز الأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه<sup>(3)</sup>.

الأهداف التنظيمية هي تلك الأهداف أو الغايات التي تعمل على توجيه نظام الإدارة والعاملين نحو تحقيقها، فالمدخلات والعمليات (المعالجة) والمخرجات التنظيمية موجودة في الأصل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يعد تحقيق هذه الأهداف نتاجاً مهماً للمدير العصري، حتى ذهب البعض إلى استعمال مدخل الإدارة بالاعتماد على هذه الأهداف، ومن هنا برز مفهوم الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص 124-125.

<sup>2</sup>- عمر محمد درة: مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup>- طاهر الكلالدة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، د.ب، 2015م، ص 156.

وتقوم هذه النظرية على فرضيات لإدارة بالمشاركة والإدارة الديمقراطية، حيث تعني بشكل أساسي بالأهداف وكيفية تحقيقها، ويعتبر "بيتر دريكر Peter Drucker" رائد هذه المدرسة وأول من نادى بها في أوساط الخمسينيات من القرن العشرين.

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها عملية ديناميكية يحدد فيها الرئيس والمديرون والمرؤوسون معا الأهداف العامة للتنظيم الذي يعملون فيه، كما يحددون مسؤولية وعمل كل منهم على شكل نتائج متوقعة في فترة زمنية محددة، بحيث يتم قياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها<sup>(1)</sup>.

ويعتبر تحديد الأهداف جوهر الإدارة بالأهداف، فهو فن النظريات الدافعة الشهيرة. ومن الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية "أدرين لوك" الذي تأثر بأستاذه "توماس ريان" والتي تعد من أشهر نظريات وعمليات الدوافع، حيث تكمن وظائفها المقررة على الأفراد والجماعات والمنظمات في:

- تحديد أهداف السلوك وتوجيهه، على اعتبار أن الأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.
- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات.
- تمثل الأهداف مصدراً من مصادر الشرعية، فالأهداف تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة وتقسيم العمل، فالهدف وظيفة تنظيمية بالدرجة الأولى.
- تؤثر الأهداف في سلوك الأفراد والجماعات، لكونها تحدد الأنشطة والعمليات، كما تؤثر بشكل واضح على سلوك الأفراد والجماعات وتوجهه نحو مجالات الأهمية والأولوية في نشاطاتهم<sup>(2)</sup>.
- **التنبؤات حول المستقبل:** تطمئن الإدارة على أهدافها بالاطلاع على اتجاهات المستقبل وما يخبئه لها من أحداث واقعية، لذلك من الضروري أن تضع توقعاتها حول المستقبل.
- **الاستراتيجيات والسياسات:** ترتبط الاستراتيجيات بالأهداف والسياسات العامة التي تقرها إدارة المؤسسة، فقد تكون هناك سياسات خاصة بالإنتاج والتسويق وشؤون العاملين، وغيرها من نشاطات المؤسسة.

<sup>1</sup>- عمر أحمد المشري: مرجع سابق، ص 77-78.

<sup>2</sup>- زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2007م، ص 67.

- اختيار أفضل البدائل: الاختيار يتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، أي أن المخططون يقدمون إلى واضعي القرارات مجموعة من البرامج والمشاريع بين الدرجة التي يحقق بها كل بديل الاستراتيجيات والأهداف المعتمدة لتسهيل عملية الاختيار.
- إعداد الخطة وإقرارها: يجب أن تكون هناك معلومات ودراسات كافية لإسناد كل قرار رئيسي وثنائي في الخطة، حتى يتسنى للإدارة والمخططين الدفاع عن الخطة وإقناع الجهة صاحبة السلطة بإقرار الخطة، وقبل أن تقدم الإدارة خطتها للإقرار، يجب أن تقوم بمناقشتها مع المخططين، لأنها هي التي ستوجه لها الأسئلة<sup>(1)</sup>.

كما تعمل هذه النظرية على إيجاد أساساً للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط وعلى مستوى كل إدارة أو قسم أو مؤسسة، حيث أن تكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للعاملين يتجسد في قياس كفاءة الأداء على مستوى الفرد الواحد. دون إغفال تقييم أداء التقسيمات التنظيمية من إدارات وأقسام ووحدات، والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم تقييم الأداء الكلي على مستوى المؤسسة<sup>(2)</sup>.

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف، هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من مقدمة أنواع الأهداف ووضع مقاييس للنتائج. وأخيراً وضع أهداف للمناصب الإدارية، بحيث تكون هذه الأهداف في كافة المستويات التنظيمية مناسبة وفي نفس الوقت مترابطة مع بعضها البعض. ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف المرسومة، كما يتطلب أن تكون الأهداف محددة وواضحة وأنه باستطاعة الأفراد تحقيقها.

كما تتطلب عملية وضع الأهداف أن يوضع لكل منصب إداري أنواع الأهداف المتوقعة في هذا المنصب، بحيث تكون قابلة للقياس ومحددة بزمن معين<sup>(3)</sup>.

تهدف هذه النظرية إلى إشراك الأفراد في تحديد الأهداف بما يحقق للإدارة نتائج أفضل من حيث الإنتاجية والتعاون وتحسين اتجاهات الأفراد.

<sup>1</sup>- حامد سوادى عطية: العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية -، دار الغريب، القاهرة-مصر، 1999م، ص 104، 105.

<sup>2</sup>- علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1999م، ص 90.

<sup>3</sup>- محمود داود الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، 2014م، ص 193.

وبهذا تكون الإدارة بالأهداف قد دخلت طوراً جديداً للعمل على توسيع نطاقها، فلم تعد مجرد تقويماً للأداء المحدد، وإنما أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة. فهي عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة<sup>(1)</sup>.

إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبيراً وأدوات خاصة وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك وواضح كما يستهلك متبع هذه النظرية الكثير من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييمها.

5. أهم نظريات التغيير التنظيمي: هناك ثلاث نظريات تستمد منها إدارة التغيير جذورها، وهي:

### أ- نظرية المنظور الفردي للتغيير

تركز هذه النظرية على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير، حيث تعتمد في نظرتها للتغيير على مذهبين هما: المذهب السلوكي للفرد والمذهب النفسي. يبنى المذهب السلوكي على فرضية مفادها أنّ سلوك الفرد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم، بمعنى أنّ سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم (يتعلم الفرد بتكرار السلوكيات التي تأتي بنتائج مرغوب فيها، ويتجنب تلك السلوكيات التي تكون نتائجها غير مرغوب فيها)، ولتغيير سلوك الأفراد يستوجب تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك. بينما يتجه المذهب النفسي إلى أنّ سلوك الأفراد ينتج عن البيئة والسبب معاً وليس نتاج البيئة فقط. بمعنى أنّ سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط، وإنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجود هذه المتغيرات نفسها، فعند السعي لتغيير سلوك الأفراد، يجب مساعدة هؤلاء الأفراد على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم وفهمهم للظروف المحيطة بهم. وعموماً كلا المذهبين يركزان على أهمية تأثير الأفراد وإدراكاتهم في نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال التأثير الخارجي وهو المحفز لسلوك الفرد، ورد الفعل الداخلي (النفسي) للفرد.

### ب- نظرية التفاعل الجماعي للتغيير

ترتكز هذه النظرية على فكرة مفادها أنّ سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة أو المجموعات التي ينتمي إليها هذا الفرد، ووفقاً لهذه النظرية، أنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف- النظرية والتطبيق-، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1976م،

التفكير في إدخال تغيير ما في المنظمة، وبدلاً من ذلك، يجب أن يتركز الاهتمام على تغيير عادات وقيم وأدوار المجموعات التي ينتمي لها الأفراد العاملون بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

### ج- نظرية النظم المفتوحة للتغيير

تنظر نظرية النظم المفتوحة للمنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية مع بعضها البعض، بحيث أنّ أي تغيير فيها يتم في أحد أطراف هذا النظام بما يؤثر في الأطراف الأخرى. وتتكون الأنظمة الفرعية للمنظمة من العناصر الأربعة التالية:

- **النظام الفرعي للأهداف والقيم التنظيمية:** لضمان عمل المنظمة بفعالية، يجب أن لا يكون التركيز على ضمان توافق أهداف وقيم المنظمة مع بعضها البعض فحسب، بل وأيضاً مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أيضاً.

- **النظام الفرعي التقني للمنظمة:** يتمثل النظام الفرعي التقني في مجموعة المعارف والتقنيات وتكنولوجيا العمل التي تحتاجها المنظمة للعمل، وهي ما يجب ضمان توافرها مع بعضها البعض ومع ظروف عمل المنظمة.

- **النظام الفرعي النفسي:** ويعني به الجو العام بالمنظمة وثقافتها، ويشمل كافة أشكال العلاقات والقيم والعادات والتي من شأنها أن تدمج جميع الأفراد في مجتمع المنظمة.

- **النظام الفرعي الإداري:** وهي النظام الفرعي الذي يعني بربط المنظمة ببيئتها بداية من صياغة الأهداف، تحديد القيم التنظيمية، تنمية الاستراتيجيات والخطط، وتصميم الهياكل بالنظم الرقابية. وسيافاً على ذلك التفكير في إحداث التغيير في منظمة ما، فهذا يتطلب مراعاة الجوانب التالية:

- أن هذه النظم الفرعية مرتبطة مع بعضها البعض، ولا يجب التفكير في إجراء أي تغيير في أحد هذه النظم الفرعية دون النظر في آثاره على النظم الفرعية الأخرى بالمنظمة.
- عدم جدوى استخدام التدريب كآلية لإحداث التغيير، لأنّ أثر التدريب يكون بصورة أكثر تركيزاً على الأفراد، وبذلك يكون تأثير التدريب على المنظمة ككل ضئيلاً نسبياً.
- يجب على المنظمة التحكم بالطاقة المؤثرة بالمنظمة، وهذا الأمر يتطلب إزالة كافة المعوقات التي تعوق سير المنظمة كنظام شامل، ويأتي ذلك بأن تبني كافة القواعد والنظم المرتبطة بمكافأة العاملين وهياكل العمل، ويتم على أساس المنظمة ككل وليس على الأساس الفردي أو مجموعات العمل.

<sup>1</sup>- حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي -المصادر والاستراتيجيات-، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة - مصر، 2014م، ص73،72.

وعموما يمكن القول أن هذه النظريات الثلاثة مكملة لبعضها البعض وليست متناقضة فيما بينها، بما يسمح الاستفادة منها مجتمعة لتكون أساسا جيدا لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي<sup>(1)</sup>.

6. أهم نظريات المراقبة أو التحكم الخارجي: (جيرالد سالسنيك)، يمكن حصرها في:

### أ - نظرية البيئة الحيوية أو المجال الحيوي

وتتفرع هذه النظرية إلى مجموعة من المحاور المتعلقة بالثبات والتغير وتوزيع المصادر ومد حياة المنظمات، والتي تتمثل في:

- الثبات والتغيير: تقترح النظرية في هذا المحور أن التنظيمات الموثوق فيها والمسؤولة هي مؤسسات

يمكنها العيش لمدة أطول مستفيدة من سياق الاختيار الطبيعي، غير أن هذا قد يؤدي إلى الثبات أو

الجمود ومقاومة التغيير للتنبؤات التي تضعها النظرية، كما أن سياق التغيير نفسه يمكن أن يكون

مصدر اضطراب إلى درجة أنه قد يؤدي إلى مستويات اضمحلال عالية بين المؤسسات.

- نوع المؤسسات: تميز النظرية بين نوعين من التنظيمات وهي التنظيمات العامة والتنظيمات

المتخصصة. حيث تعمل التنظيمات المتخصصة على تعظيم استغلالها للمصادر التي تتيحها

تغييرات وأخطار المحيط، في حين أن التنظيمات العامة تقبل بمستوى استغلال أقل للمحيط في

مقابل استقرار أكبر له.

يُظهر هذا البعد أن التنظيمات المتخصصة تستفيد أكثر من المحيط، كما يشرح التباين في الهيكل

الصناعي لمختلف النشاطات الصناعية، ويوضح كيف أن حالات المحيط المختلفة (ثابت مقابل متغير)

تحدد نوع الهيكل التنظيمي حسب طبيعة النشاط الصناعي.

- كثافة التنظيمات في السوق: تتوقع نظرية المجال الحيوي للتنظيم أن معدلات ظهور التنظيمات

واختفاءها تتوقف على عدد التنظيمات (كثافتها) التي تنشط في السوق. وأن الأساس في هذا التحليل

هي المكانة التي يحتلها التنظيم في المحيط والمنافسة. وتزداد الشرعية بصفة عامة مع تناقض عدد

المؤسسات الناشطة في نفس المحيط بحيث تكون النتيجة أن تسود الشرعية لما يكون عدد

المؤسسات قليلا، وتسود المنافسة إذا كان عددها كبيرا. تزداد إذن نسبة إنشاء المؤسسات بظهور

المنافسة، ويكون التفسير معكوسا لما يتعلق الأمر بنسبة اختفاء المؤسسات. وعليه فإن العلاقة بين

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص74.

الكثافة ونسبة الإنشاء تأخذ شكل منحنى مقلوب (الحرف U) والعلاقة بين الكثافة ونسبة الوفاء تأخذ شكل منحنى<sup>(1)</sup>.

ب - نظريات التغيير: من أهم روادها:

- Kurtle: إنَّ أي تغيير يظهر لأي شيء في أي وقت هو نتيجة قوة دافعة قوية، وهنا التغيير يتم من خلال مراحل هي:

- سيولة (عدم تجميد) السلوك والظروف الحالية القديمة Unfreez.

- تحويل السلوك والظروف إلى الحالة الجديدة Moving.

- تجميد السلوك والظروف الجديدة Retreez.

وتظهر بعض احتياجات التغيير بمعرفة تحديد المشاكل والنظم وحلها وتأسيس علاقة التغيير، ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الإدارة من الخارج وعلى العلاقة بين كل منهم، ثم تطوير الاحتياج للتغيير وتعميم اتزان التغيير، بعدها التحول من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي، بحيث يتم اختيار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها وتأسيس أهداف أخرى بأعمال مميزة، ثم الوصول إلى علاقات وثيقة.

• **Raiphkilmar**: يركز على بداية برنامج التغيير / معرفة برنامج التغيير / جدولة خطة التغيير / تفعيل وتنفيذ خطة التغيير / تقدير النتيجة.

• **Jerry Porras**: يركز على تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك / وضع المشاكل على الرسم الجرافيك / اختبار العلاقة الداخلية داخل المشاكل / معرفة المشاكل وأساس تكوينها / حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها<sup>(2)</sup>.

## 7. نظرية السلوك الفردي

التي حاولت فهم عملية التغيير من خلال ما يحدث للفرد، ويمكن أن نعرف ما يحدث من تغيرات على الأفراد عند عملية التغيير من خلال معرفتنا لما يحدث له أثناء الحوادث السلبية. والتغيير داخل المؤسسة مهما كان نوعه يعتبر من الحوادث السلبية بالنسبة للعمال، لأنَّ معظم الدراسات التي أجريت في الميدان وجدت أنَّ مواقف العمال كانت معظمها سلبية، لكون هذه العملية تجعل العمال يشكّون ويخافون على رواتبهم والحفاظ على الرتبة المهنية وبالتالي المركز الاجتماعي.

<sup>1</sup>- عبد الكريم بوحفص: تطوير الفكر التنظيمي -الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2017م،

<sup>2</sup>- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص 15.16.

هدف هذه النظرية يتمثل في معرفة ما يحدث للعامل داخل المصنع على إثر إجراء عملية التغيير، وذلك من خلال فهم ما يحدث داخل المجتمع حين تعرضهم لمواقف سلبية من مواقف الحياة. تمكن أصحاب هذه النظرية من تمييز صنفين من العوامل التي تساعد الأفراد على الخروج من الموقف الجديد إلى التكيف والعودة إلى الحالة الطبيعية.

أ- **الصنف الأول:** يتمثل في الفرد ونمط شخصيته فهناك صنفان من الناس:

- أناس يحبون السعي دوما وراء المشكلات.

- أناس يسعون للتخلص من هذه المشكلات.

ب- **الصنف الثاني:** يكمن في البيئة أو الدعم الاجتماعي وأشكال المساعدة التي من المعتاد أن

يقدمها الناس للفرد الذي يمر بحالة موقف سلبي (دعم مادي، عاطفي واجتماعي) (1).

دون إغفال النظرية الثقافية التي يمثلها "هوريزون" HORISON، بحيث قسم التنظيمات إلى أربع

"04" أصناف وذلك حسب الثقافات.

- **مؤسسات ذات ثقافة القانون:** مثل البنوك، وهي تختلف عن المؤسسات الإنتاجية ويصفها HORISON بأنها ضعيفة التعامل مع الظروف المعقدة والمشكلات التي تواجهها، إذ يغلب عليها الطابع القانوني وبالتالي لا توجد بها الجماعات السيكلوجية.
- **مؤسسات ذات ثقافة النشاطات:** يكون هدفها منصب على تحقيق أغراض يغلب عليها طابع النشاط مثل: مقاولات البناء التي عادة ما تكون قصيرة ذات وسائل اتصال بسيطة يكون تعاملها مع الظروف عالي الدرجة لأنها تتكون من جماعات صغيرة وقنوات اتصالها بسيطة وقصيرة.
- **مؤسسات ذات ثقافة المنافسة والسيطرة:** يكون هدف هذه المؤسسات الأساسي المنافسة وتمثلها الشركات الاحتكارية الكبرى وتكون كبيرة في عدد العمال والمشرفين وبالتالي تكون أهدافها كبيرة مما يعقد العلاقات ويطول السلم الهرمي وتكون قنوات الاتصال طويلة، وبالتالي يكون تعاملها مع ظروف التغيير صعبا للغاية.
- **مؤسسات ذات ثقافة إنسانية:** وهي الجماعات التي يكون هدفها العام خدمة الأفراد ولا يكون هدفها الربح أو المنافسة، لا تحكمها قوانين صارمة، تكون هذه المؤسسات بسيطة جدا، علاقات أفرادها تكون مباشرة (2).

<sup>1</sup>- ضيف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2005م، ص 162.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 163، 164.

## 8. نظرية صنع القرار

بدأت هذه النظرية الحديثة نسبيا بدراسة المنظمة الصغيرة ولكن تعتبر المركزية لعملية اتخاذ القرارات، وسرعان ما توسعت وتنامت لتغطي الميدان الكامل لعمليات المنظمة وبيئتها، لذلك تمثل فلسفتها نظرة واسعة للمنظمة، فهي تنظر إليها كنظام اجتماعي عوضا من الاقتصار على التركيز الضيق والدقيق على عملية اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

لقد أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، حيث تغطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، كعلماء العلاقات الإنسانية الذين اهتموا بدراسة الجوانب الغير رسمية للبناء التنظيمي، وبالتحديد نماذج السلوك والمعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، وتجاهلوا بذلك النشاطات الرشيدة المتعلقة بجوانب التنظيم. وإذا كان النموذج البيروقراطي الفيبري واتجاه الإدارة العلمية ينظران للأفراد نظرة سلبية، بحيث أنهم يؤدون الأدوار ويقبلون التوجيهات وغير قادرين على ممارسة أي نوع من التأثير على العمليات التنظيمية، فإن نظرية صنع القرار تنظر إلى الأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية.

ويركز هذا الاتجاه على الجوانب الفكرية والعقلانية في السلوك التنظيمي، حيث يرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى "هربرت سيمون" الذي انطلق من أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار، وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا، فالأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة أين يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها. وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وبالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا ورئيسيا في النظرية الإدارية. وبناءً على ذلك، يتعين على الدراسات الإدارية التركيز على الجوانب العقلية الرشيدة للسلوك البشري، وهذا ما جعل سيمون يؤكد على أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات، ويجب علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على عدد من التساؤلات الهامة، من بينها ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم؟<sup>(2)</sup>.

إن نجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ولكن يعتمد كذلك على فعالية التطبيق، فالقرار قد يروق لمن صنعه أو أصدره ويبدو في نظره طيبا وسليما، بينما هو في نظر الآخرين متسرع وغير سليم، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ. وعلى هذا فإن المنظمة لا

<sup>1</sup>- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006م، ص93.

<sup>2</sup>- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2006م، ص141،142،143.

تعطي مجرد قرارات، ولكنها ينبغي أن تحاط علما بالعوامل الأساسية التي أخذت في الاعتبار للوصول إلى هذا القرار<sup>(1)</sup>.

ويعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين، فالقرارات التي تواجهها تتبع من أمور بسيطة وروتينية يحاول المديرون من خلالها اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها، بحيث تستند هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تركز على هدف محدد بهدف تحقيقه. ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرار داخل المؤسسات، بحيث تتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية، تحليل البيانات المتاحة ووثائق المؤسسة، أين يعد المدير مرؤوسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة<sup>(2)</sup>.

لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد من المدراء إلى إطار لعملية اتخاذ القرار، وفي المقابل ليس هناك موقفا في عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالتحديد، غير أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريبا أن يجازيه إلى حد ما، حيث تعتبر عناصر عملية اتخاذ القرار عوامل في العملية لا خطوات لإجراءات معينة وتمثل في:

- الدراسة: ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها، وهي تمثل عملية متكررة، بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات، وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.
- الاستشارة: هي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقيا بإعلان القرار.
- النقل أو التواصل: ونقصد بذلك شرح ما قرره ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل وإجراء تفويض وتخطيط.
- التفقد: هو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء، وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع، ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد الصباب: مبادئ الإدارة، الجزء الثاني، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة-السعودية، 1980م، ص92.

<sup>2</sup>- سلامة عبد العظيم حسين: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 2005م، ص14،13.

<sup>3</sup>- محمد سرور الحريري: الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت-لبنان،

2016م، ص48،47.

عموما يهتم أصحاب هذا المدخل بدراسة المشكلات الأساسية، مثل طبيعة عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها باستمرار ونمو التنظيمات، حيث يتخذ طابع تكاملي يتلاءم على مستوى الفرد، إلا أنه قد لا يكون كذلك على مستوى الجماعة أو التنظيم، لأنه يغفل بعض القوى الهامة التي يمكن أن تلعب دوراً بارزاً في هذا المجال.

ووفقاً لهذه النظريات المفسرة لإدارة التغيير، نجد:

### 9. النظرية الظرفية الموقفية

تمثل النظرية الظرفية في الإدارة اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع الإدارات، وإنما يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي بحيث يتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها الإدارة. لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينيات حيث تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، والتي أكدت على أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري واسلوب العمل المتبع في الإدارة، ودعموا بذلك وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها الإدارة، بمعنى أنه ليس هناك منهجاً إدارياً يصلح لكافة أنواع المؤسسات<sup>(1)</sup>. كافة أو حتى المؤسسة نفسها في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعته الحالية أو المرحلة التي تمر بها.

ومن بين تلك الدراسات نجد دراسة "بيرنزو ستالكر" حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي. ودراسات تدور حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع، ودراسة "لورش" حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر، وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي. ودراسة "هاريجل" و"سلوكم" حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا<sup>(2)</sup>.

ويدرس المدخل الموقفي الاستراتيجي المنظمة كمنظومة استراتيجية، من حيث الاهتمام بالدور الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار استراتيجي. كما يهتم بدراسة محيط المنظمة وعوامله وأهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي، ويمكن أن يعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعامل الاستراتيجي ذات التأثير في مستوى الأداء المنظمي، لأن أبرز المرتكزات النظرية

<sup>1</sup> - سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004م، ص71-72.

<sup>2</sup> - عمر محمد درة: مرجع سابق، ص128.

تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل، مثل الخيار الاستراتيجي والقوة الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية، وهذه العوامل قد أخضعها رواد هذا المدخل للدراسة والفحص بعلاقتها وتأثيرها على التصميم والهيكل وأداء المنظمة<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى أنها تركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، بهدف معرفة حالات التأكيد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو قرارات حاسمة خاصة في ظروف البيئة الغير ثابتة والغير مستقرة<sup>(2)</sup>.

كما ترى النظرية الموقفية أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك، والذي يؤثر على سلوك الإنسان داخل المنظمات، حيث أن المدير الناجح هو الذي يؤثر على مرؤوسيه، وذلك بأخذ كل عناصر موقف الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة. كما يمكن القول أن سلوك الأفراد لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل لعناصر أخرى تداخل مع بعضها للتأثير على السلوك<sup>(3)</sup>.

لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي والهيكل الحديثة جهل الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهيكل المرنة هم الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع. كما اتسم المدخل الظرفي بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيما هو كائن فعلا، وأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها. وهي حقائق جاء بها المنهج الظرفي فزادته مصداقية في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة. وقد بينت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة، ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة والبيئة والمتغيرات البيئية، كونها نظاما مفتوحا ولا تخضع لقوانين ثابتة مستقرة، بحيث تتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بما يصعب التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثارها على سلوك المنظمة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة -مدخل التصميم-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص25.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير-التطوير التنظيمي-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص78.

<sup>3</sup> - محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص24.

<sup>4</sup> - Tom Burns and G.M Stalker : **The Managment of Innovation**: Tavistock Publication, London, 1966, P125 .

قامت "جون ورد ورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمائة مؤسسة إنجليزية، حيث أظهرت تلك الدراسات أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية، فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة<sup>(1)</sup>. وقد أكدت هذه المدرسة على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام والقيم الاجتماعية وأسلوب العمل المتبع في التنظيم، وأشارت إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى مع الظروف والأحوال التي يمر بها التنظيم. ويعني هذا أنه ليس هناك نمط إداري واحد يصلح لكل التنظيمات أو حتى لنفس التنظيم في مراحل تطوره المختلفة، وإنما يجب أن يختار النمط أو الأسلوب الذي يتماشى مع طبيعة المرحلة التي يمر بها التنظيم والظروف والأحوال السائدة فيها. إذا فليس هناك على سبيل المثال نمط أفضل للقيادة يمكن أن يتبع دائماً، وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن أن يظل ثابتاً لا يتغير، لأن ذلك محكوم بالأحوال والظروف الداخلية والخارجية التي يمر بها التنظيم<sup>(2)</sup>. ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، هي أنها ركزت في تحليلها على المتغيرات البيئية في المؤسسة وهو غير كافي لنجاحها، كما أنها أهملت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغيرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة، إضافة إلى أن الهياكل تتسم بالبطء الشديد في الإستجابة للتغيير السريع.

### 10. نظرية التسيير الاستراتيجي

يقدم التراث العلمي عدة تعريفات لمفهوم الاستراتيجية، بحيث يمكن تجميعها حول أربعة أبعاد أساسية تعكس السياسة العامة للتنظيم: هي الأهداف والمخطط والمحيط والتغيير. ويكون العمل استراتيجياً، إذا كان يسعى إلى تحقيق الأهداف. على المدى البعيد ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وهنا يمثل التخطيط بعداً أساسياً للعمل الاستراتيجي، حيث يظهر فيه توزيع المصادر البشرية والمادية والمالية على مدى زمني ومكاني محدد، فلا وجود لاستراتيجية في غياب التخطيط، وهذا ما يعزز مدى مطابقة التسيير الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي.

وسيقا على ذلك يهدف القرار الاستراتيجي إلى جعل المؤسسة قادرة على المنافسة على المدى البعيد وتدعيم نفسها في محيط تنافسي، أين يصبح التسيير الاستراتيجي في هذا المنظور في مواجهة

<sup>1</sup> -Joan Wood Ward :Industrial Organization: **Theory and Practice**, Oxford University Press, London, 1965, P50

<sup>2</sup> - عمر أحمد المشري: مرجع سابق، ص76.

الأسواق ويقترب إلى التسويق الاستراتيجي. لكن القرار في نظر البعض لا يكون استراتيجيا، إلا إذا كان يقتضي إجراء تغييرات مهمة وإعادة النظر في هيكل التنظيم من حيث تنظيمه وأهدافه ونشاطاته وما إلى ذلك.

اعتمد هنري مينتسبرغ Henry Mintzberg خمسة أبعاد لتعريف مفهوم الاستراتيجية، بحيث أن كل بعد معبر عنه باللغة اللاتينية ونبدأ بالحرف "P"، وتتمثل هذه الأبعاد في:

- المخطط P comme plan: فعل يراد القيام به عن قناعة.
- النمط P comme pattern: بمعنى نوع من الفعل المهيكل والنمطي فهو نموذجي.
- المناورة P comme ploy (manœuvre): بمعنى فعل موجه لتحقيق هدف محدد.
- التموقع P comme position: بمعنى البحث عن مكان مناسب في المحيط من أجل التنافس على المدى البعيد.
- الآفاق P comme perspective: بمعنى وجود آفاق مستقبلية للتنظيم<sup>(1)</sup>.

ويعتبر أيقور أنسوف Igor Ansoff من المنظرين الأوائل في نظرية التنظيم الذين أكدوا على أهمية الاستراتيجية، فهو يرى بأن المؤسسة يجب أن يكون لها مخطط استراتيجي طريقة لتحديد استراتيجياتها والمحافظة عليها. ومن أجل ذلك، فهي بحاجة إلى معلومات عن وظيفة السوق، وعن حالة العملاء والمستهلكين وعن التقنيات المستخدمة في القطاع الذي تنشط فيه وخارجه، وعن تطور السوق المالية العالمية والاقتصاد العالمي.

لقد اهتم أيقور أنسوف بتحديد مفهوم الاستراتيجية، فبالنسبة إليه تمثل الاستراتيجية سياق فعل يساهم في تحديد الوسائل التي تسمح بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، كما اهتم أيضا بالعلاقة بين الاستراتيجية وتحديد وتوزيع المصادر المالية للمؤسسة، وتصميم شبكة مهيكلة للأهداف وتحليل مقارن لفوائد القرارات الاستراتيجية، وبالنظر إلى هذه المساهمات ومحاولة ربط الاستراتيجية بكل من المالية والتسويق، كما يلقب أيقور أنسوف بأب استراتيجي المؤسسة الحديثة.

طور أيقور أنسوف مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يرى أنه لا يمكن تصور التخطيط في محيط ثابت، وعليه يجب الأخذ في الاعتبار المحيط والتغيرات والتقاطعات التي تحدث فيه، بما يجعله أكثر تقلبا وتعقيدا. فضلا عن إجراءات التخطيط التي تتطلب مخطط مكتوب والتعبير الصريح عن

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 210، 209.

الأهداف المراد تحقيقها وعن التعليمات الموجهة إلى المستويات الدنيا ووضع آليات مراقبة معروفة من طرف الجميع. كما يجب أيضا التأكيد على سياقات الاختيار واتخاذ القرارات ومراقبة تطبيقها، كونها تساهم في توضيح الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة خلال السنوات المقبلة.

وقد اقترح أيقور أنسوف مصفوفة تقوم على بعدي السلعة والسوق لتحديد الاستراتيجيتين الأساسيتين المتمثلتين في التخصص والتنوع. حيث تتطلب استراتيجية التخصص ثلاثة إجراءات: هي اقتحام السوق ومعرفة تطوره وتطوير السلعة. أما استراتيجية التنوع، فتتيح أربع إمكانيات، تتمثل في تنوع التموقع وتنوع إعادة التنوع وطرق تعزيز موقع المؤسسة وأخيرا تنوع طرق المتابعة<sup>(1)</sup>.

وللإشارة فإن مصفوفة أيقور أنسوف لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية طرح السلع في السوق وتطويرها فحسب ولكنها تأخذ أيضا في الاعتبار إمكانية انسحاب المؤسسة من الأسواق التي تنشط بها والتحول إلى أسواق جديدة تماما.

وحسب أيقور أنسوف تقوم الاستراتيجية على أربع مكونات هي:

- تحديد الزوج (سلعة، سوق).
- اختيار توجه النمو في أربع مراحل هي، اقتحام السوق وتطوره وتنوع السلع وتنوع النشاط الاقتصادي.
- المحافظة على التقدم مقارنة بالمنافسين.
- استخدام الطاقة لاختيار توجه معين وبناء استراتيجية قوية.

كما توجد أربع استراتيجيات للتطور حسب أيقور أنسوف تتمثل في اقتحام السوق والتوسع فيه وتطوير المنتج أو السلعة والتنوع.

بالنسبة لاقتحام السوق أو توثيق الربط بين السلعة والسوق، تحاول المؤسسة تطوير مبيعاتها من السلع المنتجة في الأسواق التي تنشط فيها حاليا، وذلك من خلال بذلها مجهودا في مجال التسويق، ويهدف دفع الزبون إلى رفع مستوى مشترياته للسلع أو تكرار عملية الشراء وصدده عن المؤسسات المنافسة الأخرى، ثم إقناع عامة الجمهور لأن يصبحوا زبائن المؤسسة.

أما التوسع في السوق، تحاول المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية رفع نسبة مبيعاتها بطرح سلعها الحالية في أسواق جديدة محلية أو عالمية، بحيث يمكن للمؤسسة في إطار هذه الاستراتيجية دخول

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 211، 212.

قطاعات جديدة في السوق، من خلال تطويرها لسلع مكيّفة مع طلبات هذه القطاعات وباستخدام شبكات توزيع جديدة تعتمد فيها على وسائل الاتصال الخارجي.

وبالنسبة لتطوير المنتج أو السلع أو توسيع المجالات، فتحاول المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية رفع مبيعاتها بطرح سلع جديدة في الأسواق التي تنشط فيها حالياً، كما يمكنها تحويل المنتج أو السلعة أو خلق عدة أشكال لنفس المنتج أو السلعة وتطوير نماذج جديدة وبأحجام مختلفة<sup>(1)</sup>.

أما تنويع النشاطات فهي مرتبطة بجاذبية، الطاقات والإمكانيات المتوفرة خارج الأسواق، بحيث تستطيع المؤسسة أن توسع نشاطها باستحداث نشاطات تكون التكنولوجيا المستخدمة فيها مكمل للوسائل المتوفرة في المؤسسة. كما يمكن للمؤسسة أن تتنوع على المستوى الأفقي باستحداث نشاطات جديدة لإشباع حاجات زبائنها، حتى وإن كانت التكنولوجيا المستخدمة لا تدخل في إطار النشاط الأساسي للمؤسسة، مثل كراء قاعة المحاضرات أو طبع مجلات، وأخيراً يمكن للمؤسسة أن تنوع في نشاطها بخلق نشاطات متباينة لأسواق مختلفة.

لقد عرف التناول الاستراتيجي نجاحاً كبيراً، لكنه لم يدم طويلاً بسبب الدراسات والتحليل التي يقترحها هذا التناول، والتي تتطلب نشاط عقول كثيرة، وهو أمر مكلف مادياً من جهة ويتطلب وقتاً من جهة ثانية، كلها عوامل يمكن أن تكون عوائق في حد ذاتها، عندما يكون التنظيم ينشط في محيط معقد ومتقلب أي غير ثابت. لهذه الأسباب تخلى المسيرين عن الوسائل المعقدة والبرامج التي اقترحها رواد هذا التناول، وتحولوا من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي الذي يتطلب أخذ المبادرات والتكيف مع المواقف غير المتوقعة التي يصعب التحكم فيها<sup>(2)</sup>.

إن الباحثون البارزون الذين درسوا مفاهيم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، قد طوروا أفكارهم من نتائج بحثهم في مشاريع العمل الواقعية، حيث تعالج الكثير من الأفكار مشكلة التوفيق بين القوى المتنازعة التي تبرز أثناء صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. ويركز آخرون على تطوير أهداف المؤسسة وأغراضها، أو كيف تبني بنية داخلية فعالة.

وفي النهاية التحدي الذي يواجه الإدارة الاستراتيجية هو تنسيق كل هذه العناصر المختلفة في خطة عامة من أجل نجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 213-214.

<sup>2</sup> - المرجع سابق، ص 215.

يرى مؤرخ الأعمال التجارية الأمريكي ألفريد شاندلر Alfred Chandler 1962، أن الاستراتيجية هي حاصل جمع لوضع الهدف وعناصر التخطيط في إطار تحقيق الأهداف المسطرة. ومن أهم العناصر الرئيسية في دراسة شاندلر للمؤسسات الكبيرة، هي العلاقة الترابطية بين الاستراتيجية وبنية المؤسسة، ففي رأيه أن اختبار الاستراتيجية ضروري لنقل الغايات والأهداف الكامنة في البنية الاستراتيجية، وأن المؤسسة تمر بعدد من مراحل التطور، لكونها تمثل مشروع عمل ذو مواقع واحد ومنتج واحد، بالإضافة إلى إمكانية نموها من خلال توسع جغرافي أو تكامل في سلسلة كاملة (شراء في الممونين أو الموزعين)<sup>(1)</sup>.

كما أن الإدارة الاستراتيجية تشمل عددا من العناصر يتم وضعها ومناقشتها والاتفاق عليها في ورشات عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسؤولين لتوحيد المفاهيم، وهذه العناصر هي:

- رسالة واضحة للمنظمة تحدد ما هي المنظمة؟ ولماذا تأسست؟
- القيم التي تشكل المبادئ التي تحكم سلوكيات وتصرفات المسؤولين والموظفين.
- رؤية مستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن، وتحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروف المنظمة.
- استراتيجية تتمثل في محاور وأهداف رئيسية للاتجاه الذي ستسلكه المنظمة في تحقيق الرؤية.
- وضع نظام قياس بمعايير لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية.
- ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومرحلية ومعايير تحدد نسب الأداء المطلوبة.
- إقرار مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية محددة بمدة زمنية وتكلفة ونتائج متفق عليها مسبقاً<sup>(2)</sup>.

وتعتمد نظرية الإدارة الاستراتيجية في منهجها على عملية التحليل والتشخيص من خلال محاولة فهم واقعي لما يجري في عالم المؤسسات، حيث تحاول التعرف على العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بعمل المؤسسة وتقيد حركتها، بغية فهم سلوك المؤسسة ومن ثم استنزاف التصرفات

<sup>1</sup>- ج. أ. كول: الإدارة في النظرية والتطبيق، ت: حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا،

2014م، ص242، 243.

<sup>2</sup>- رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي - آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته -، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،

دمشق - سوريا، 2013م، ص33.

المستقبلية، باحثاً بذلك عن مجموعة التصرفات التي تمكن من التأثير في هذا الواقع، بغية خلق ظروف أكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

لقد أهملت الإدارة الاستراتيجية الجانب الإنساني المتمثل في حركية الديناميكية المبنية على التفاعلات والعلاقات الإيجابية بين أعضاء المؤسسة، كونها ترى أن المؤسسة هي مجموع القرارات المتضمنة لمختلف الأنشطة والوظائف القائمة على التحليل والتشخيص الاستراتيجي.

### 11. نظرية التفكير الاستراتيجي

بتطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجية المؤسسة في بيئة الأعمال، عرض بعض الباحثين بعض التوجهات الفكرية لصياغة الاستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي، أهمها نظرية التصميم التي تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية والقوة والضعف الداخلي، ورغم أن نقطة القوة الأساسية تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

أما نظرية التخطيط فأفكارها متوازنة مع أفكار المدرسة السابقة، حيث ترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط، تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دوراً أساسياً. فبالإضافة إلى المدراء الرئيسيين، يمكن أن يسهم متخصصي التخطيط بدورهم في وضع الخطط على أسس واضحة، فهي تتسم بالتكاملية والشمولية، لكن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط، لذلك فهي تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية<sup>(2)</sup>.

وهنا ينطوي "تحليل الفجوة" على تحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية، ويمكن القيام بهذا التحليل على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي للمنظمة، وهدفه الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها.

ويتم إجراء تحليل "الفجوة" على مستويات مختلفة:

- على مستوى المنظمة (مثل قياس الاستثمار في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق نتيجة معينة).
- على مستوى العمليات التجارية.

<sup>1</sup>- كامل المغربي، مهدي زويلف وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995م،

ص84،85.

<sup>2</sup>- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019م، ص15.

- على مستوى تكنولوجيا المعلومات.

وعليه، يمكن تعريف الاستراتيجية والتعبير عن حقيقتها من خلال منظومة متكاملة من أربعة أسئلة:

سؤالين لتحليل الفجوة، وسؤالين لسدها:

أسئلة تحليل الفجوة:

- أين نحن الآن؟

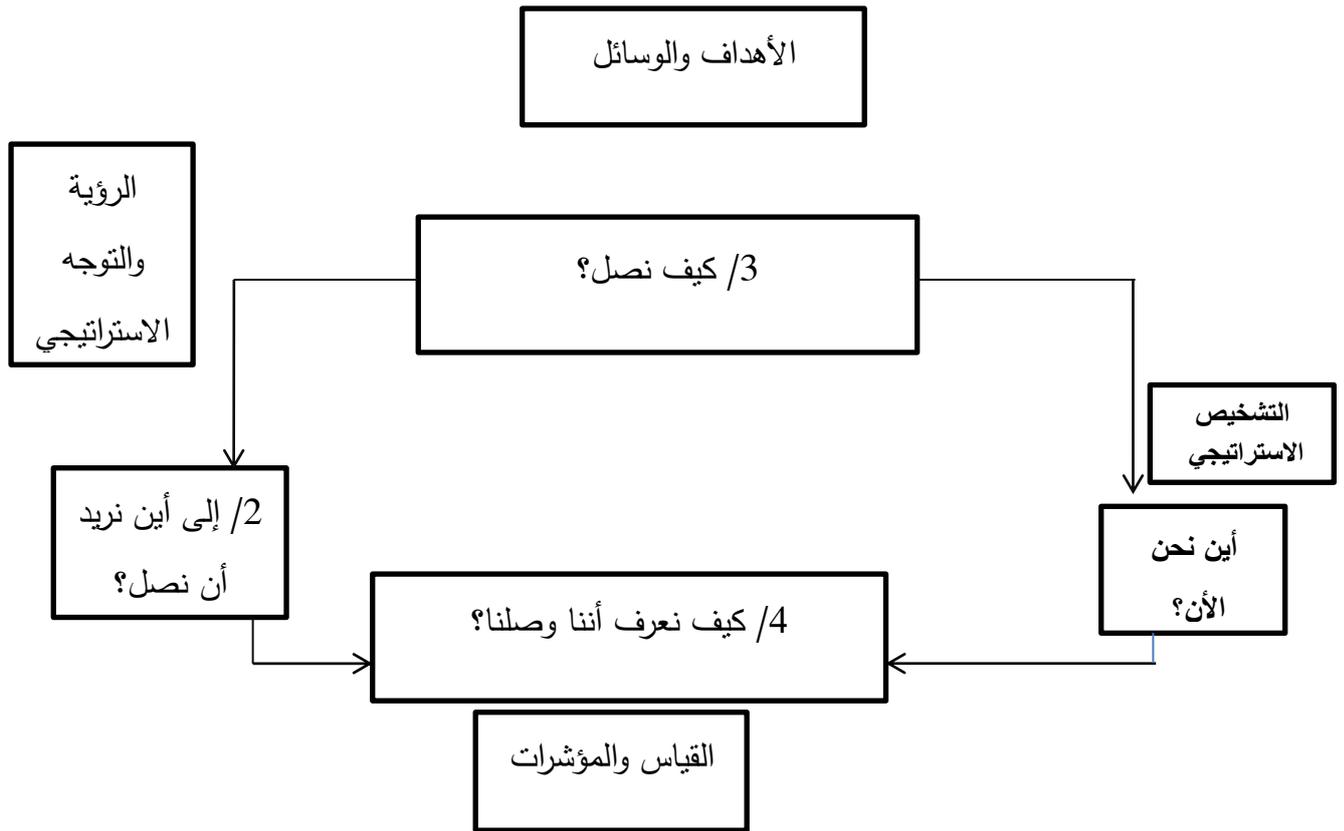
- إلى أين نريد أن نصل؟

وأسئلة سد الفجوة:

- كيف نصل؟

- كيف نعرف أننا وصلنا؟<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (01): يوضح القياس والمؤشرات التسييرية



المصدر: المرجع السابق، ص 29.

<sup>1</sup>- إدريس أبوهملال: مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشرة والفيل، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، د. ب. ن، 2018م،

أما بالنسبة لنظرية التوقع الاستراتيجي تعتمد هذه المدرسة على أن الاستراتيجية الممكنة واقعا محدود للمتوقعات الممكنة في السوق، وذلك خلافا مع المدرستين السابقتين، في أن عدد الاستراتيجيات الممكنة لا محدود.

وقد تناول "مايكل بورتر" في كتابه الاختيارات الاستراتيجية والتنافسية، تحليل البيئة التنافسية من خلال القوى الخمس التي تتحكم في ظروف المنافسة وهي:

- القوى التفاوضية للموردين: أي قدرة موردي المواد الخام والعمالة والخدمات حول وضع المؤسسة تحت الضغط برفض العمل معها أو فرض أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة.
- القوة التفاوضية للعملاء: أي قدرة العملاء على وضع المؤسسة تحت الضغط بسبب حساسيتهم للأسعار أو الجودة أو الخدمة بعد البيع...إلخ.
- قوة المنتجات البديلة: فوجود منتجات بديلة للمنتج التنافسي يزيد من ميول المستهلكين إليها.
- قوة المنافسة داخل القطاع: وتكون على عدة مجالات، منها السعر والجودة والإبداع والتسويق وغيرها...إلخ<sup>(1)</sup>.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه المدارس الفكرية هي عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية وهدر الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة لعدم دراسة مختلف التأثيرات التنظيمية والإدارية والتركيز على تحليل الفجوة والقوة للمنافسة.

### 12. النظرية اليابانية

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا للنظر، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi، والتي قدمها في كتاب نظرية Z، وكننتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

الفكرة اليابانية استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد، والتي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، والذي يكون مسؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار. وقد انعكس ذلك على العمل الإداري داخل المنظمات باعتبار المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، وقد كان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد واخلاصهم لمؤسستهم بلا مثل<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup>- محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد-العراق، 2014م، ص32،33.

كما يمثل أسلوب الإدارة الياباني التي يرمز لها بحرف (J) اختصاراً، لكلمة (Japaness)، نوعاً من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها التي تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل إلى حد كبير، والافتتاح بالعمل والجهد الجماعي والتعاوني الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي من كيان اجتماعي واحد متألف ومنسجم<sup>(1)</sup>.

وقد بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات، نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن، خاصة من حيث جودة المنتجات وإنتاجية الأفراد. ومن أهم أساليب هذه الإدارة:

- أسلوب اختيار العنصر البشري وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وكيفية تقويمه وترقيته وظيفياً.
- أسلوب العمل بروح الفريق وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير المعلومات والمشاركة في استخدامها من جميع الأفراد.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد<sup>(2)</sup>.

وتمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة، حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة وكون أن التوظيف يستمر طوال الحياة. كما يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. التي تسهم في تعزيز جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية. لأجل ذلك، تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية، والتي تتمثل في:

- التشغيل طول الحياة.
- المرونة في العمل.
- نظام الأب الروحي.
- المسؤولية الجماعية للأفراد العاملين.
- المسؤولية المتجهة للأعلى.
- ربط التقييم والترقية بطول الخدمة في المنظمة.
- الاعتدال في التخصص<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي: مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> - نجاح خليفات: مدير المدرسة القائد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص 31.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 82، 81.

ويعد نمط الإدارة اليابانية أحد الأنماط الحديثة التي جذبت انتباه الباحثين والعلماء، وذلك لما تبنته من أفكار ومبادئ استمدت أصلاً من طبيعة المجتمع الياباني وقيمه الروحية والفكرية والثقافية. ومن أهم سمات الإدارة اليابانية ما يلي:

- مشاركة جميع العاملين في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
- الثقة بالفرد، إذ تؤمن هذه الإدارة بقدرة الأفراد على العمل باستقلال وحسن تقدير الأمور.
- توظيف الفرد مدى الحياة، فالتنظيم لا يحاول الاستغناء عن العاملين فيه إلا في الظروف الاستثنائية.

- المرونة في أساليب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
- العدالة والموضوعية في معاملة المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

وقد تم التعرف على نماذج تسيير المؤسسات اليابانية وتسيير الموارد البشرية فيها بفضل أعمال الباحث الأمريكي "وليام أوتشي" بالدرجة الأولى والباحث الأمريكي "ويليام إيدوارد ديمينغ" والمسير الياباني "تايشي أوهنو" الياباني الوحيد الذي ساهم في ظهور وتطور النموذج الياباني في التسيير. والملاحظ في تحليل النموذج الياباني، فهولاً يقوم على نظريات وإنما على إجراءات عملية ساهمت في تفوق المؤسسات اليابانية على نظيراتها الأمريكية.

حيث انتبه "أوتشي" سنة 1980 إلى أن الشركات اليابانية تحقق معدلات إنتاجية أكبر مقارنة بالشركات الأمريكية، فعكف على تحديد أسباب هذا التفوق قصد إعادة بعث الاقتصاد الأمريكي، كما لاحظ أن تطور إنتاجية الشركات اليابانية يعود لبراعتها في إدارة العنصر البشري وليس للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها، وهذا ما جعله يقيم مناظرة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية ووضعها في إطار واحد<sup>(2)</sup>.

وكما يظهر في الجدول اللاحق، أطلق "أوتشي" المختصر (q) على نمط الإدارة الأمريكية والمختصر (J) على نمط الإدارة اليابانية، وتبين له من خلال هذه المناظرة، أن بعض الشركات الأمريكية فتحققت معدلات إنتاجية مرتفعة، وقد أطلق "أوتشي" على هذا الأسلوب الثالث مختصر (Z).

<sup>1</sup>- عمر أحمد المشري: مرجع سابق، ص 81-80.

<sup>2</sup>- عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 255.

الجدول رقم (01): يوضح مناظرة بين النمط الياباني في التسيير والنمط الأمريكي

المؤسسات الأمريكية	المؤسسات اليابانية
التوظيف المؤقت	التوظيف مدى الحياة
سرعة التقييم والترقية	بطء التقييم والترقية
مسيرة مهنية متخصصة	مسيرة مهنية غير متخصصة
إجراءات مراقبة ظاهرة	إجراءات مراقبة ضمنية
اتخاذ القرارات فرديا	اتخاذ القرارات جماعيا
الفائدة المحدودة	الفائدة العامة

المصدر: عبد الكريم بوحفص: المرجع السابق، ص 257، 258.

ومن مرتكزات هذه النظرية:

- **الثقة:** تعتمد المنظمات اليابانية في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين، فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع، ويتوفره يصبح كل شيء ممكنا.
  - **المهارة:** تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة. التي لا تتم إلا بالخبرة والتجربة والممارسات الطويلة للوظيفة.
  - **الألفة والمودة:** تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية في الإدارة اليابانية على الألفة والمودة، والتي تؤدي إلى إقامة علاقات اجتماعية وصدقات متينة وإلغاء الأناية<sup>(1)</sup>.
- لقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات أهمها، أنها لم تحدد تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد، كما أن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة، لأن العرض والطلب في السوق هو الذي يتحكم في عملية الإنتاج، فضلا عن أن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى مع وظائف العمل في الدول الأخرى بسبب الأعمال الموسمية.

### 13. النظرية البنائية الوظيفية

ترتكز النظرية البنائية الوظيفية على أن المنظمة بناء يحقق وظيفة مجتمعية، حيث تنظر للتنشئة الاجتماعية كعملية اجتماعية تستهدف إلى اكتساب ثقافة المجتمع، وأن المنظمة تقوم بوظيفة هامة لأعضائها ولمجتمعها تتمثل في إشباع حاجات الأعضاء الاجتماعية النفسية والاقتصادية والحماية والأمن

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1993م، ص 174، 175.

واكتساب المكانة التي تعتبر الوظيفة أساسا محوريا تربط المنظمة بالمجتمع، لإعداد عمال ذوي كفاءة يؤدون أدوارهم الاجتماعية، بحيث تكسبهم هوية المنظمة وقيمتها التنظيمية. كما تشير النظرية إلى أن المؤسسة تمثل نسقا فرعيا للنسق الاجتماعي مع عناصره، بهدف المحافظة على البناء الاجتماعي وتحقيق توازنه، فضلا عن أنها تركز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والوحدات الاجتماعية من خلال الدور الذي تؤديه في عملية التنظيم للأعضاء الجدد في المجتمع<sup>(1)</sup>.

وتعتبر البنائية الوظيفية من أكثر اتجاهات الفكر الاجتماعي المعاصر شيوعا، فهي مزيج من نظريتين اجتماعيتين، النظرة البيئوية التي أسسها "ليني ستراوس، وإيميل دوركايم، وكارل مانهايم" خصوصا عند دراستهم لعلم اجتماع المعرفة، والنظرية الوظيفية التي أسسها كل من "أوغست كونت، وهربرت سبنسر، وروبرت ميرتون". وخلال الربع الأول من القرن العشرين، اكتسب هذا الاتجاه مكانة متميزة في علم الاجتماع بتأثير الأنثروبولوجيا الاجتماعية. حيث تؤمن هذه النظرية بأن المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة لها بناء، والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة، وهذه الوظيفة تكون متكاملة مع الوظائف الأخرى التي تؤديها بقية الأجزاء، كالمصنع يتكون من أقسام كقسم الإدارة، وقسم الإنتاج، وقسم البحوث وغيرها، وهذه الأقسام تؤدي وظائف متخصصة تساعد على ديمومة النظام وقدرته على تحقيق أهدافه الرئيسية<sup>(2)</sup>.

تعتبر هذه النظرية أن كل مجتمع هو عبارة عن نظام مؤسسات وممارسات لها دلالتها، قادر على الاستمرار في حركته وتحولاته والقيام بوظيفته رغم التغيرات الظاهرة داخليا وخارجيا على المستوى الشخصي وقادر على الممارسة الغير هامة<sup>(3)</sup>.

يأخذ "راد كليف براون" الوظيفية الاجتماعية على أنها نصيب النشاط الاجتماعي الجزئي في النشاط الكلي الذي يكون هو جزءا فيه. فوظيفة أي ظاهرة من الظواهر أو أي عنصر من عناصر السلوك الاجتماعي هو الذي تؤديه هذه الظاهرة في الحياة الاجتماعية التي تعبر عن النسق الاجتماعي الكلي وتصدر عنه. والمقصود بالنسق الاجتماعي الكلي هنا، هو البناء الاجتماعي للممارسات والعادات الاجتماعية التي ينعكس البناء فيها من ناحية ويستمد منها الجودة وكيانه من الناحية الأخرى.

<sup>1</sup>- سامي محسن الختاتة، فاطمة عبد الرحيم النواسية: علم النفس الاجتماعي، دار الحامد، عمان- الأردن، 2011م، ص11.

<sup>2</sup>- طاهر حسو الزبياري: النظرية السوسولوجية، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص96،95.

<sup>3</sup>- عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998م، ص148.

وحسب "راد كليف براون" فإن الصورة البنوية التي تتميز بالثبات النسبي لفترة زمنية تطول أو تقصر وفق متغيرات معينة، تتعرض للتغيير في حالات بصورة فجائية أو تدريجية، فالثورة أو الغزو الخارجي قد يؤديان إلى حدوث تغير فجائي عارم<sup>(1)</sup>. كما يرى كل من "كانز وكيلمان" أن اتجاهات الأفراد تحددها الاحتياجات التي يمكن أن تحقق أهدافهم الأساسية، وبذلك فإن تغيير أو تعديل الاتجاهات ليست له علاقة مباشرة بتغيير معلومات الأفراد أو مفاهيمهم نحو موضوع معين، وإنما ينبغي أن نركز في ذلك كما يشير إليه "كانز" على معرفة دوافع هذه السلوكيات.

ركزت النظرية البنائية الوظيفية على إيجاد روابط بين وظائف الاتجاهات والعوامل الأساسية المكونة لها، وطرق وكيفيات تغييرها التي تعتقد أنها يجب أن تتسجم مع طبيعة المجتمع وواقعه وظروفه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغير ذلك من المجالات، حتى لا تتراكم مؤثرات عكسية تضرب انسجام المجتمع وبناءه، حيث اشترطت لحدوث هذا الانسجام وجود اتساق بين وظائف الاتجاهات والتطورات التي يعرفها المجتمع من حين إلى آخر، وبينها وبين ثقافة هذا المجتمع تحديدا ومدى حاجته إليه<sup>(2)</sup>.

أما "بارسونز"، فقد تناول التنظيمات والأنساق الاجتماعية وأنماط التغيير التنظيمي ومصادره في سياق متناغم مع العمليات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(3)</sup>. ومن بين ما اهتم به "بارسونز" في دراسته للتنظيمات هو مسألة التغيير التنظيمي، حيث عقد مقارنة بين التنظيم والمجتمع والظواهر الثقافية الأخرى، وذلك من خلال تناوله للتنظيم ضمن نظريته الاقتصادية، فأكد على الأدوار الاستراتيجية المتعددة للمتغيرات التي تظهر في التنظيم، كتأثر البناءات التنظيمية بالتكنولوجية الحديثة. اعتبر نسق القيمة أساسيا لدور التكنولوجيا من أجل الاستقرار والتوازن وتحديد مجالات السوق والعمل والمستوى المالي للتنظيم. فبالنسبة "لبارسونز" أن التغيرات التي تحدث أو تواجه البناءات التنظيمية يجب أن تتلاءم وتتكيف مع الأهداف التنظيمية المرسومة، ولذلك فهو يرى من الضروري معرفة الميكانيزمات الداخلية لمصادر التغيير حتى يمكن اعتبارها وسائل لتحقيق الهدف التنظيمي ذاته<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر حسو الزبياري: مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> - طالب غلوم طالب: استراتيجية تطوير إمكانيات القوة النامية-الاتصال الجماهيري والدبلوماسية العامة الإماراتية-، السعيد للنشر والتوزيع، 2019م، ص 73، 72.

<sup>3</sup> - راجع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 1426هـ-2006م، ص 164.

<sup>4</sup> - عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م، ص 346.

تركيز "بارسونز" على التوازن في الأنساق الاجتماعية، جعله يغفل تناول مفهومي الصراع والتغيير التنظيميين، وهذا بسبب تركيزه على مصدر التغيير التنظيمي حيث تمارس البيئة ضغوطاً على التنظيم، وحينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته<sup>(1)</sup>.

بمعنى أنه ركز على التغيرات الخارجية ولم يعطي اهتماماً للصراعات الداخلية التي تؤدي إلى التغيير داخل التنظيم<sup>(2)</sup>.

لقد تعرضت النظرية البنائية الوظيفية لأوجه نقد عديدة، أهمها إهمالها لمشاكل التغيير الاجتماعي، إضافة أنها تعكس طبيعة نظام البناء الاجتماعي الذي يحدث نتيجة للتوازن الذي استخدمه "بارسونز"، حيث اعتبرها فكرة أساسية من أجل تناسق أجزاء التنظيم بما يسهل عملية التكيف وذلك عكس ما هو موجود في الواقع.

من منطلق مناقشتنا للمقاربات السوسولوجية، نخلص إلى أن الملامح المسلكية النظرية المنسجمة مع موضوع هذا البحث الهادف إلى التعرف على -دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي- ترتسم بالتحديد وبشكل أفضل معرفياً ومنهجياً ضمن مقارنة الإدارة الاستراتيجية، ومقاربة البنائية الوظيفية، وذلك بناءً على الاعتبارات الابستمولوجية التي تدخل في سياق تعقل الموضوع سوسولوجياً، حيث تعتبر إدارة التغيير من أهم الموضوعات التي درست أنظمة المجتمع ولما توفره البنية التحتية لتسيير أنشطتها المختلفة ضمن الاستراتيجيات المحددة والتي تتكيف مع مختلف المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يمثل الخطة المتبعة في بيئة العمل والمتفاعلة مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وأن الرؤية المستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون بعد فترة من الزمن على المدى البعيد، وبالتالي تحقق أهدافها ضمن معايير مضبوطة، إنه من المهم إذا التعاطي مع هذه المقاربات (مقاربة الإدارة الاستراتيجية، مقارنة البنائية الوظيفية) في فهم دور إدارة التغيير في تطبيقها للتسيير الاستراتيجي.

<sup>1</sup>- راجع كعباش: مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup>- أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1981م، ص 140.

# الفصل الثالث

## التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير

أولاً: حتمية إدارة التغيير

ثانياً: التطبيقات التقنية والإدارية لإدارة التغيير

أصبح التغيير شيء أساسي في مختلف جوانب الحياة، فالبيئة تتغير بسرعة وفي كل الأوقات تكيفا مع العلوم والتقنيات الحديثة، وإذا لم يتغير أي شيء في مؤسسة ما، فإنها تفتقد للإبداع، وهذا ما يمنعها من النمو والاستمرارية والمنافسة، ومن أجل تطبيق أي تغيير، يجب الاستعانة بالموارد البشري ومختلف الوسائل التكنولوجية، كونهما من أهم العناصر المساهمة في هذه العملية ولا يمكن الاستغناء عنهما. لأجل ذلك قمنا بتوضيح التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير، من خلال: حتمية إدارة التغيير والتطبيقات التقنية وإدارية لإدارة التغيير.

### أولاً: حتمية إدارة التغيير

#### 1- إدخال إدارة التغيير في تسيير الموارد البشرية

يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية مجموعة الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.

ويرى البعض أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

في حين يرى آخرون أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة. .

وقد تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة، بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل.

حيث تعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة، فضلا عن حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجيا، البيئة الثقافية، الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم. دون إهمال دورها في النظام البشري للمؤسسة.

وتعرف إدارة الأفراد بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، ووفقا لهذا التعريف فإن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات التالية:

- **التخطيط:** ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.
  - **التنظيم:** تحديد مهام وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، فضلا عن تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.
  - **التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم ووضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.
  - **القيادة:** توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
  - **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف، كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج. ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- وتتمثل وظائف الموارد البشرية أيضا في تخطيط تلك الموارد وإدارة الأداء وتقويمه، ودافع العمل ورضا العاملين وتدريبهم وتطويرهم، التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة)، أنظمة الأجور والرواتب، أنظمة الحوافز والفوائد، علاقات العمل وانضباط العاملين، السلامة المهنية والأمن الصناعي ونظام معلومات الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.
- وبناءً على ذلك، تتأسس إدارة الأفراد على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، بالإضافة إلى المهارة والأسس والقواعد العلمية، بحيث تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضا الشخصي أو الفردي وإنما أيضا للحصول على رضا الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة. ذلك أن المعاملة الإنسانية للأفراد، تجعلهم يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل هي في الواقع من أهم وظائف الإدارة.

وتتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنوع نشاطاتها والقيام بثلاث وظائف رئيسية يمكن إيجازها في:

- أ- **الحصول على الموارد البشرية:** ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفاءة اللازمة للشركات والهيئات والمنظمات أولى الوظائف الأساسية، وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من

<sup>1</sup>- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م، ص9.8.7.

الوظائف الفرعية الأخرى والتي تتعلق ب: تصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ب- تنمية الموارد البشرية: ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشتمل مفاهيم أساسية في التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة لتصميم وتقويم البرامج التدريبية.

ج- حسن استخدام وتقويم الموارد البشرية: وذلك ضمانا لاستخراج أفضل العاملين من طاقات وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم. وتشمل دراستها أيضا على عدد من الأنشطة والأنظمة، منها الرواتب، الحوافز، تقويم الأداء، الترقيّة والنقل.

وهذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تتكامل مع بعضها البعض من خلال منظومة منسقة للوصول إلى أداء لائق لإدارة الأفراد.

فإذا كانت إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية الشركات والمؤسسات، فهي بذلك تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وباختصار، تعني إدارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوافر والمتوقع، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل الذي تتوقف عليه كفاءة المنظمة أو الشركة أو المؤسسة أو الهيئة، ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لأجل ذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تشكل جزء من الإدارة الذي يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم<sup>(1)</sup>.

ولم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المنشآت ورجال الإدارة العليا بها، حيث كانت نظرهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المنشأة أو إنتاجيتها. وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية تتركز على:

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العمال والموظفين.

<sup>1</sup>- يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، مصر، 2010م، ص 10، 9، 11.

## الفصل الثالث: التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمال والموظفين، وقد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المنشآت.
  - إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العمال والموظفين.
  - متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما إليها من أمور تخص العطل والموظفين.
- وتلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المنشأة، مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها.
- وحدثت تغييرت النظرة إلى إدارة الأفراد وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وطبقا لهذه النظرة الحديثة لإدارة الأفراد، يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من العمال والموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة في هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. وأصبحت بذلك إدارة الأفراد الحديثة تهتم بمحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية التي توضح طبيعة الدور الجديد الذي تقوم به في المنشآت المعاصرة وهي:
- كيف تستطيع المنشأة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم؟
  - ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقدامهم للعمل بالمنشأة؟
  - ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من العوائد المادية مقابل ما يقوم به العامل من جهد وعمل؟
  - كيف يمكن تدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل المتغيرات الحديثة في طرق ووسائل الإنتاج وكسب تعاونهم لإنجاح أعمال المنشأة؟
  - ما هي اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمشروع ولجو العمل به، وكيف يمكن تغييرها لصالح العمل؟
  - ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها قانون العاملين في علاقة العامل بصاحب العمل؟ وكيف يمكن الوفاء بها على الوجه الأكمل؟

الحقيقة أن تلك الأسئلة الأساسية وغيرها لا تتحقق الإجابة عنها، إلا بفضل التخطيط لبرامج عمل محددة تقوم إدارة الأفراد على تنفيذها في إطار السياسات والاستراتيجيات المحددة بواسطة الإدارة العليا للمنشأة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ذلك، توجد أسباب كثيرة وراء الاهتمام بإدارة الأفراد بسبب التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنشآت الحديثة إلى إدارة الأفراد. ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

– كبر حجم المنشآت في مجالات الأعمال المختلفة، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنشآت، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة تعي شؤونهم.

– زيادة الاتجاه نحو التصنيع في معظم دول العالم، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي يتم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها، وذلك من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

– ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المنشآت. الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين، من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد.

– ارتفاع مستوى تطلعات العاملين واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، يجعل من المتعين وجود جهاز مختص يراعي شؤونهم وينسق استخدامهم بما يعود على المنشأة بالمنفعة.

– أما السبب الأهم لتطور إدارة الأفراد فينقسم إلى قسمين متشابهين هما اكتشاف أهمية إدارة الأفراد في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

حيث أن السبب الأول معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأهداف المنشأة. بينما الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان. أما السبب الثاني، فيوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها، تستطيع أن توفر للمنشأة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة

<sup>1</sup> – المرجع السابق، ص 12.13.14.

والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنشأة الموجودة.

وعليه، فإن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة، وتستطيع أن تركز أهداف إدارة الأفراد فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا، وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة<sup>(1)</sup>.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية البديل الحديث لإدارة الأفراد، حيث اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ عام 1980م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية. بحيث أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك في أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومه الحديث، يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات والشركات العامة والخاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ووفقا لذلك فإن هناك قطاعات كثيرة في المنشآت العربية في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

ويعتبر موضوع دراسة إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظ حتى الآن بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين في العالم العربي. ومنذ الثمانينات من القرن العشرين، برز مفهوم إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة القوى

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 15-16.

العاملة، لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنشأة أو المنظمة أو الشركة وتصميم هياكلها وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل مع تزويد المنشأة أو الشركة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

ولقد تولد الاعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأداء أدوار ذات طابع إداري حديث متميز، وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد التي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي هذه المشكلة كان لا بد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي.

فإدارة الموارد البشرية هي نموذج متميز لإدارة البشر يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء. لذا يمكن القول بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على عدة مبادئ هي:

- البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة أو مؤسسة.
- يمكن للمنشأة أو المؤسسة أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وأجور الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنشأة. ويمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دورا مؤثرا في تحقيق التميز، وذلك من خلال قيادتها الإدارية. وبهذا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تدور حول العنصر البشري كأهم الأصول التي تمتلكها أي منشأة، وتشكل قدرات وولاء البشر العنصر الأساسي الذي يميز المنشآت الناجحة عن غيرها من المنشآت الأخرى، ويتبع ذلك منطلق أهمية التعامل مع العنصر البشري برعاية واهتمام فائقين، علما بأن العنصر البشري يستحق أن يعطي الوقت والاهتمام الكافيين.
- بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن يُنظر للعنصر البشري كأصول ذات قيمة عالية وليست كمصدر للتكلفة. والحقيقة التي لا ريب فيها، أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشكل أهمية استراتيجية للمنشأة، ويتطلب ذلك بطبيعة الأمر أن تتولى الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، وأن تأخذ في الاعتبار النظرة بعيدة المدى للأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

وتقوم القيادة الإدارية بالمسؤولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الاستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وغايات وأهداف المنشأة، وذلك للتأكد من أن استراتيجية الموارد البشرية انبثقت ونشأت من استراتيجية المنشأة، لذا لا بد أن تضع استراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار المعوقات والفرص التي يمكن أن تؤثر في الاتجاه الاستراتيجي للمنشأة، وهناك نموذجان لإدارة الموارد البشرية هما: النموذج الصارم والنموذج السهل.

- النموذج الصارم: يركز على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية لتوجيه أهداف واستراتيجيات المنظمة. ووفقا لذلك، فهذا النموذج ينظر إلى العاملين كمورد يجب إدارته على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

- النموذج السهل: ويركز هذا النموذج على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، بينما يعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل جيدة تركز على تطوير العاملين من خلال الممارسات، كالتدريب والاتصال والمشاركة وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. ووفقا لهذا النموذج، تتعامل الشركات أو المؤسسات أو المنظمات مع العاملين كمورد يشكل إبداع وولاء ومهارات العنصر البشري، ويعطيه الميزة التنافسية.

والحقيقة التي لا ريب فيها، أن هناك محاولات عديدة لمقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، للتأكيد بشكل أساسي على مدى وجود اختلافات بينهما، والتي تتمركز في أن إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين. ويشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين والمختصين بشؤون الأفراد.

ويمكن القول، أن أهمية الموارد البشرية تتبع في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية التي تستلزم توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. كما فيها أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط، بمعنى زيادة أعداد العاملين مع تقنية عالية من الآلات والمعدات، وأن التوسع في الإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب<sup>(1)</sup>.

### 2- المؤشرات الدافعة لتطبيق إدارة التغيير

تسابت الشركات العالمية في الأخذ والاستعانة بأسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في بداية التسعينات، لتحقيق ميزات تنافسية طموحة تمكنها من تخفيض تكاليف إنتاجها وتحقيق الجودة والسرعة في ميدان الأعمال. حيث يقوم أسلوب الهندرة على تبني منظور جديد لإدارة التغيير يتمثل في البداية من

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 17.18.19.

نقطة الصفر وابتكار أساليب ونماذج جديدة لتنظيم العمل تختلف تماما عن المفاهيم التي انطلقت منها الشركات المعاصرة في بناء وتطوير هياكلها، وذلك لمواجهة المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، والتي أدت إلى تغيير تأثير ثلاث قوى هي: العملاء، المنافسة، والتغيير وذلك على النحو التالي:

– **سيطرة العملاء:** حيث أخذت العلاقة بين البائع والعميل شكلا جديدا لصالح العملاء الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم ويسيطرون على السوق، وقد أسهم في هذا التحول مجموعة من العوامل بدءا من دخول العديد من المنافسين، تنوع وتجديد المنتجات، تطوير وسائل الاتصال والمواصلات، وسهولة الحصول على المعلومات.

– **تصاعد المنافسة:** اشتدت المنافسة وتعددت أشكالها، فكان التنافس في السعر، الاختيار، النوعية، والجودة، مع زوال الحواجز التجارية وانعدام الحماية للمنتج الوطني. كما ساعدت وسائل التقنية في خدمة ما بعد البيع إلى التوسع في تقديم جميع أنواع الخدمة الممكنة، مما رفع تطلعات وتوقعات العملاء بالنسبة لجميع الشركات في كل الأسواق.

– **التغيير المستمر:** إن التغيير المستمر والمتواصل في جميع المجالات، وتسارع فترات التغيير المتلاحقة والتغيرات التقنية الحديثة مع تزايد الانفتاح الاقتصادي العالمي، جعل الشركات تواجه عدداً أكبر من المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق بمنتجات جديدة مبتكرة، بالإضافة إلى اختصار دورات المنتج والوقت اللازم لإنتاج الأصناف الجديدة، مما اضطرت الشركات إلى التحرك السريع ومساابقة الزمن لمواكبة الأسواق<sup>(1)</sup>.

وعليه تتضح أهمية الشركات ذات الحاجة لتطبيق أسلوب إدارة التغيير كآلاتي:

– شركات ذات الوضع المتدهور: وهي الشركات التي تواجه ارتفاعا مطردا في تكاليف التشغيل، مما يبعدها عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها في الأسواق.

– الشركات التي لم تصل إلى التدهور: تتوقع إدارة هذه الشركات بلوغ التدهور في المستقبل القريب، فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للشركة في وضع لا بأس به، ولكن هناك مؤشرات تُظهر إمكانية الوصول إلى حالة التدهور، ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل لذلك لابد للإدارة أن

<sup>1</sup> – Ponzi.L and Koenig M **Knowledge management, Another management fad ?** Information Research, london, (2002), pg.

تكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر لتطبيق الهندرة في الأساليب، من أجل المواكبة في المستقبل والتخلص من هذه المخاطر.

- الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور، ولكن تتميز إدارة هذه الشركات بالطموح والإبداع الحقيقي والمزيد من التفوق على المنافسين، فعملية الهندرة في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، لكن عملية الهندرة في هذا النوع أمر صعب، لأنها أثبتت الكفاءة والفاعلية في الأداء، وفي المقابل تتميز هذه الشركات بالطموح والإبداع والتطلع إلى المزيد من التفوق في المستقبل وعدم افتتاعها بمستوى أدائها الحالي، مما يدفع إلى التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة وابتكار أساليب أكثر نجاحاً<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات، وهذا ما يتطلب تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالهندرة والمسؤولين عن هذه العملية. فإختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة، هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية، فقد تكون هذه الجهات مجتمعية أو منفردة وهي كالآتي:

أ- **قائد العملية:** وهو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في التنظيم، وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة. وفي العادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة، وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي مسؤول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة، بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتحديث العمل في الشركة وتحسين وضعها الحالي.

ب- **صاحب العملية:** من الضروري أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة، أحد المديرين في مستوى إداري عالٍ وذو مسؤوليات إدارية ميدانية، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة. وإذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع، فإن دور المدير يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل وعلى مستوى محدد.

<sup>1</sup> - خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2000م، ص65.

ج- فريق الهندرة: مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة، والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة، مما يعني أنه عند الرغبة في تطبيق الهندرة لأكثر من مجال، يجب وجود أكثر من فريق عمل بحيث يكون أعضاء الفريق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج.

د- اللجنة الموجهة: وهي لجنة من كبار المديرين الذي يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.

هـ- منسق الهندرة: يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد عملية مشروعات الهندرة، حيث يجب أن يكون مرتبطاً إدارياً، فهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة في المنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة<sup>(1)</sup>.

وإذا نجح الفرد في جعل الجميع يشعر بأهمية الحاجة للتغيير، فسوف يرى ذلك ويشعر به بوضوح، ويمكنه الكشف عن مدى نجاحه في زيادة دافعية الأفراد في المنظمة حيال التغيير وشعورهم بأهميته وذلك بالاعتماد على عدد من المؤشرات، أهمها ما يلي:

- وجود روح التحدي لدى الأفراد وزيادة تساؤلهم الكاشفة عن رغبتهم في التغيير، والمزيد من المناقشات والحوارات حول مخاطر الوضع الحالي للمنظمة.
  - المزيد من المناقشات والحوارات حول مستقبل المنظمة وما يجب أن يكون عليه.
  - المزيد من الوعي بأهمية المنافسة وبكل ما يدور في البيئة الخارجية للمنظمة وله علاقة بأدائها أو بقدرتها التنافسية.
  - بحث الأفراد الجدي عن أسباب المشكلات القائمة.
  - المزيد من الجهد بهدف إرضاء عملاء المنظمة وزبائنهم وتلبية احتياجاتهم<sup>(2)</sup>.
- وسيقا على ذلك، فإنّ هناك عدد من الأسباب التي تدعو إلى التغيير في المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك للوصول إلى مستوى تنافسي منها:
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة، والشعور بأنّ التغيير حقيقة لا بد منها آجلاً أو عاجلاً.

<sup>1</sup>- الخشروم محمد، نبيل موسى: إدارة الأعمال، مكتبة الشقراوي، الرياض-السعودية، 1999م، ص43.

<sup>2</sup>- دان كوهين، ت. معتز سيد عبد الله: أسس التغيير التنظيمي- دليل عملي ميداني حول أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، الدار الهندسية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009م، ص47.

- الطموح إلى تحقيق الفضل للمنظمة وللأفراد، كي تحقق طموحات كل المنظمة والعاملين فيها.
  - الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
  - الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود.
  - تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.
  - العمل على المزيد من إرضاء العملاء.
  - الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية.
  - مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والتي يتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج، من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج، مما يتوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل<sup>(1)</sup>.
- ويمكن كذلك أن يكون للتغيير أسباب كما عبر عن ذلك كل من دانا جانيس روبنسون وجيمس رونيسون في كتابهما "التغيير"، وهذه الأسباب هي:
- الأزمة: وهنا الأمر مفروض أو غير مخطط له.
  - الرؤية: وهي التي رأيناها سابقاً وهي معلومة ومدروسة ومخططة وواعية.
  - الفرصة: حيث قد تعطي المنظمة الفرصة السانحة للتغيير لتبشره.
  - التمهيد: وهو عكس الفرصة ويمكن إدراجه مع الأزمة.
- ففي وقتنا الحالي، والذي يتسم بالمنافسة الشرسة سواء داخليا أو خارجيا، ناهيك عن العولمة وما تفرضه من شروط، فإن المنظمة إذا أرادت البقاء والاستمرار، فما عليها إلا أن تباشر عملية التغيير واليوم قبل الغد، لأن التطور الجاري في ميدان الإدارة والاتصال والتكنولوجيا يجعل من معلومات اليوم هي في خانة الماضي بالنسبة للغد، وهذا يعني أن التغيير أصبح حتمية وذلك للخصائص التالية:
- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة.
  - التغييرات المستمرة في القوى العاملة من تعليم وتدريب وتطوير وتنمية.
  - التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات بسبب تغيير الأذواق والطلبات.
  - زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال ممثلة في الشركات متعددة الجنسيات والعبارة للقفارات.

<sup>1</sup>- خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م، ص 55.

- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.
- وعليه، فإن عملية التغيير في المؤسسات لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها<sup>(2)</sup>.
- ومن غاياته أيضا، أنه يعمل على زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بينهم وتحسين قدرة المنظمة على البقاء<sup>(3)</sup>.
- فمن الاستراتيجيات التي يعتمدها التغيير، أسلوب إعادة الهندسة من أجل تحقيق ادخارات واسعة في التكاليف والنشاط وتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة للعملاء، وقد ميز "مايكل هامر وشامبي" أهمية (دواعي الهندرة) إعادة الهندسة بين ثلاث منظمات:
- المنظمة الأولى وضعها متدهور، وتجد نفسها وسط مشاكل كبيرة، لأنها تواجه ارتفاعا كبيرا في التكاليف.
- المنظمة الثانية هي تلك التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2007م، ص94.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006م، ص26.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص95.

- أما المنظمة الثالثة فهي التي بلغت قمة التفوق والنجاح والتي تتوقع إدارتها ضعف في مواجهة المشاكل مستقبلاً<sup>(1)</sup>.
- إن تطبيق الهندسة الإدارية بشكل علمي وسليم يفرض تحديد الأهداف التي من أجلها تسعى المنظمة الإدارية لتحقيقها وأهمها ما يلي:
- تحقيق تغير جذري في الأداء: تهدف الهندسة الإدارية إلى إحداث تغيير جذري في الأداء وتغيير نظام وأدوات العمل وتحرير العاملين من القيود الجامدة وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنفيذ وفق متطلبات الوحدة وأهدافها.
- السرعة: تهدف الهندسة الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة التي تمكن أي منظمة من تنفيذ أعمالها حسب الجدول الزمني المحدد، وذلك بتوفير شبكة معلومات واتصالات حديثة تسهل الحصول على المعلومات الضرورية وسرعة اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.
- الجودة: تهدف الهندسة الإدارية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة أو الهيئة لتواكب المتطلبات والاحتياجات، دون إغفال المنافسة الشرسية في ظل العولمة.
- تخفيض التكلفة: تهدف الهندسة الإدارية إلى تخفيض التكلفة المالية لأي عملية إنتاجية أو خدمية، وذلك من خلال التركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي تقدم قيمة مضافة للعميل.
- التركيز على المطالب الفعلية: تهدف الهندسة الإدارية إلى توجيه المنظمة أو الهيئة إلى تحديد المطالب الفعلية منها، وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها والعمل على إعادة بناء العمليات الإدارية من أجل ذلك<sup>(2)</sup>.

### 3- المتطلبات الضرورية لإدارة التغيير

#### أ- أن يكون التغيير أساسياً

الهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبني عليها تلك الأعمال، ومن أمثلة الأسئلة التي تطرح: لما نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة

<sup>1</sup>- مايكل هامر، جيمس شامبي: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع القاهرة-مصر، 1995م، ص54.

<sup>2</sup>- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م، ص271.

وأهداف الشركة؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

#### ب- أن يكون التغيير جذرياً

تهدف الهندرة إلى تغيير جذري له قيمة ومعنى ولا يكون تغييراً سطحياً، أي تحسين وتطوير ما هو موجود. والتغيير الجذري يعني إعادة بناء ما هو قائم، بحيث يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف الشركة.

#### ج- أن يكون النتائج جوهرية وضخمة

تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية ضخمة، بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدريجياً.

#### د- أن يكون التغيير في العمليات

يكون التركيز في الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسؤوليات الوظيفية. فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام.

#### هـ- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات

تعتمد الهندرة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يحقق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للأداة التي تهدف إلى توفير الوقت<sup>(1)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن من أهم مستلزمات التغيير هي كالاتي:

– السلطة: وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً بأن السلطة يمكن أن تحصل بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون بشأن الخسائر التي ستلحق صاحب السلطة إذا لم يغير.

– الألم: وهو الشعور بالواقع المؤلم جداً، حيث ما لم يشعر أصحاب التغيير بمرارة الواقع، فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون فاتراً.

– الرؤية: بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.

<sup>1</sup> - السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012م، ص 237، 238.

- النظرة البعيدة: وذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
  - الموارد: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد وإمكانيات مادية وبشرية.
  - الحساسية: وهي تفهم المشاعر التي تنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم.
  - الحجم: وهو الإدراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستتأثر بعملية التغيير.
  - مشاركة الجمهور: وهي الرغبة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.
  - المشاركة الخاصة: وهي الرغبة والقدرة على الالتقاء بالأشخاص المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.
  - الترغيب والترهيب: وهو الاستعداد والقدرة على تحفيز المتعاملين مع التغيير ومكافئتهم و القدرة على تهديد المقاومين للتغيير ومعاقبتهم.
  - مراقبة الخطط: وهو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.
  - التضحية: وهو الاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير ودفع ضريبتها.
  - الإصرار: وهو الاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد أو التراجع<sup>(1)</sup>.
- وترتبط هذه المتطلبات أو المستلزمات ببعض الأسس والمبادئ المتخصصة في إدارة التغيير والمتجسدة في إعادة الهندرة من الصفر، أي إعادة البناء من الجذور مع التركيز على العملاء. وتختلف الهندرة عن الأساليب التطويرية الأخرى كالإصلاح الإداري والتطوير الإداري. كما أنها تهتم بالنتائج وترتكز على حاجات العميل، وتقوم على أساس هيكل العمل ككل، وذلك بالتشكيك في مشروعية العملية الإدارية القائمة وضرورة بقائها دون التركيز على تصحيح خطواتها، ثم نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية، كون أن الهندرة تتميز بطموحاتها القائمة، لأنها تسعى لإحداث التغيير الجذري ونيل رضا العميل، فهي تعتمد على تقنية المعلومات كأساس لمشاريع الهندرة<sup>(2)</sup>.
- ولتوضيح ذلك نشير إلى أهم المرتكزات التي تقوم عليها الهندرة، وتتمثل فيما يلي:
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحويله من هيكله الرأسي (العمودي) إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006م، ص23،24.

<sup>2</sup>- علي محمد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال - نحو أداء بشري متميز-، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة-مصر، 2000م، ص151.

- إعادة تصميم الأدوار، ومهام ومسؤوليات وصلاحيات الأعمال والوظائف، وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل، بحيث يتاح لأعضائها المزيد من الاستقلالية والحرية والمرونة والتطوير في أدائها.
- ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدرا من السلطة يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية، وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة، ويحقق هذا التفويض بلا ريب جودة عالية من أداء الرؤساء والمرؤوسين فضلا عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها، بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقيا وليس عموديا، ومن تغيير آلية متابعتها وإشرافها ومراقبتها من المباشرة إلى غير المباشرة -أي الرقابة عن بعد- وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.
- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المنظمة، بما أن أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، كان لزاما على المنظمة أن تغير من أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.
- ضرورة تبني القيادات الإدارية داخل المنظمة، مبدأ التجديد والتغيير بحذر وعدم الاندفاع.
- تقدير انسياب العمل كأسلوب لإعادة هندسة العمليات، إذ يقدر مستوى وجودة الأداء الذي تحققه خطوات أو مراحل العملية لبعضها، وذلك من أجل تحقيق هدف العملية وهو: القيمة المضافة التي تقدمها للمنظمة<sup>(1)</sup>. ومن أهم المتطلبات التي تقع على عاتق أصحاب الهندرة:
  - أ- دمج الوظائف، حيث يجب مراجعة الأنشطة بشكل واعٍ من قبل الإدارة، حيث يمكن أن يقود ذلك إلى دمج أكثر من وظيفة.
  - ب- القيام شخصيا بتنفيذ العمل.
  - ج- خفض عدد المستويات التنظيمية، إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل.
  - د- الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>- العاصي شريف: التسويق النظرية والتطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة-مصر، 2004م، ص230.

هـ- تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين وحثية توافر مهارات عالية في التعامل مع الآخرين من خلال توفير الموارد والرد على الاستفسارات.

و- تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، ففي وجود فرق العمل يتراجع التسلسل الهرمي، حيث يعمل التنظيم من خلال فرق العمل على مواجهة المشاكل بالقرارات الفورية، ويكون له صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات.<sup>(1)</sup>

وبناء على هذه المتطلبات، فإن إدارة التغيير تستلزم بنية شبكية تحتية قوية سريعة وأمنة كونها بنية معلوماتية تعتمد على المورد البشري كمدرب على استخدام التقنيات الحديثة، وكونها قادرًا على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة<sup>(2)</sup>.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في عمليات الهندرة، حيث يتجلى هذا الدور في:

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد، والمساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة وإنجاز الأعمال بحركة وبسرعة ومرونة وشفافية.
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي ووضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- توفير احتياجات التعليم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية، فضلا عن أن المعلومات تكون مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة.

<sup>1</sup>- وسيم إسماعيل الهابيل: الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، د.ب، 2018م، ص 28، 29.

<sup>2</sup>- حسين بن محمد الحسن: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009م، ص 6.

- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف، وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو<sup>(1)</sup>.

وعموما تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة خطوات تنفيذية فاعلة في عملية التغيير تتضح كالآتي:

أ- اعداد الدراسة الأولية: والتي تستلزم تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، وانطلاقا من نتائج الدراسة يقدم مجموعة من التوصيات للإدارة، والتي تتمثل فيما يلي:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.

ب- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج- تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

د- تحديد المسؤولية عن تنفيذ الخطة المرتبط من بتحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح.

هـ- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهي العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات والتي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

و- السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحواسيب: مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إجراء تقييم صحيح أو دراسة حقيقية للجدوى أو غير ذلك من القرارات الهامة

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009م، ص146،147.

ز- عدم اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف وحدات وتجهيزات إلكترونية، وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق القيام بدراسة للجدوى من الناحيتين الفنية والاقتصادية بما يؤدي في النهاية إلى عدم التطابق بين الإمكانيات المتوفرة والاحتياجات الفعلية<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: التطبيقات التقنية والإدارية لإدارة التغيير

### 1- التقنيات والوسائل المستخدمة في تطوير إدارة التغيير

تستخدم المنظمة وسيلة للتطوير التنظيمي وفق حاجتها والمواقف التي تعترضها، وكذا نتيجة التشخيص التي قامت به، وعلى العموم فهناك العديد من أدوات ووسائل التطوير التنظيمي، حيث تم إحصاء حوالي خمسين أداة من طرف خبراء التطوير في الولايات المتحدة الأمريكية، نحاول هنا تقديم أبرز هذه الأدوات والوسائل كالآتي:

- **بناء فريق العمل:** يعتبر أكبر تقنيات التطوير التنظيمي تطوراً وأكثرها استخداماً، وهي اشتراك مجموعة الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة ضمن فريق عمل.

- **التدريب:** من خلال رفع المهارات الفنية والسلوكية، حيث يتم التركيز على الجوانب السلوكية ورفع المهارات الفردية والجماعية. ويتضمن التدريب العديد من الأنواع التي استهدفت تنمية قدرات الموارد البشرية أهمها:

أ. **تدريب الحساسية:** وهي طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم، حيث يتم تدريبهم في مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساساً واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التي يسلكها الفرد والجماعة (زيادة الوعي الذاتي وزيادة حساسية المديرين نحو الآخرين).

ب. **التنمية الإدارية:** وهي الموجهة للقيادة العليا (إعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، علماً بأن التطوير التنظيمي يجب أن يدعم من طرف الإدارة العليا، لذا وجب إعداد هؤلاء المديرين من خلال التدريب والمعروف بالتنمية الإدارية)<sup>(2)</sup>.

- **الدراسات المسحية (الدراسات الميدانية):** يقوم أعضاء التنظيم بجمع المعلومات عن الواقع باستعمال الاستبيانات والمقابلات، وبعدها تناقش هذه المعلومات ويتم في الأخير اقتراح التغييرات المناسبة.

<sup>1</sup> السالمي علاء عبد الرزاق، السليطني خالد إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان-الأردن، د.س، ص40.

<sup>2</sup> سعيد بن عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، 2001م، ص260.

- شبكة التطوير التنظيمي: أو ما يعرف حالياً باسم شبكة القيادة هذه الشبكة تقدم للمنظمة وسيلة لتقييم أنماط القيادة بها وتدريب المدربين على كيفية الوصول إلى نمط أمثل من السلوك مع مرؤوسيه، وهناك خمسة أنماط قيادية مختلفة:
- أ- النمط الأوتوقراطي المتسلط الذي يهتم بالإنتاج، والعمال بالنسبة إليه عبارة عن أدوات العمل.
- ب- النمط الاجتماعي الأبوي أو قيادة النادي الذي يهتم بأجواء العمل وليس الإنتاج والحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة
- ج- النمط النسبي أو القيادة الضعيفة، واهتمامها قليل لكل من الإنتاج والأفراد (ترك الأمور لحالها نوع من التسبب).
- د- النمط التوفيقي أو الحل الأوسط: وهو التوازن بين حاجيات المنظمة وحاجيات الأفراد.
- هـ- النمط المتكامل أو قيادة الفريق، وهو دعم القائد للعاملين لتحقيق الأهداف وخلق جو من الثقة، بحيث يشجع المبادرة والبحث عن الأداء العالي عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعمل على بناء فريق عمل ملتزم ومتحمس<sup>(1)</sup>.
- الإدارة بالأهداف والنتائج: نتيجة اهتمامها بالأهداف والمشاركة ووصفها بالفاعلية.
- أسلوب لعب الأدوار: من خلال تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة درامية أين يتم التدريب عن كيفية حلها.
- نظام ليكيرت: يقوم على افتراض أربعة أنماط من القيادة تتراوح ما بين النظام الاستبدادي إلى الديمقراطية. ويهدف هذا النظام إلى تطوير نماذج القيادات الإدارية بهدف توجيه مسارها وتحسين ممارستها.
- الإثراء الوظيفي: والمقصود به إعطاء المتعة للعاملين في ممارسة العمل.
- الثقافة التنظيمية: وذلك من خلال إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العاملين. فلكي ينجح التغيير لابد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة في المنظمة.
- إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

<sup>1</sup> - Michel Bedart, Roger miller: **la gestion des organisations**, éd Me Grawhill, canada, 1995, p 337.

ويمكن إضافة بعض الأساليب التي يمكن الاسترشاد بها في تنفيذ خطة التغيير، ومن أهمها برامج جودة بيئة العمل وتعظيم الجانب الإنساني وبناء فرق العمل المؤثرة، وكذلك تكوين مدخل التغذية العكسية، ثم إحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات، وفي الأخير يأتي الابتكار أو الاختراع وحرية المبادرة<sup>(1)</sup>.

هناك من يحدد مجالات التطوير بأربعة وهي:

– الهيكل التنظيمي/ العمل أو المهام التي يؤديها الفرد/ التقنية أو أدوات وأساليب وطرق العمل/ الأفراد في المنظمة.

وهناك من يرى بأن مجالات التطوير التنظيمي هي: الأفراد والجماعات والتنظيم.

أ- الأفراد: أهم عنصر في عملية التطوير التنظيمي، بغض النظر عن مجال عملهم ومستوى تأهيلهم ومسئولياتهم. فالأداء الناجح للفرد داخل المنظمة، يعني وجود توافق فيما بينهم من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم ... من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعملاء من ناحية أخرى. حيث تعمل المنظمة على ضرورة وجود هذا التوافق عن طريق التطوير التنظيمي، بالرغم من أنها معرضة لمشاكل عدم التوافق نتيجة التغييرات التي تطرأ على البيئة والتي تؤثر في الأفراد، ومن بين هذه الأسباب:

– الاهتمام المتزايد للأفراد بالأجور والعلاوات.

– عدم ثقتهم في رؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.

– عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات.

– اهتمامهم المتزايد بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات<sup>(2)</sup>.

ب- الجماعات: تطوير الجماعات هو تحصيل حاصل لعملية تطوير الأفراد، ويركز التطوير هنا على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وأهدافها وتماسكها، وإيجاد أسلوب اتصال بين جماعات العمل لحل المشاكل وفض النزاعات ودعم العلاقات البيئية الداخلية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها

ج- التنظيم: يتمثل التنظيم في بعدين أساسيين هما:

<sup>1</sup> –pichault Francois : **Faut- il bruler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise**, de Boech supérieur « Economic, société, région »Bruxelles, 2006, p 53.

<sup>2</sup> – أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م، ص432

## الفصل الثالث: التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير

- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهي تلك الأقسام التي تشكل المنظمة (قسم البحوث، التسويق، المالية والتخطيط).
- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرار وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات. وعليه فالتطوير التنظيمي قد يشمل هذه الوحدات والعمليات<sup>(1)</sup>. وللحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها وتطويرها، فهي تخضع لمجموعة عوامل خارجية وداخلية. حيث تتمثل العوامل الخارجية في:
  - باعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، فالتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية تفرض على المنظمة التغيير والتطوير.
  - زيادة حدة المنافسة والتهديدات الجديدة من طرف منافسين جدد.
  - التغيرات التكنولوجية وضرورة تأقلمها وتطوير أنظمتها.
  - التغيرات الاجتماعية، كمستوى المعيشة والنمو الديمغرافي ومستوى التعليم ودور المرأة ... كلها لها تأثير على القوى العاملة وبالتالي على سياسة ورسالة المنظمة.
- أما العوامل الداخلية فتتلخص في مجموعة العوامل الداخلية التي تدفع بالمنظمة للقيام بعملية التطوير التنظيمي وهي:
  - تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وإدخال معدات وأجهزة حديثة متعلقة بالأنشطة الإدارية أو بنظم معالجة المعلومات.
  - ندرة القوى العاملة وتدني معنويات العاملين ودمج المنظمة مع منظمات أخرى.
  - ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي (الاستقرار الوظيفي) وحدث أزمة داخلية طارئة.
  - عدم توفير قوى عاملة مؤهلة داخل المنظمة وتغيرات في علاقة السلطة والمسؤولية والنفوذ... إلخ<sup>(2)</sup>.
- إذن فحدث هذه التغيرات يدفع بالمنظمة التي تحافظ على وجودها ويقائها إلى التأقلم والتكيف مع المستجدات، لذلك تقوم بعملية التطوير التنظيمي، وليس الهروب إلى الأمام بتجاهل هذه التغيرات ومحاولة تجنبها. وهناك من يختصر أهداف التطوير التنظيمي في تعزيز فاعلية المنظمة وتحقيق رفاه العاملين أو رضائهم على الأقل من خلال أنشطة النظام.

<sup>1</sup> - مصطفى أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص392.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص416.

- لكن على العموم، لكل منظمة وهي تقوم بعملية التطوير التنظيمي أهداف مختلفة نابعة من عملية التشخيص ودواعي اللجوء إلى التطوير التنظيمي، وكلها تشترك في:
- تبني جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات المنظمة، وكذلك خلق مناخ مناسب للسماح للعاملين بالتعبير عن آراءهم وطرح مشاكلهم.
  - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر، والعمل على تطابق وتوافق الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية التنظيمية.
  - خلق جو للعمل ضمن فريق عمل وروح الفريق، بالتركيز على عمليات الاتصال وأساليب القيادة (ديناميكية الجماعة).
  - تبني أساليب إدارية حديثة (الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف) والرقابة الذاتية.
  - قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها<sup>(1)</sup>.
- وبناء على تلك التقنيات والوسائل للتطوير، فقد تم تصنيفها حسب مجموعة من المفكرين وهي كالتالي:
- **Certo and al (1995)**: صنّفوا التغيير الاستراتيجي إلى أربع مستويات:
  - التغيير الاستراتيجي الروتيني: يتمثل في عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون.
  - التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام.
  - التغيير الاستراتيجي الجذري: إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصا في حالات الدمج بين المنشآت أو المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة.
  - إعادة التوجه التنظيمي: يعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات، وكم ستكون مركزية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة، كما يتطلب ذلك تطوير مجموعة جديدة من المهارات والتكنولوجيات.
  - **Keven and Gerry (1997)**: صنّفوا التغيير الاستراتيجي إلى مستويين هما التغيير التدريجي والتغيير الجذري.

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس: المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص367.

– (2001) Hill and Jones: صنفا التغيير الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي تطوير عمليات الإدارة، إعادة هندسة عمليات الأعمال والإبداع في الأعمال.

– (2003) Thompson: أشار إلى خمس مستويات هي تغيير القيم والثقافة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير النظم وقواعد الإدارة وتغيير الاستراتيجيات الوظيفية<sup>(1)</sup>.

## 2- استخدام الأنماط الهندسية في إدارة التغيير

لكل أسلوب إداري مراحل وخطوات متسلسلة ومتنافسة يتم وضعها بطريقة عملية ومنهجية بغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الأسلوب أو ذاك، ولا تختلف الهندرة في هذا المجال، بحيث هناك خطوات ومراحل وإن كانت تختلف في التسميات إلا أنّ مضمونها واحد. ويمكن إدراج ثلاثة أنماط من المراحل والخطوات:

أ- النمط الأول: يقسم خطوات تطبيق الهندرة إلى:

– **مرحلة الإعداد:** يتم فيها الإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير (لقاءات ومشاورات وتحديد الأهداف ورسالة المنظمة).

– **مرحلة التجديد:** يتم في هذه المرحلة تطوير النموذج لتلبية احتياجات العملاء وتحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة وتحديد الأولويات (دراسة العملاء وتشخيص الواقع ووضع الأولويات وتصميم النموذج).

– **مرحلة التصور:** يتم فيها البحث عن الأهداف وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه (تحديد الهدف من التغيير وتحديد الفرص).

– **مرحلة الحل:** أي حلول النموذج المقترح محل الأسلوب القديم أو السابق، حيث يتم الحصول على التصميم التقني والتصميم الاجتماعي الذي يخص الموارد البشرية التي تسجل وظائف عملية التغيير، أمّا تطبيق النموذج فهو التصميم التقني زائد التصميم الاجتماعي البشري.

– **مرحلة التحول:** وهي آخر مرحلة وأهمها، لأنها تحقق التصور الخاص بالعملية، أي تطبيق النموذج والتحوّل من حالة إلى حالة أخرى مختلفة اختلافا جذريا.

<sup>1</sup> - بوهلال فاطيمة: مطبوعة محاضرات موجهة للسنة الثانية ماسترفي إدارة التغيير الاستراتيجي، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر-الجزائر، 2019م-2020م، ص80.

- ب- النمط الثاني: يقسم خطوات تطبيق الهندرة إلى:
- المرحلة الصفريّة: وهي مرحلة الإعداد أي إعداد رسالة المنظمة وصياغة رؤيتها بالتركيز على العميل.
  - المرحلة الأولى: التخطيط.
  - المرحلة الثانية: التقويم والتقدير، حيث يشمل التقويم الذاتي والتقويم التنظيمي واحتياجات التدريب،
  - المرحلة الثالثة: وفيها يتم تطبيق النموذج أي الموافقة على الخطة وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير الخدمات الداعمة.
  - المرحلة الرابعة: وفيها يتم نشر الخبرات والتجارب بعد عملية التطبيق.
- ج- النمط الثالث: وفيه يتم تقسيم خطوات تطبيق الهندرة إلى المراحل التالية.
- المرحلة الأولى: وهي مرحلة الإعداد والتخطيط، وتشمل هذه المرحلة عدة محاور، منها التعريف بمفهوم الهندرة من خلال عقد لقاءات وندوات بين الرؤساء والمرؤوسين لشرح المفهوم والتعريف بنتائجها، حيث يتم تحديد العمليات التي يتم هندرتها باستخدام طريقة العصف الذهني لسرد جميع العمليات المعنية بالهندرة سواء كانت رئيسية أو فرعية، ثم وضع الأولويات في حالة اختيار أكثر من عملية للهندرة، ثم تشكيل لجنة قيادية للمشروع أو للعملية المراد هندرتها ومهامها، وتشكيل هذه اللجنة تكون كما يلي:<sup>(1)</sup>
  - قائد المشروع وهو المسؤول التنفيذي الأول على العملية من البداية حتى النهاية، وتتمثل مهامه في تحفيز وتشجيع المشاركين في عملية الهندرة.
  - أعضاء اللجنة القيادية: هم المسؤولون التنفيذيين عن العملية، يقومون بوضع السياسات المتعلقة وتذليل كافة المصاعب والعراقيل أمام فريق العمل. وتقوم هذه اللجنة القيادية بعقد اجتماعها الأول لتحديد هدف المشروع والرؤية المستقبلية وتاريخ البدء في المشروع ووضع الخطة العامة للمشروع واختيار رئيس وأعضاء فريق العمل مع توفير مقر لفريق عمل المشروع ليكون مناسباً وتتوفر فيه جميع شروط العمل والمتابعة، وبعدها يتم تدريب فريق العمل على منهج العمل وترسيخ مفهوم الهندرة.

<sup>1</sup> - محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2010م، ص 45، 46، 47.

- المرحلة الثانية: دراسة العمليات الحالية، وذلك من خلال الرؤية المستقبلية التي تم وضعها سابقاً، ثم تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة، وبعدها جمع المعلومات من النواحي الثلاث: الفنية والتنظيمية والاجتماعية، ثم القيام بزيارات ميدانية لمواقع العمل التي تم تحديدها مسبقاً، وبعد العودة من الزيارة تناقش سير إجراءات العملية ورسم تدفق العملية، أي الإجراءات، ورسم الهياكل التنظيمية للإدارات والأقسام التي تشترك في أداء إجراءات العملية مع تدوين وترتيب كافة فرص وإمكانيات التحسين المقترحة من قبل المختصين.
  - المرحلة الثالثة: تصميم العملية الجديدة تتم في هذه المرحلة ما يلي:
    - وضع واختيار البدائل.
    - استخدام تقنية المعلومات.
    - تصميم العملية الجديدة من النواحي الثلاث: الفنية والتنظيمية والاجتماعية.
    - مراجعة وتقويم العملية الجديدة.
    - العرض على اللجنة القيادية وأخذ الموافقات، التوصيات الجديدة والملاحظات.
    - إعداد التقرير النهائي للمشروع، حيث يشمل مقدمة فيها تعريف الهندرة ومنهجها العلمي مع تخطيط المشروع ودراسة العملية الحالية وتصميم العملية الجديدة.
    - النتائج والتوصيات، بحيث يتم عرض جميع التوصيات والمقترحات الخاصة بجميع البدائل المختارة وتوضيح متطلبات التطبيق بالتفصيل، إضافة إلى إعداد جداول المقارنة بين العملية الحالية والجديدة.
  - المرحلة الرابعة: المتابعة، حيث يتم في أول الأمر تشكيل فريق التطبيق وليس فريق العمل السابق. وتكمن مهام هذا الفريق في تدريب القائمين بالعمل على الإجراءات الجديدة وقياس تأثير التغييرات الجديدة ومتابعة تطبيق الإجراءات الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية للمشروع<sup>(1)</sup>.
- والجدير بالذكر أنه لا يمكن إعادة الهندسة أن تحقق نتائج إيجابية ملموسة ما لم يكن تطبيقها وفق خطة منهجية علمية شاملة، ومن المناهج التي استخدمتها النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة ما يلي:
- منهج ديفنبروت وشورت 1993 Devanport- schort يتضمن هذا المنهج خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق هندسة العمليات من خلال تصميم تصور واضح للمنظمة، تحديد الأهداف

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 50، 49.

الأساسية للمنظمة، كما تقوم برصد العمليات الممارسة في المنظمة وبناء العمليات الجديدة ثم تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة.

- **منهج جوها وآخرون Cuha- All 1993** يتضمن هذا المنهج ست مراحل:
  - مرحلة التصور وتحديد فرص الهندرة، مرحلة الإعداد والتمهيد، تشكيل فريق العمل مع تحديد الأهداف، مرحلة التحليل والتشخيص، مرحلة إعادة التصميم ودراسة البدائل واختيار البديل، مرحلة إعادة البناء و تشغيل أو تطبيق النظام الجديد، ومرحلة المراقبة والاختبار وقياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

- **منهج كلاين Klein 1994**: يتضمن هذا المنهج خمس مراحل وهي:
  - الاعداد/ التحديد/ التصور/ المواجهة/ التحول.
- **منهج تشانغ كيم Kim**: ويتضمن بدوره خمس مراحل وهي:
  - التصور أو الرؤية/ التحديد، أي رسم الخطة وتحديد الهدف/ التحليل/ التنظيم واختيار البدائل/ التطبيق.

وعلى العموم فإن هذه المناهج تتطلب من القائمين عليها، بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهم:

- قائد عملية إعادة البناء يقود فريق الهندرة،
- المدير المسؤول عن تطبيق الهندرة في مجال معين أو عملية معينة.
- فريق العمل الداخلي والخارجي.
- لجنة الفكر، أي فريق التطوير والبحث.<sup>(1)</sup>

ووفقاً لهذه الأنماط الهندسية في إعادة إدارة التغيير، قدم الباحثون المهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية الشاملة التي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية التي يجب أن تتبع لتنفيذ مشروع الهندرة. لذلك فإن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم من خلال منهجية عمل تشمل عدد من المراحل التي تتكون من مهام وخطوات عمل محددة ومتسلسلة ذات مخرجات محددة وواضحة تتمثل فيما يلي:

**المرحلة الأولى: التحضير للهندرة** تتضمن عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - نادية مراد يوسف حنون: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية بفلسطين، من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة ماجستير الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2010م، ص83.

## الفصل الثالث: التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير

- فهم الوضع الحالي القائم للتعرف على الوضع القائم في المنظمة بشكل عام وعلى الأنشطة الرئيسية التي تضطلع بها هذه المنظمة، وعلى أهم المحددات التي تفرض على النشاط، ووصف عام وشامل للوضع القائم، وكذلك جمع المعلومات والبيانات الأساسية التي تتضمنها الأدلة التنظيمية، والهيكل التنظيمي ومهام الوحدات والأقسام الإدارية، والبيانات المالية المتوفرة، بحيث تكون هذه المعلومات الأساسية من داخل المنظمة.
- التعرف على العمليات الأساسية للمنظمة، والذي يتضمن إعداد قائمة بجميع العمليات الأساسية والتعريف بأهداف العملية وبدايتها ونهايتها، وإعداد خريطة تدفق العملية والعلاقات فيما بينها ثم تبيان أثر العملية ودرجة الفائدة المرجوة منها.
- تفهم نظام العمليات من حيث المدخلات والنشاطات والمخرجات، وإعداد وصف عام ومختصر لكل عملية منفردة تحدد فيها الأهداف والأنشطة الأساسية ومخرجات كل عملية والعلاقات البيئية ووصف للعمليات، وتحديد أهداف عملية الهندرة، ووضع أهداف هندرة العمليات المستهدفة، وتحديد أهداف ممكن قياسها بأهداف الهندرة المطلوبة.
- التعرف على المستفيد من العملية ومراجعة بيانات كل عملية، وتحديد المستفيد من مخرجاتها والمستفيدين من العملية. ويوضح "مانجا نيلي وكلاين" بأن هذه المرحلة هي مرحلة الحشد والاستعداد، وتهدف إلى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، وتشتمل هذه المرحلة على عدة مهام من بينها: الإحساس بالمشكلة أين يبدأ الشعور بالحاجة للهندرة نتيجة الإحساس بوجود مشكلة ترغب الإدارة في مواجهتها<sup>(1)</sup>.
- موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس برنامج التغيير (الهندرة) والقناعة بأسلوب الهندرة، والإيمان بفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي، كما يعمل على إصدار القرار الذي يتبنى مشروع إعادة هندسة الأعمال الإدارية.
- تدريب الفريق على المنهج والمصطلحات التي سيتم تداولها ودراسة حالات هندرة من شركات مختلفة وتخطيط التغيير، وذلك من خلال إعداد خطة عمل تفصيلية لتكون جاهزة لمرحلة التجديد
- رسم رسالة المنظمة، أي تحديد استراتيجيتها وبيان التصور العام الذي يعبر عن النظرة إلى المستقبل والهدف الذي تطمح المنظمة لتحقيقه... إلخ .

<sup>1</sup> -Rummler, Geary A, Brache Alan P: Improving performance, **How to manage the white space in the organisation chart** 2005 ISBN07879.http://en.wikipedia.org/wiki/reengineering0090-70

### المرحلة الثانية: التعرف على فرص التحسين (التجديد)

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء ونشاطات، القيمة المضافة، والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة، واختيار العمليات التي ستخضع للهندرة، والعمليات التي سوف يتم تحسينها. وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

- نماذج العملاء، وتشتمل على التعرف بالعملاء واحتياجاتهم وطرق تعاملهم، لأن تحسين أساليب العمل مع العملاء هو أهم طموحات الهندرة.
- قياس الأداء من حيث السرعة والجودة والتكلفة، حيث أن الهندرة تهدف إلى الاهتمام بكل جوانب الأداء دون استثناء.
- إعداد الخريطة التنظيمية التي يحدد فيها التنظيم المناسب لكل نشاط ومسؤولياته، وإعداد خريطة الموارد، أي إعداد موازنة لكل نشاط داخل كل عملية ومقارنته بالسنوات السابقة لتسهيل قياس النتائج
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة ووضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة.

### المرحلة الثالثة: بناء التصور العام للتغيير الذي سيحدث الرؤية

تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإنجاز الطموح، وهي تشمل على ما يلي:

- فهم بنية العمليات، وهي تبدأ بتجهيز مصفوفة للنشاطات والخطوات والتعرف على النظم المستخدمة، وفهم تدفق العمليات من خلال التعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة، وتقريعات تدفق العمل، وتجهيز مصفوفة تستوعب الخطوات والمدخلات والمخرجات<sup>(1)</sup>.
- تحديد نشاطات القيمة المضافة، أي تحديد النشاطات التي تضيف قيمة وفرزها عن النشاطات الهامشية.
- تحديد مقاييس الأداء، أي مقارنة أداء العمليات في المنظمة بأداء عملية مشابهة في منظمة أخرى بهدف الحصول على أفكار جديدة.
- تحديد دوافع الأداء من خلال التعرف على محددات الأداء واكتشاف أسباب المشكلات ومعوقات تحسين الأداء.

<sup>1</sup> - Ibid .

- تقدير الفرص، أي استخدام كل الفرص السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة ووضع التصور المثالي، أي وصف أفضل أداء للعمليات مقارنة بأداء عمليات مماثلة.
- العمل على تكاملية التصورات، أي دمج التصورات والتوفيق بينها وبلورة الرؤية اللاحقة للعمليات الفرعية، أي وضع رؤية فرعية تخص كل عملية.
- المرحلة الرابعة: التخطيط لإحداث التغيير (الحل): وتنقسم هذه المرحلة إلى التصميم الفني والتصميم الاجتماعي.

- **التصميم الفني:** تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية وتنقسم إلى:
  - بناء نموذج العلاقات، أي تحديد العلاقات بين الصور المختلفة، وجمع معلومات كافية عن تلك العلاقات، وإعادة فحص روابط العلاقات، أي إمكانية نقل بعض الخطوات من نشاط لآخر.
  - إدارة المعلومات والتي تعنى بتحديد المعلومات الضرورية لإدارة العمليات وتوحيد نقاط المعلومات، أي تبسيط العمليات وربط النشاطات والخطوات بنظام معلومات موحد.
  - تحديد البدائل من خلال إحلال عمليات بسيطة محل عملية كبيرة معقدة وتصميم الرقابة لتقليل الأخطاء والمخالفات الإنتاجية.
  - إعادة الانتشار بتحديد أجزاء من العملية لنشرها وإقرار التطبيق، وذلك بتحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ كل عملية.
  - توظيف التقنية التي تعد أحد المفاتيح الثلاثة للهندرة، بالإضافة إلى المعلومات والجانب البشري، ثم التطبيق الفني أي تحديد احتياجات المنظمة لنظم المعلومات واختيارها وشراؤها واختبارها<sup>(1)</sup>.
- **التصميم الاجتماعي:** ويهدف إلى تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لمشروع الهندرة من خلال:
  - تغيير المسؤوليات والسلطات وتمكين العاملين من أداء عملهم بصورة أفضل.
  - تحديد خصائص كل مجموعة من العاملين والمهارات المطلوبة لهم.
  - إعادة النظر في الوظائف، حيث يتم تشكيلها طبقاً للاحتياجات الجديدة.
  - إزالة الفروق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتغيير الأدوار والمسؤوليات.
  - إلغاء الإدارات الوظيفية التي تؤدي إلى زوال الحدود الفاصلة بين الأقسام.
  - استبدال نظام الأقدمية بنظام المعرفة والتدريب الفاعلية.

<sup>1</sup> - Ibid .

المرحلة الخامسة: تصميم النموذج الجديد للعمليات وهي مرحلة لتحقيق وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- اختبار النظام الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد وتأخذ بتوصياته.
  - التطوير أو الإحلال لكل القوى العاملة.
  - عند إقرار صلاحية النظامين الفني والاجتماعي، يبدأ التدريب المكثف ثم تقل جرعات التدريب وتزيد فترات التشغيل.
  - يتم تصحيح الأخطاء التي تبرز أثناء التشغيل.
- ومن الملاحظ أن هذه المناهج تشترك في أنها تقدم فكرة إداريا جديدا، وتركز على عدد من المراحل الأساسية تعد بمثابة الدليل أو المرشد للمنظمات التي تسعى إلى تبني أو تطبيق مشروع الهندرة، كما تتضمن كل مرحلة من هذه المراحل عدد من المهام التي تساعد على نجاح المشروع وتحقيق رؤية المهندرين<sup>(1)</sup>.

### 3- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

لا شك أن المنظمة تقوم بعملية التطوير التي تصطدم بمجموعة من العراقيل والمعوقات التي تحول دون نجاح العملية، ويمكن إبراز هذه المعوقات فيما يلي:

- معوقات عقلانية موضوعية: وذلك من خلال مقارنة تكاليف التطوير مع العائد من العملية.
- معوقات ثقافية عاطفية: الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير، وهي إحدى أهم مقومات التغيير، الاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- معوقات اجتماعية: الحرص على بقاء العلاقات الاجتماعية الحالية وعدم تقبل الرغبة في علاقات اجتماعية جديدة.
- معوقات سياسية: القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة، التي لها سلطة اتخاذ القرار.

ومع هذا يمكن للمنظمة تجاوز هذه العراقيل أو التقليل منها عن طريق:

- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة والعمال وتبادل الأفكار حول أهمية وجدوى ووقت التغيير والتطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> -Ibid.

- إشعار العمال بالمكاسب والمزايا التي تعود عليهم من خلال هذه العملية.
  - الاستعانة بالخبراء والرؤساء وجماعات العمل لشرح العملية.
  - تدعيم المشاركة للتقليل من حدة المقاومة وإدراج الأفراد في العملية.
  - تفويض السلطة وتحميل الأفراد مسؤولية نجاح التطوير.
  - رفع مستوى التعليم لدى الأفراد.
  - استخدام أساليب الضغط عندما لا يكون هناك خيار للمنظمة إلى التغيير والتطوير<sup>(1)</sup>.
- وعليه، فإنّ مقاومة التغيير هي من أصعب المراحل في التعامل معها، فالعاملون يقاومون التغيير لأسباب عديدة أبرزها ما يلي:
- الخوف من الاستغناء عن بعض الوظائف نتيجة للتغيير وشعور الموظفين بأن أمنهم بات مهدداً، مما يدفعهم إلى الشعور بالخوف من المجهول الذي يتضمنه التغيير.
  - الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو فقدان الزملاء.
  - عدم توافر المعلومات الكافية عن التغيير المستهدف لدى العاملين ممن يشملهم موضوع التغيير.
  - الخوف من زيادة الأعباء الوظيفية أو إضافة بعض المهام الجديدة التي يجهلها الموظف<sup>(2)</sup>.
  - عدم الاقتناع بجدوى التغيير والحرص على إبقاء الوضع على ما هو عليه.
  - الخوف من تأثير التغيير على المعتقدات والقيم السائدة والميل للحاضر والتخوف من المستقبل لما ينطوي عليه من مخاطر.
  - خشية بعض الموظفين من تغيير بعض المواقع الجغرافية للعمل، مما يدفعهم إلى العمل بعيداً عن مقر سكنهم.
  - غياب المعلومات الدقيقة والمفصلة أو نقصها حول التغيير المطروح<sup>(3)</sup>.
- إضافة إلى ذلك هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير من بينها:
- أ. الأسباب التنظيمية
- فشل سابق في التطوير، الغرور بالنجاح المالي، عدم التأكد من نتائج التطوير، تكلفة عالية للتطوير، الوضع الراهن أفضل.

<sup>1</sup> - Jean pierre mougrand: **Le management dans la nouvelle économie d'organisation**, paris-France, p 202.

<sup>2</sup> - بطاح أحمد: **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، عمان- الأردن، 2006م، ص120.

<sup>3</sup> - جمال الدين سامي: **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس، الإسكندرية- مصر، 2004م، ص204.

ب. الأسباب الفردية

- التغيير يهدد الفرد وظيفيا.
- التغيير يهدد علاقات الفرد.
- الأفراد راضون عن الوضع الراهن.
- عدم الوضوح عن التطوير.
- التغيير سريع ومرهق للأفراد.
- التغيير يحتاج مهارات غير متاحة للفرد.
- التغيير يتجاهل قيم الأفراد.
- عدم المشاركة في التغيير.
- عدم الاستفادة من التغيير.
- الخوف من الفشل<sup>(1)</sup>.

ونتيجة لما سبق، يمكن علاج ذلك بالصبر والدعم، وإعطاء أدوار خاصة ومحبة للأفراد الذين لهم مصالح شخصية وسياسية، ويمكن مساومتهم على حوافز خاصة للتغيير. أما إذا كانت المقاومة نابعة من سوء الفهم، أو نقص الثقة من خلال الاتصال الجيد، فيجب إذن شرح للأفراد الأمور التي تتطلب التغيير وأسبابها وطريقة التغيير، خاصة إذا كان هذا التغيير سيؤدي مثلا إلى تقليص حجم العمالة. وبعد مشاركة الأفراد في عملية التغيير من الأمور التي تساعد على تقليل المقاومة، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يكون لديهم معرفة تساعد في عملية التغيير. ويبقى عنصر المهارة لدى القائد في التغلب على المقاومة من خلال اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير<sup>(2)</sup>.

وحتى لا نلقي الأحكام المطلقة والمسبقة على أفراد المنظمة، فإن أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير مختلفة، فمنهم من يبادر بالتغيير، ومنهم من يقوم بإحداث التغيير، ومنهم من يقاوم التغيير، ومنهم من يأخذ موقف سلبي اتجاه التغيير، والآخر مشجع للتغيير، والآخر ناشر للتغيير.

أما أنماط الإدارة أو المنظمات في موقفها من التغيير فهي كما يلي:

- نمط اللامبالاة والتجاهل وعدم الاكتراث

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: تطوير المنظمات-الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص71.

<sup>2</sup>- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م، ص352.

- نمط التسليم بالأمر الواقع أي العجز والخضوع
  - نمط التكيف مع التغيير
  - نمط المواجهة والتعامل الجريء مع التغيير والاستفادة منه<sup>(1)</sup>.
- في حين توجد عوامل نجاح التغيير والمتمثلة كالآتي:
- وجود المناخ الملائم وعدم مقاومته ودعم القيادة الإدارية لعملية التغيير.
  - تكوين فريق هندسة التغيير ومشاركة العاملين في التغيير
  - تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير وتوافر الموارد البشرية والمادية والتقنية
  - اختيار الوقت المناسب والملائم لإدخال التغيير إلى المنظمة ووجود نظام اتصال ونظام معلومات متدفق ومنتظم.
- وببقى المشكل العويص التي تعاني منه المنظمات هو مقاومة التغيير، وله في الحقيقة عدة أسباب نذكر منها:
- عدم الاتزان والثبات وعدم وجود دليل يوضح العملية وعدم النضج ونقص الوعي والتكوين، وكذا الخوف من المجهول (الطبيعة البشرية) والمصلحة الذاتية وضعف الثقة بالنفس والصدمة من المستقبل ونقص المعلومات والشك في نوايا قادة التغيير والعبثية والحماسة والغرور والتفكير الضيق، وقصر النظر والتفكير الجماعي والحياة الاجتماعية بحيث يكون إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
  - ويعتقد الأفراد أنهم على صواب، فلماذا التغيير؟ فقد ينجح التغيير في منظمة معينة ومخالفة التغيير للقيم السائدة وإدخال أخرى جديدة قد لا تتوافق مع العادات والتقاليد وهنا تصبح الأمور أكثر صعوبة بحيث لا ينفذ معه التغيير والإنسان عدو ما جهل.
  - والملاحظ أن الأفراد يميلون دائماً، خاصة في مرحلة الجمود. ومرحلة التغيير والمقاومة هي فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير وهناك أسباب عديدة لحدوث هذا الفشل في تأييد التغيير ومنها:
  - السياسة والمصالح الشخصية، فقد يظن الفرد أنه سيفقد مركزه وقوته أو نفوذه.
  - انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير وسوء الفهم فيما يتعلق بالتغيير وآثاره.

<sup>1</sup> - Marsan christinen: **Réussir le changement- comment sortir des blocages individuels et collectifs ?** bruxelles de boech supérieur manager rh, 2008, p 11..

## الفصل الثالث: التحليل العملي والوظيفي لإدارة التغيير

- نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير والتقييم المختلف للموقف، فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير، أما البعض فيرى أنّ التغيير ضروري.
- الثقافة التنظيمية أصلاً تقاوم التغيير، نظراً لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة<sup>(1)</sup>.
- وعلى الجانب الآخر، فإن الهدف الأساسي لإدارة التغيير هو تحسين الأداء والزيادة العالية وكفاءة المنظمة، وحتى يتحقق هذا الهدف وبالتالي نجاح عملية التطوير، فهناك عدّة مقومات تساعد هذه العملية منها:
- التطوير التنظيمي والذي يدعم من طرف الإدارة العليا. وعليه فالمديريون يجب أن يكونوا قدوة في ممارسة التطوير والتغيير في كافة المستويات.
- جعل لغة التطوير والتغيير سهلة ومفهومة وعلى لسان كل الأفراد، وتشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة لعملية التطوير التنظيمي.
- بداية التغيير والتطوير من خلال فرق العمل، وتوضيح أهمية التطوير بصفته أهم مدخل للتغيير والتحديث.
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري، والتأكد من فهم العاملين لدورهم في عملية التطوير التنظيمي.
- التغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره (تحديد الوظائف في الهيكل التنظيمي وليس اتخاذ القرار).
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، والتركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الباقي... إلخ<sup>(2)</sup>.
- وسيقا على ذلك، فهناك مجموعة من العوامل والمؤثرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات التغيير، والتي تتمثل في:
- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير: وهذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- المساندة من جانب أصحاب العملية: وتعني ضرورة مشاركة العمّال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضرراً، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية في إنجاح العملية.

<sup>1</sup>- راوية حسن: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 351.

<sup>2</sup>- محمد بن يوسف المرزان العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006م، ص 120.

- المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون: فالمؤسسة لابد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل، حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة.
- المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية: والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على اكتشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها وتسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- نبيل موسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998م، ص157، 158.

## الفصل الرابع

الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

أولاً: التدرج التاريخي والعلمي للتسيير الاستراتيجي.

ثانياً: التحليل الوظيفي للتسيير الاستراتيجي.

ثالثاً: التفاعلات البيئية الداعمة للتسيير الاستراتيجي.

تعرض منظومة العمل لعدة تحولات وتغيرات تفرضها عليها عدة عوامل داخلية وخارجية، حيث تعمل المنظمات على تحقيق الانسجام مع هذه المتغيرات ومحاولة التكيف معها بتطبيق التسيير الاستراتيجي ولقد تناولنا في هذا الفصل التدرج التاريخي والعلمي للتسيير الاستراتيجي، والتحليل الوظيفي للتسيير الاستراتيجي وكذلك التفاعلات البيئية الداعمة للتسيير الاستراتيجي، إضافة للتحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي.

### أولاً: التدرج التاريخي والعلمي للتسيير الاستراتيجي

#### 1- الملامح التاريخية للتسيير الاستراتيجي

مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الاستراتيجية الأدب التسييري، والتي تتمثل في:

##### أ. مرحلة السياسة العامة (مدرسة هارفارد)

تعتبر مدرسة هارفارد للتجارة نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية السياسة العامة، والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة. كما تميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، أين امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 2 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة انطلاقاً من أن المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وإيديولوجياتهم وقيمتهم. وقد كتب كل من Gutl و Andews و Larcued سنة 1965م على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط.

##### ب. مرحلة التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975م في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي، وكان لـ Ansoff دوراً كبيراً في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها<sup>(1)</sup>. واقترح بذلك نمودجا لبناء الاستراتيجية تسمى بنموذج (Swot) الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط

<sup>1</sup>- الداوي عبد الكريم: مرجع سابق، ص 02.

وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضلية تنافسية.

وفي هذه المرحلة بدأت ماهية الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحت عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارية التسييرية من نوع Mckinsey, ADL, BCE والتي اشتهرت بمصفوفات قيمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت "منحنى الخبرة"، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات والثمانينات.

وتسمح المصفوفة للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج، سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها، من أجل زيادة النمو وتحقيق الأرباح. وتأخذ المصفوفات أبعاد أساسية حسب تموقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعدي مصفوفة BCG هما: معدل النمو/حصة السوق، أما بعدا مصفوفة ADL فيتمثل في الوضعية التنافسية/نضج المهنة، بينما مصفوفة Mckinsey فهما: القوة التنافسية/جاذبية السوق.

ونتيجة للمعطيات المصاحبة لهذه المرحلة في تغيير المنتجات وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة لا تقدم نتائج كبيرة، لذلك وجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط، وتصبح بذلك العملية الاستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي.

### ج. مرحلة التسيير الاستراتيجي

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام، وظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي تطبق الاستراتيجية- للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية<sup>(1)</sup>.

وفي نهاية السبعينات ظهرت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، حيث قام كل من Ansoff, Declerck, Hayes سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط

<sup>1</sup>-Jean-Pierre HELFER, Mickel KALIKAA, Jacques ORSON, Management (Stratégie Et Organisation), Vuibert, 3<sup>e</sup> Edition, Paris, France 2000, P<sub>25</sub>.

والتغيرات السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة. وأهتموا بكيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل -التسيير الحاصل والمخطط على مدى 5 سنوات- ضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الاستراتيجية وعملية تنفيذها. وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنويع منتجاتها وأسواقها، وتبنى هيكل المستشارين، والتنفيذيين ( Structure Staff and Line) وفي إطار التقسيمات (منتجات/سوق)، يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات واحترام السوق. ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة وبما يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد.

ونتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، وما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها، تغيرت بذلك خريطة العالم وظهر ما يعرف "بالاقتصاد الجيوسياسي"، "أين تطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي والبيوتكنولوجيا الاتصال كما أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الاستراتيجية على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### 2- الخطوات المرحلية للتسيير الاستراتيجي

تمر الإدارة الاستراتيجية في عملها بعدة مراحل متتابعة تتمثل في:

#### أ. التحليل الاستراتيجي

تقوم عملية التحليل بدراسة مفصلة لبيئة المنظمة، والقيام بتفكيك هذه البيئة إلى عناصرها الأساسية، ودراسة كل عنصر على حدى، مع إظهار الترابطات الموجودة بين هذه العناصر وبينها وبين المنظمة، وتنقسم عملية التحليل الاستراتيجي إلى قسمين:

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة/تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، ومن أمثلتها العوامل الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية،

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 17-18.

متغيرات المنافسة والعملاء. حيث تنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة.

فالبيئة العامة هي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على جميع المنظمات بدون استثناء في أي مكان، كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية، أما بالنسبة للبيئة الخاصة فهي المؤثرات التي تؤثر بشكل خاص على منظمات دون أخرى ومن أمثلتها العملاء، المنافسون، تكنولوجيا الصناعة، ويكون هذا التأثير متبادلا بين الطرفين.

- أما البيئة الداخلية فتتمثل في مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية، إضافة إلى الموارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية. ويتم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في أجل تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تأتيها من هذه البيئة وإمكانية استغلال الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات الخطيرة.

أما تحليل البيئة الداخلية فيكون من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، وإيجاد الطرق الكفيلة باستغلال نقاط القوة، وكيفية تحسين نقاط الضعف.

### ب. صياغة الاستراتيجية

إن عملية التحليل الاستراتيجي (التشخيص) السابقة للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، تقود المنظمة إلى وضع صياغة الاستراتيجية الخاصة بها والتي تساعد على تحقيق الأهداف والرسالة التي وجدت من أجلها، ويمكن القول أن المنظمة لا تقوم بصياغة استراتيجية واحدة، بل يكون أمامها مجموعة من البدائل الاستراتيجية لسد فجوة الأداء من حين لآخر، حيث أن الإدارة الاستراتيجية تختار البديل الاستراتيجي الملائم لها في تلك الوضعية والذي يساعدها على تحقيق رسالتها وأهدافها المحددة مسبقا، ويتم الاختيار الاستراتيجي للبديل الملائم على ضوء عملية التحليل الاستراتيجي التي تمت في الأول.

### ج. تنفيذ الاستراتيجية

إن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة ليست فقط الناتجة عن المعرفة التي تتمتع بها المنظمة عن العوامل التي تؤدي على نجاحها، ولكن الاهتمام الأكبر يكون في تنفيذ هذه الاستراتيجية. فالاستراتيجيات الأكثر نجاحا وتأثيرا على المنظمة هي التي يتم تطبيقها كليا، والذي يجعلها جزءا من السياسة العامة للمنظمة.

#### د. مراقبة وتقييم الاستراتيجية

تعد كل من المراقبة والتقييم من أهم العوامل الفاعلة في الإدارة الاستراتيجية، حيث أن المنظمة يجب أن تُقيّم وتراقب مدى تنفيذ الاستراتيجية المختارة من طرف المنظمة ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة سابقا، وفي حالة ظهور فجوة في التطبيق أو الأداء، على المنظمة القيام بالمراجعة وإعادة العمل إلى مجراه الرئيسي، أو القيام أحيانا بتغيير الاستراتيجية المختارة ببديل آخر يمكن أن يحقق لها الأهداف السابقة، بحيث يجب على المنظمة تطبيق ما يسمى بالتغذية الراجعة Feed Back ففي كل مرحلة تظهر الاختلالات التي تستوجب إعادة التحليل الاستراتيجي الأول والقيام باختيار آخر للاستراتيجية.

على ضوء المراحل السابقة للإدارة الاستراتيجية، نجد أن هناك من المفكرين من وضع مراحل أكثر

تفصيلا وهو Peter Drucker والمتمثلة في:

- تحديد رسالة المنظمة وتحصيل الأهداف.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص المتاحة للتهديدات.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- البدائل والاختيار الاستراتيجي.
- تطبيق ومراجعة الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

وبناءً على ذلك تجني المنظمة مزايا عديدة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بطريقة فاعلة وكفؤة، كماكانية زيادة الربحية. فالدراسات الحديثة أثبتت أن الإدارة الاستراتيجية الفاعلة والكفؤة يمكن أن تزيد من الربحية وتشجع أعضائها بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يأتي من خلال المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف. إضافة إلى تقليل فرص تعرض المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين، وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر<sup>(2)</sup>.

#### 3- المراحل البنائية لصياغة الاستراتيجية

ترتكز الاستراتيجية على امتلاك المؤسسة لمشروع يشمل العديد من العناصر والأفراد ويمتد لفترة زمنية طويلة، حيث يتعين على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الملائمة لمواجهة منافسيها.

<sup>1</sup>- ربيعة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة، برج الكيفان-الجزائر، 2013م، ص160،161،162.

<sup>2</sup>- يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص405.

فالأعمال المنجزة من قبل المؤسسة هي أعمال غير معروفة النتائج، بمعنى أن عمل المؤسسة معرض للنجاح كما هو معرض للإخفاق، وكذلك المشروع عرضة للتغيير لمواجهة التغيرات التي تحيط به، وذلك سعياً منه لتحقيق أهدافه. حيث يهدف المشروع من وضع الاستراتيجية، إلى تحقيق هدف يتمثل في تحقيق المكسب، لذلك نجد أن الاستراتيجية تختلف عن التخطيط من حيث الحركة والتغير، في حين أن التخطيط يتميز نوعاً ما بالسكون ومحاولة بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً، والمؤسسة في إطار الاستراتيجية تعمل على معرفة تصرفات المنافسين قصد مواجهتها<sup>(1)</sup>.

وتقوم الإدارة الاستراتيجية على أربعة مراحل رئيسية، بحيث لكل مرحلة معلوماتها ومضمونها كما يلي:

### أ. دراسة البيئة

وتتمثل في تحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي وسلسلة القيادة، الثقافة، الموارد الكفاءات) والخارجية للمؤسسة (البيئة الاجتماعية، المؤثرات البيئية... الخ).

### ب. صياغة الاستراتيجية

وتشمل معرفة رسالة المنشأة وأهدافها المراد تحقيقها، وخطط تحقيق الأهداف ووضع خطط العريضة لعملية اتخاذ القرار (السياسات)، فبالنسبة للأهداف فهي تتمثل في النتائج المطلوب تحقيقها متى وكيف ستحدث، حيث تقوم معظم المنشآت بوضع خطط (طويلة وقصيرة)، أما الخطط طويلة الأجل تكون من اختصاص الإدارة العليا، والتي تتمثل في إعداد الخطوط العريضة لمواجهة المستقبل بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية. أما الاستراتيجيات فهي صياغة الخطط لتحقيق رسالة الشركة وأهدافها. في حين تتمثل السياسات في التعليمات الهامة لاتخاذ القرار.

### ج. تنفيذ الاستراتيجية

ويكون من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.

### د. التقييم والرقابة

وتشمل تنفيذ الاستراتيجية من خلال الاشراف على الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء ولتنقيح الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 405.

<sup>2</sup> - ستيف أموسكوف، مارك ج. سيمكن: نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات مفاهيم وتطبيقات، دار المريخ للنشر، د.ب 2002م، ص 64، 65.

وبناءً على هذه المراحل يتم التوجه إلى بناء الاستراتيجية من خلال إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة، للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نقاط قوة أو ضعف. وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية ودراسة البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة<sup>(1)</sup>. ونوضحها كالتالي:

- **تحديد رسالة المنظمة:** هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية<sup>(2)</sup>.
- **تحديد الغايات والأهداف:** يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، لذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، ويجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك من طرف الإدارة العليا.
- **تحليل وتوصيف عناصر البيئة:** إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بعد تشخيص الوظيفة المالية والإنتاجية والتسويقية ووظيفة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وظيفة البحث والتطوير، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط و حياة المنظمة.
- **التحليل الثنائي:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تقف أمامها، وإلى تحليل نقاط القوة والضعف. وتبقى الخطوة الأساسية وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التحرك الاستراتيجي.
- **اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:** تتمخض عملية اختيار البدائل الاستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 398.

<sup>2</sup> - فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000م، ص 54.

<sup>3</sup> - أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية-، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002م، ص 121.

• **تنفيذ الاستراتيجية:** يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات. وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية<sup>(1)</sup>.

### 4- تحليل ماهية التسيير الاستراتيجي

ترجع جذور الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، والتي تعني "فن الحرب"، ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة ليعني "فن الإدارة" أو القيادة". وقد بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951م عندما أشار "نيومان" إلى أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي. وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يحتل العمل الرائد لـ "أندروز" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية، وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة الجنرال "ليكتريك" ونموذج "ماكينزي". وفي مطلع الثمانينات قدم "مايكل بورتر" نموذج، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة. وفي بداية عقد التسعينيات ظهرت مفاهيم جديدة، مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها، بحيث غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد<sup>(2)</sup>.

ويتمثل جوهر هذا الفكر الإداري الذي يعرف بمدرسة التصميم أو مدرسة المطابقة Fite School Derign School بالنظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.

وفي الغالب يستخدم تحليل Swot وهو تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحقيق هذا الغرض، مجموعة من الباحثين ساهموا جميعا في إنضاج وتطوير مدرسة التصميم، وتطوير الاستراتيجية نظريا وتطبيقيا.

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص399.

<sup>2</sup> - السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2014م، ص95.

وفي هذا السياق، ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG ومصفوفة شركة جنرال "إليكتريك" (GE)، وقد احتل نموذج Andreus مكانا متميزا منذ البداية إلا أنه لم يقدم إلا تفسيرات قليلة حول كيفية تقسيم عناصر المعادلة السابقة الذكر بصورة انتظامية، كما لم تعد نماذج تحليل محفظة الأعمال وغيرها من الأدوات التحليلية الكافية في مواجهة تعقيدات بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة في مطالبها وتحدياتها.

وقد ظهرت العديد من الكتابات والكثير من النماذج، والمهم فيها هو النموذج الذي يؤكد أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسين داخلها ويضع سياقًا لسلوك الشركات (استراتيجيتها) <sup>(1)</sup>.

إن العديد من المصطلحات والأدوات التي تتعامل مع الإدارة الاستراتيجية، قد تم تطويرها واستخدامها بنجاح من قبل الشركات الأمريكية، كشركة جنرال "الكتريك" وجماعة بوسطن الاستشارية. ولقد حاول الممارسون والباحثون في حقل الإدارة الاستراتيجية تنقية هذه المفاهيم، نظرا لأهمية الإدارة الاستراتيجية في إنجاح المنظمات وفي بقائها قادرة على التنافس في عالم يزداد تعقيدا يوما بعد يوم. وتشير الكتابات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية إلى أن هذا الحقل المعرفي قد مرّ بتطورات عديدة يمكن استعراضها على النحو التالي:

### • التخطيط المالي

اتسمت المرحلة الأولى بتركيز المنظمة على التخطيط المالي فقط، بحيث تركز اهتمامها على إعداد وتنفيذ الموازنة الخاصة بالسنة القادمة، أي أن المعلومات المالية كانت هي المصدر الوحيد لإعداد موازنتها السنوية، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.

### • التخطيط التنبؤي

هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

### • التخطيط الاستراتيجي

في هذه المرحلة ونتيجة للمخاطر العديدة التي تواجهها المنظمات لاسيما المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع بيئات متنوعة تتحكم فيها متغيرات سياسية واقتصادية عديدة وعلى نطاق واسع، نجد أن

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2004م، ص47

المنظمات أخذت تهتم بمسألة التخطيط الاستراتيجي وتأخذ في حساباتها المستقبلية التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة من أجل أن تستجيب لها مسبقاً.

### • الإدارة الاستراتيجية

لقد اكتشفت الإدارة العليا في هذه المرحلة التي يصح أن نطلق عليها مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل، أن الخطة الاستراتيجية مهما كانت جيدة، تبقى لا قيمة لها إن لم يشارك في إعدادها وبلورتها العاملين في مختلف المستويات الإدارية (لا سيما المدراء)، وبدلاً من التركيز على كيفية إنجاز خطة مستقبلية بلا أخطاء، اتجه التركيز نحو التفكير الاستراتيجي وكيف يمكن إيجاد بدائل أكثر لمواجهة خفايا المستقبل وتقلباته، كما اتجه تركيز الإدارة على كيفية استثمار كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة. فهذه المرحلة هي المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين<sup>(1)</sup>.

ومما سبق نخلص إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات وتتمثل في:

### أ. الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (الشركة الأم)

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي لها حشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية. وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد ووحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

### ب. الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.

### ج. الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي

لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية... الخ، فمن الضروري أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية بحيث بمعنى أن توجد خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة استراتيجية

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم: الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية-، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية، 2016م، ص 27، 28.

للإنتاج وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات أو اختلاف مستوياتها، لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمة وبكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية<sup>(2)</sup>.

وسيقا على ذلك، تتضمن العملية التسييرية أربعة وظائف أساسية وتعتبر بمثابة الأطر التي يمارس فيها المديرون مسؤولياتهم المختلفة وتتمثل هذه الوظائف في:

- **التخطيط** يعرف التخطيط على أنه دراسة واختيار وسائل التنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف أو هدف معين خلال فترة زمنية محددة.

وترتكز عملية التخطيط على جمع واختيار المعلومات والتنبؤ الدقيق بالمستقبل لتحديد الأنشطة الضرورية والوصول إلى أهداف المنظمة، ويتكون التخطيط من العديد من القرارات المتعلقة بالمستقبل. ولذلك يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، أين يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وتوزيع الموارد على مختلف الأنشطة، وعادة ما تكون الخطط في شكل استراتيجيات، سياسات، إجراءات، برامج تساعد كل منها في بلوغ الأهداف المرغوبة.

- **التنظيم** تكمن أهمية التنظيم في سر نجاح المؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها، سواء كانت مؤسسات ربحية أو مؤسسات خدمية غير هادفة للربح، كما يعتبر وظيفة ضرورية تتكامل مع بقية الوظائف الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعمل التنظيم على تحديد علاقات العمل وتنسيق الجهود البشرية من خلال التخصص وتقسيم العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح طرق الاتصالات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف.

ويعني التنظيم الإداري إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليه من تقسيمات داخلية تحدد وتنسق بين الأهداف، ووضع جهاز إداري يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية أو لائحة النظام الأساسي في حالة المؤسسات الأهلية قصد تنفيذ النشاط الاجتماعي المطلوب<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص33، 34.

<sup>2</sup> - زكرياء مطلق الدوري: مرجع سابق، ص38.

<sup>3</sup> - راسي وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، د.ب، 2016م،

- التوجيه عادة ما يطلق على التوجيه عدة تسميات منها، الإدارة، القيادة، التحفيز، حيث تهدف هذه العملية إلى توجيه علاقات العمل وتوفير ظروف العمل الملائمة للأفراد وخلق الدافع للعمل والتعاون على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، ويتطلب ذلك توفير نظام للحوافز المادية كالأجور و الحوافز المعنوية كالترقيات، كما أنه من الضروري للمدير ممارسة دوره القيادي على مرؤوسيه لحثهم على العمل أكثر<sup>(1)</sup>.

- الرقابة لا تكتمل عملية التسيير إلا إذا تم تقييم مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، من خلال مقابلة الأداء الفعلي بما هو مخطط والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المنتظرة والمخطط والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المنتظرة والمخططات المرسومة.

وحتى يبلغ الرقابي مراميه، يجب أن يتسم بالمرونة والوضوح وأن يتلاءم مع طبيعة وحجم النشاط الذي يؤدي بالإضافة إلى الموضوعية والسرعة في وتطبيقه<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: التحليل الوظيفي للتسيير الاستراتيجي

#### 1- الخصائص الفاعلة لاستخدامات الاستراتيجية

يشير (Macmillam and Tampoe) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص الاستراتيجية الفعالة في منظمات الأعمال كالاتي:

- الاهتمام والعناية بالعملاء: والتي تبين أن الاستراتيجية من المفترض أن تأخذ بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء، وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة أو مطورة، هذا يعني على المنظمة أن تكون مقادة بالسوق وحاجات العملاء أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.

- العلاقة بين الموردين/المجهزين: وهنا من الضروري أن تكون الاستراتيجية متجاوزة الحدود المتعارف عليها لمنظمة الأعمال، كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعها وتصنيفاتهم. ومن المهم أن تكون لمنظمة الأعمال طرق خاصة تتمايز فيها على منافسيها.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م، ص477.

<sup>2</sup>- راسي وفاء، مرجع سابق، ص29.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- تأثيرات أصحاب المصالح: من المهم أن تأخذ الاستراتيجية في الحسبان توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة، كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط، وذلك في إطار نطاق العمل الشامل.
- فهم القابليات والقدرات: لا يمكن للاستراتيجية أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابليات المنظمة، بحيث يجب أن يكون تقييم هذه القدرات واقعي وغير متحيز قياسا للمنافسين، ومن الضروري أيضا أن يكون هذا التقييم بشكل ديناميكي، أي بشكل مستمر وحيوي.
- الاهتمام بالتغييرات التكنولوجية والإبداع: وهناك من المفترض أن تكون الاستراتيجية موجهة نحو التغيير وفهم طبيعته، وكيف تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.
- تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية: إن امتلاك الورد البشرية لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية، فالمختصين في التخطيط توجد لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير، وعلى الإدارة أن تعي طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يساهمون بفاعلية في تنفيذ الاستراتيجية.
- تفهم وتشجيع الإدارة العليا: إن ما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن أن يكون العكس مدعيات للفشل وعدم النجاح.
- إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية: إن الاستراتيجية الجيدة لا تظهر فجأة، والفكرة الجيدة تحتاج إلى دعم ممن يعملون على تنفيذها، ويمكن لعمليات الإيصال والاتصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من الاستراتيجيات أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.
- الإحساس المنطقي وموازنة العمليات: إذا لم تكن الاستراتيجية موازنة وتغلب عليها واحدة أو اثنتين من بين العناصر المذكورة سابقا، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقت يخصص لهذا الغرض، ويجب أن تكون العناية والإحساس بالاستراتيجية شاملة للعناصر المذكورة سابقا.
- تصميم العملية: من المهم أن لا يكون تصميم العملية زائدا عن الحدود المنطقية، بل من المفترض أن يكون وفق افتراضات معقولة ومنطقية، ومن الضروري الأخذ في الاعتبار جوانب القوة والضعف في الاستراتيجية، كذلك من المفترض أن تكون الطرق المستخدمة مرنة، بحيث تنتج مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة، ومن الضروري أيضا الابتعاد عن كون الاستراتيجية رتيبة وروتينية وتكرر باستمرار.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- الأخذ في الاعتبار الدعم الخارجي: وهنا يُمنح للمستشارين الاستراتيجيين والإداريين دوراً للمساهمة في الاستراتيجية، بحيث تكون هذه المساهمة من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.
- الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية: لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية إنما أدى إلى خطأ استراتيجي قاتل تمثل في:
  - تجاهل مفهوم الوضع الاستراتيجي النسبي .
  - عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والاستراتيجية.
- وتقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة: وهناك ثلاث طرق للتمييز، إما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك، أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين، أو كلاهما، ولن يتحقق التمييز للشركات، إلا إذا كان أفضل من أداء منافسيها وعملت على استمرار هذا التمييز وحمايته من التقليد. لأجل ذلك فالاستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها وأن تقدم مزيجاً فريداً من القيمة لعملائها بحيث يصعب محاكاته. ويكمن جوهر الاستراتيجية التنافسية في أداء الأنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين أو اختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين، أما الاستراتيجيات التقليدية، فما هي إلا حروب تسويقية لا تصمد أمام التقليد والمحاكاة، كما أن الميزات التنافسية غير دائمة<sup>(2)</sup>.
- وترجع جذور كلمة الاستراتيجية Strategy إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية وهي تعني فن عموم الحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية تعرف على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، أما من منظور الإدارة الاستراتيجية تمثل الاستراتيجية مفهوماً متعدد الأبعاد، وهذه الأبعاد هي:
  - وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة.
  - صياغة ورسم سياسة المنظمة.
  - التركيز على وضع الأهداف والغايات.
  - أهمية التحام المنظمة ببيئتها.
  - تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - المنظور الاستراتيجي-، الجزء الثاني، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009م، ص90،91،92.

<sup>2</sup>- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص18.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- الاهتمامات بتصرفات الإدارة العليا<sup>(1)</sup>.
- والجدير بالذكر أن معرفة استراتيجية المؤسسة لا تكون حقيقة وشاملة إلا من خلال الأبعاد الأساسية التي تتم في ضوئها صياغة الاستراتيجية.
- لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد الأبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، حيث تتحدد هذه الأبعاد في:
- التوافق والانسجام مع متطلبات البيئة .
- الملائمة وفق الموارد والإمكانات الداخلية المتاحة للمؤسسة.
- درجة القبول بالمخاطر (التهديدات).
- توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المحدد.
- وقد حدد الباحثان Feurrer and chaharbagli الأبعاد الاستراتيجية بصورة أكثر شمولية بحيث تغطي مختلف مكونات الاستراتيجية كما يلي:
- المجال (Scope) بمعنى الأنشطة والموارد والتقنية والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
- العمليات (Process) وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية الإدارية وإنشاء الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية وديناميكية العمل.
- الطرق (Methods) يقصد بها الأساليب والوسائل المتضمنة للتحليل الاستنباطي والاستقرائي والتفكير النظامي والمنهجي.
- المسؤولية (Responsibility) عند وضع الاستراتيجية لابد أن تحدد فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية أو الكوادر الوظيفية في المؤسسة.
- المدى الزمني (Time-Frame) والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية (conceptual philosophy) بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- المحتوى (content) يقع محتوى الاستراتيجية ضمن إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم النمو بطرق متعددة مختارة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2008-2009م، ص57.

- التنفيذ (Implementation) بمعنى هل تنفيذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أو الاثنين معا<sup>(1)</sup>؟

وعلى ضوء هذه الخصائص نكشف عن أهم الاستخدامات المطبقة في تنفيذ الاستراتيجية:

### أ. الاستراتيجية الكلية للشركة

هذه الاستراتيجية تركز على عملية صنع الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل للبدائل الاستراتيجية والتأكد من أن كل وحدة أعمال في محفظة الشركة تضيف شيئاً ما إلى الأداء الكلي، والشركة في هذه الحالة تواجه مشكلة هو كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للشركة.

### ب. استراتيجية وحدة النشاط الاستراتيجي

تشير استراتيجية وحدة الأعمال إلى الخطة الموضوعية لتوجيه وإدارة وحدة أعمال معينة، فهذه الاستراتيجية تمثل رؤية للمداخل والتحركات من ناحية الإدارة لتحقيق الأداء المرتفع في خط منتجات معين، وبمعنى آخر تتعامل هذه الاستراتيجية مع العناصر التالية:

- كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن أن تتبعه الشركة.
- ماهي المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها في كل مجال وظيفي (إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية، بحوث وتطوير)، بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط في المنظمة؟
- مدى الاستجابة إلى التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.
- التصرفات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بأية مشاكل استراتيجية أو أية مشاكل تشغيلية تواجه النشاط.

### ج. استراتيجية المجالات الوظيفية

تشير هذه الاستراتيجية إلى المداخل المحددة وظيفياً والتحركات التي تتبعها الإدارة، بغرض تدعيم الاستراتيجية الكلية لوحدة الأعمال، وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التوزيع، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات، وهكذا... فعلى سبيل المثال، تضع الإدارة الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة البيع بغرض انجاز أهداف البيع ودعم استراتيجية وحدة الأعمال.

<sup>1</sup>- حسين محمد جواد الجبوري: التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل (مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017م، ص74،73.

د. الاستراتيجية التشغيلية

تشير إلى عدد من المداخل التفصيلية ومن منظور محدد، وكذلك التحركات التي يتبعها مديرو الوحدات الفرعية ومديرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالاستراتيجية. وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجيات أقل من حيث المدى الذي تغطيه بالمقارنة مع صنع الاستراتيجية في المستويات الأعلى، إلا أنها تحقق التكامل بين الاستراتيجيات. فعلى سبيل المثال، مدير منطقة جغرافية معينة عليه أن يقدم تفاصيل الاستراتيجية التي يتبعها حسب ظروف المنطقة<sup>(1)</sup>.

2- الخصائص المميزة للتسيير الاستراتيجي

يمكن استخلاص خصائص التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

- تنطوي عملية التسيير على تحديد الأهداف: وهنا يجدر التفريق بين الأهداف الأساسية والأهداف الأقل أهمية، حيث تتولى الإدارة تحديد الأهداف ويترك للعاملين مسؤولية تنفيذ الأعمال اللازمة لإنجازها.
- التسيير عملية متكاملة: حيث تتميز عملية التسيير بتداخل وظائفها، ويتوقف نجاح كل من هذه الوظائف على مدى نجاح الوظائف الأخرى، كما يتوقف نجاح العملية التسييرية على مدى نجاح كل منها.
- التسيير عملية مستمرة: ويستمد هذه الخاصية من خاصية استمرارية المؤسسة وبقاءها في خدمة المجتمع وتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها.
- التسيير نشاط إنساني هادف: يتطلب التعامل مع جماعات العمل باختلاف مراكزهم الوظيفية، وبناء علاقات عمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التسيير عملية عمومية: إذ أنها لا تقتصر على مستوى تنظيمي معين أو مؤسسة معينة، بل تعني بكل من يقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه.
- ارتباط وظائف التسيير بعملية اتخاذ القرار: فكل وظيفة من وظائف التسيير تتعلق بشكل كبير بعملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1999م،

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- التسيير عملية ديناميكية: تتفاعل عملية التسيير والمتغيرات البيئية التي تحيط بها، فتؤثر فيها وتتأثر بها، وتحاول التكيف معها لضمان استمرارها<sup>(1)</sup>.
- التسيير علم وفن، وذلك بكونه مجموعة من مختلف العلوم، إضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل التكوين، سمات قائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير... الخ.
- لقد عرف التفكير التسييري تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين: الاقتصاد، المحاسبة، علم الاجتماع... الخ. فهو مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا للوظائف الأخرى حسب ما يسمى بعجلة التسيير المقسمة إلى ثلاثة مراحل، فكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية وهي:
- الإدارة: وتضم التقسيم إلى دوائر وضبط علاقات السلطة وتحديد العمليات.
- المراقبة: وتضم التحفيز، الاتصال، التكوين.
- التخطيط: ويضم قياس النتائج الحالية، مقارنة النتائج، أخذ القرار الملائم.
- كما يتطور التسيير حسب دوره متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة، يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن وحسب التسويات المطلوبة، فالتسيير مبني على تقارب تيارين هما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- وبناءً على ذلك تتضح مميزات التفكير الاستراتيجي في:
- تفكير تأملي: متعدد الرؤى والزوايا واستدلالي لفهم ما هو كلي، حيث يلجأ إلى التحليل لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.
- تفكير تفاؤلي: يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على استشراق المستقبل وتوقع احتمالات تغييره، ويساهم على استخدام المعارف العلمية المتاحة ويستثمرها في مناخ إيجابي مشجع للمشاركة في صناعة المستقبل.
- تفكير تركيبي (بنائي): يعتمد على الإدراك والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل المنشود قبل وقوعه.

<sup>1</sup>- رضا صاحب أبو آل علي: سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة-نظرة عامة-، دار الوراق، عمان-الأردن، 2002م،

ص236.237.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق حبيب: مرجع سابق، ص108.

- تفكير تطويري: يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر، وينطلق من رؤية البيئة الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية للمؤسسة.
- تفكير مستقبلي يصل الفكر بالتطبيق: يتضمن التفكير الاستراتيجي دورة تغيير كاملة بدءاً من النشاط الفكري المنظم وإيجاد فضاء جديد من الحرية وما يستلزمه ذلك من التطور المستمر لذلك الفكر والعمل. بمعنى أن جوهر التفكير الاستراتيجي ومعيار جدواه وصدقه هو قدرته على إحداث تجديد أو تغيير أساسي في بنية المؤسسة.
- تفكير استباقي: يقوم على رسم صورة المستقبل ويتوقع مخاطره ويبحث عن السبل الكفيلة لمواجهة تلك المخاطر قبل وقوعها أو على الأقل الحد منها أو محاصرة آثارها السلبية.
- تفكير تباعدي: يستند على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار ومعارف جديدة ورؤى معاصرة، وما يتطلبه هذا التفكير من قدرات عالية المستوى على التخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ذلك، يتصف التفكير الاستراتيجي ببعض الخصائص التي تميزه عن أنواع التفكير الأخرى، فضلاً عن أنه يتميز بمجموعة خصائص نذكر أهمها التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة والمزاوجة بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وانتاجيتها وبين التخطيط الاستراتيجي بنظرته المستقبلية، وكذلك المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية، وما ينتج عنها من حلول مقارنة بالحلول الفورية الآتية، إضافة إلى ربط الأفكار أو الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقويمه، والتحول من مجرد كلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقه في المنظمة وفي المجتمع والبيئة المحيطة بها<sup>(2)</sup>.

### 3- الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي

- وتتبع أهمية التسيير من الخصائص التي يكتسبها من وظائفه وأساليب تطبيقه، ومدى مساهمته في الوصول إلى الأهداف المرسومة، حيث تتلخص هذه الأهمية في:
- تهدف عملية التسيير إلى تحقيق أهداف العمل الجماعي: وتظهر في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والتي يتسم وضعها في إطار برامج عمل المؤسسة وسياساتها، وتتنزايد هذه الأهمية بتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية.

<sup>1</sup>- حسن محمود جواد الجبوري: مرجع سابق، ص 143.144.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 75.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الأداء: تساهم عملية التسيير بشكل كبير في تدريب الأفراد على الأسس والمبادئ الإدارية لزيادة كفاءتهم في الأداء بما يوفر فرص أكبر لاحتلال مراكز إدارية أعلى ذات قدرات وكفاءات عالية على حل المشاكل، وكذا العمل على مواكبة التغيرات التكنولوجية في تطوير مواردها البشرية فنيا وتكنولوجيا<sup>(1)</sup>.
- يساهم التسيير في تطوير البحث العلمي: رغم كل الدراسات التي أجريت في مجال الممارسة الإدارية، إلا أنها بقيت محل تساؤل وجدل. ونتيجة لكثرة وتجدد المتغيرات الإدارية، أصبح من الضروري التفكير في كيفية إيجاد علاقة بين هاته المتغيرات وتأثيراتها المختلفة في الإدارة بالاعتماد على البحث العلمي<sup>(2)</sup>.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية وزيادة رفاهية المجتمع: حيث يساهم العاملون بالمؤسسة في تلبية الحاجات الاجتماعية للمجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، إذ ترتبط درجة رفاهية المجتمع بدرجة الكفاءة في استغلال الموارد خاصة النادرة منها.
- الاستغلال الأمثل للموارد: حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بالاعتماد على الأساليب العلمية والمعرفة الواسعة لمجالات الإدارة، وطرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية المؤثرة على نشاطها، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين المؤسسة والبيئة<sup>(3)</sup>.
- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات، فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوجيهها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- هو المسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة في المحيط.

<sup>1</sup>- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم -، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999م، ص39.

<sup>2</sup>- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة-مصر، 2001-2002م، ص20،19.

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص11،12.

- له القدرة على التكيف مع المتغيرات للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- ومن خلال ذلك، تتضح أهمية التفكير الاستراتيجي من كونه أداة التحضر للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت القيادة الاستراتيجية من استخدام قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع الموظفين. وبكل المستويات الإدارية، عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المؤسسة.
- سبق التفكير الاستراتيجي أي عمل قيادي في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية أو صياغة الاستراتيجية أو بناء السيناريوهات، فلا بد للقيادات في المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأدنى من ممارسته واعتماده منها علميا ملازما للتخطيط الاستراتيجي، أين يركز فيه المختصون في مجال الاستراتيجية على الأهمية المتميزة للتفكير الاستراتيجي. ومهما كانت المداخل المعتمدة والتقنيات المستخدمة، فإنه على المؤسسات أن تدرك رؤيتها الاستراتيجية الكلية التي تعد نتاج التفكير الاستراتيجي، ولذلك أصبح هذا النوع من التفكير على درجة كبيرة من الأهمية من خلال ما يلي:
- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المؤسسة في محيطها الكلي والتفاعل الدائم مع بيئتها.
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته بدلا من الانشغال بالحاضر ومشاكله التي هي امتداد للماضي.
- تقوية الولاء والانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي بين الموظفين.
- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفاهل والشفافية بين العاملين في المؤسسة في مناخ ديمقراطي سليم
- تعميق المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية المحيطة في المؤسسة، من خلال توظيف الإمكانيات والقدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئة المؤسسة الداخلية.
- تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير، وذلك من خلال توافر فرص المشاركة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

<sup>1</sup>- زهرة الداعلي، سهام وتيدي: نمط التسيير وأثره على الانضباط الوظيفي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دارية، أدرار-الجزائر، 2019-2020م، ص22.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- يسهم في تحقيق التلائم بين الإمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة وبما ينسجم مع مسيرة المؤسسة، كونه يعد نمطا فكريا معاصرا يقوم على دراسة العلاقات المتطورة وغير المتطورة لمجمل أنشطة المؤسسة وتدخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.
- ينظر إلى التنظيم كوحدة واحدة بدلا من النظر إليه كأجزاء منفصلة تتنافس فيما بينها على الموارد، أي أنه ذو نظرة شمولية للتنظيم.
- تنمية عادات التفكير بالمستقبل وتحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة؟ إذ أن التفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى التي يتم الاتفاق عليها فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي متكامل يتجه نحو المستقبل، كما يساعد في حسن استثمار الموارد البشرية وتوظيف طاقاتها واستخدام معارفها وحثها على الإبداع والابتكار<sup>(1)</sup>.
- وتتبع أهمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال من حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الاستراتيجي يتساءل دائما:

- كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغايتها بأحسن ما يكون؟
- كيف يمكن صياغة الاستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق الأهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة؟ وإذا كانت القدرة على التفكير الاستراتيجي ضرورية، فإن الإجابة على تساؤلات مثل: كيف يمكن تحسين قدرة المنظمة على مكافأة المدربين الذين يتميزون بالحدس والابتكار في تفكيرهم؟ وأي نوع من المهارات يجب توفيرها لتطوير الخصائص والصفات الاستراتيجية في المديرين.
- ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين.
- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل بالشكل الذي ترغبه إدارة المنظمة.
- وضوح الرؤية وتقليص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف الغامضة واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين بما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.

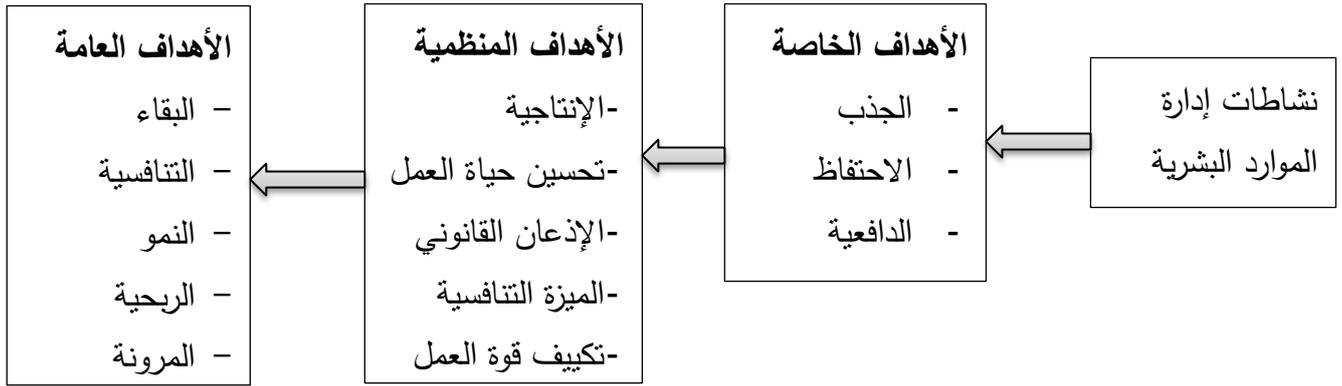
<sup>1</sup>- حسين محمد جواد الجبوري: مرجع سابق، ص 133-134-135.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

تمثل استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة أحد أهم استثماراتها الحقيقية، مما يستلزم أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة الصياغة فقط، وإنما تمتد وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستقر بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل، وكذلك عند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها<sup>(1)</sup>.

كما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من منهم ودفعهم للعمل، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية. وترتبط هذه الأهداف وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة.

ويظهر الشكل رقم (02): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: خالد عبد الحميد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005م، ص34.

يلاحظ من الشكل السابق تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية:

- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وكون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها التكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص74-75.

- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- إنّ إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة بما ينعكس ذلك على انخفاض التكاليف.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: التفاعلات البيئية الداعمة للتسيير الاستراتيجي

#### 1- الأبعاد المؤسسية والبيئية للتسيير الاستراتيجي

- يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالبيئة ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية:
- **البعد الاقتصادي:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف<sup>(2)</sup>. ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟<sup>(3)</sup>. ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها ومحفظتها أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلاً، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مختلف مواردها، ومنه تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها ثم تقييم هذه الاستراتيجيات، وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الاستراتيجية.
  - **البعد السياسي:** باعتبار المؤسسة وجوداً سياسياً يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها،<sup>(4)</sup> فهي تؤثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها، والتي تعرف

<sup>1</sup> - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص71.

<sup>2</sup> - Alain Charles MARTINET: **Management stratégique (organisation et politique)**, ed-xience, paris-France, 1994, p34.

<sup>3</sup> - عبد القادر خريش: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد5، العدد2، 2016م،

ص38.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2002م، ص23.

بالأطراف ذات المصلحة. ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم، لابد على المؤسسة لأن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف<sup>(1)</sup>.

- **البعد البيروقراطي (التنظيمي)** تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم فيها دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجيتها بشكل فعال بما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية<sup>(2)</sup>.

- **البعد المعلوماتي:** تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، واصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة، حيث تعبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها. فالمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ قرارات المؤسسة، هو نظام المعلومات الخاص بها، فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة.

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها. وبذلك ظهر ما يسمى بنظام المعلومات الاستراتيجية الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار تغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة. ومنه فإن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يستلزم توفير نظام معلومات استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب، إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات

<sup>1</sup>- شوقي ناجي جواد: إدارة استراتيجية، دار الحامد، عمان-الأردن، 2000م، ص23.

<sup>2</sup>- شارلز وجاريت جونز: ت، رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد عبد المتعال: الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2001م، ص573-574.

الوطني، هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي ومراكز معالجة المعلومات والجامعات.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتستجيب لتطلعاتها وأهدافه ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة<sup>(1)</sup>.

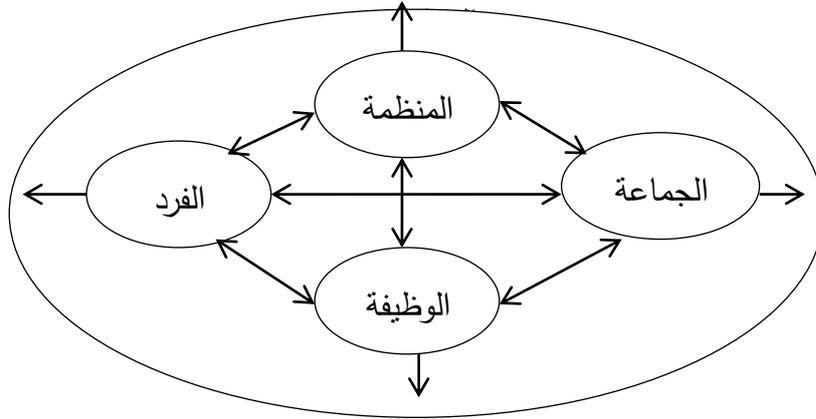
كما يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل إيجابية داعمة للعاملين، لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم. ومن منطلق النظرة للإدارة كنظام مفتوح، فإن مفهوم البيئة في هذا المجال مفهوم عام، حيث تشمل ثلاثة مستويات هي:

- البيئة الداخلية: وهم العاملون في دائرة شؤون الأفراد ومدراء الوحدات التنفيذية والاستشارية الأخرى في التنظيم، وجميع العاملين في المنظمة.
- العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- العلاقات مع البيئة الخارجية، وتتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم، لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه. ومع زيادة مستوى إدراك العاملين وزيادة ثقافتهم، تصبح البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة (...). فكلما تفهمت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها، كلما كانت أقدر على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة ومع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها، حتى تضمن مناخا إيجابيا تزدهر فيه وتتطور.
- وتزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة والخاصة على حد سواء بالمسؤولية الاجتماعية وأهمية خلق رأي عام إيجابي مساند لها. ورغم ما يبدو من أنّ هذا العامل فيه تضحية ببعض الموارد، إلا أن العائد في النهاية سيكون إيجابيا على تلك المؤسسات، لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة والدعاية لمنتجات المؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد القادر خربيش: مرجع سابق، ص 41، 40، 42.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد - المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص -، دار الشروق، عمان - الأردن، 1990م، ص 50.

الشكل رقم(03): يوضح مواءمات إدارة الموارد البشرية.



المصدر: خالد عبد الحميد الهيتي، مرجع سابق، ص32.

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية ومن خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المواءمات:

- المواءمة الخارجية: وتتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية.
  - المواءمة الداخلية: وتتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة، والوظيفة مع المنظمة، والوظيفة مع الجماعات، والفرد مع الجماعة والجماعة مع المنظمة.
- وتتحقق تلك المواءمات، عندما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما نوع العمل المراد إنجازه؟/ من المسؤول عن أداء العمل؟
  - كيف يؤدي العمل المطلوب؟/ كيف ستظهر المنظمة عندما يؤدي العمل؟
  - كيف يمكن قياس النتائج؟<sup>(1)</sup>.

لقد أصبح دور إدارة الموارد البشرية متعددًا ومعقدًا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني، وإنما يجب أن يتضمن أدوارًا تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية. فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة استراتيجية المورد البشري المتوافقة مع استراتيجية المنظمة، حيث يتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة وفريق الإدارة العليا، ويقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006م، ص28، 29، 30.

من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالموارد البشري، وكذلك نقاط القوة والضعف في الموجودات البشرية في المنظمة.

وعليه يتأكد بأن الأدوار التي يجب أن تمنح لإدارة الموارد البشرية هي:

- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب أن تصمم المنظمة والوظيفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.
  - دور المدقق الذي يحدد أياً من الجوانب الخاصة بالمنظمة أو العمل يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أفضل.
  - دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الدور الاستشاري في كيفية اجراء عملية التغيير.
  - دور المتحرك داخل المنظمة لتحديد الأسبقيات الخاصة بالأهداف ومن خلال الخبرة الإدارية.
  - دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.
- ومثل هذه الأدوار يمكن إنجازها من خلال مجموعة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

### 2- تكيف التفاعلات الإيجابية للتسيير الاستراتيجي مع المتغيرات البيئية

تحقق المؤسسة التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المنافع والمزايا، والتي من بينها الوضوح في الرؤية المستقبلية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، تحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، تجنب التهديدات المحيطة، تقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضٍ وتدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة والتغير التكنولوجي، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضرورياً للتكيف مع هذه المتغيرات. ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

- يساعد المؤسسات في توقع مشكلات المستقبل والفرص.
- يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها.

<sup>1</sup>- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 44، 43.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- يساهم في تحقيق الفوائد باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ومساعدة للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير.

- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.

- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.

- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية<sup>(1)</sup>.  
تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية اجتماعية مرضية، كما يمكن من وضع رؤية مستقبلية لمؤسسة متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية ومواجهة التهديدات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما أن انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة استراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية، لكن أيضا قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات وقدرة التنبؤ.

- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات، وبالتالي تمكنه من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها.

- القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة.

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف<sup>(2)</sup>.

يعد نجاح بعض المنشآت وفشل البعض الآخر حقيقة اقتصادية من حقائق عالم الأعمال، حيث يرجع هذا الفشل إلى تغيرات في البيئة لم تحسن الإدارة التعامل معها، إما بسبب عدم توقعها لها أو بسبب

<sup>1</sup>- عبد القادر خريش: مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup>- بن سي سعود عبد الستار: مرجع سابق، ص28.

عدم توافر المواد الكافية لمواجهتها بالرغم من توقعها لها. وحقيقة أخرى تؤكد أنه لا تبقى في السوق عدا المنظمات التي تخدم احتياجات مجتمعاتها بفاعلية وكفاءة عاليتين، بمعنى أن هذه المنظمات أو المنشآت تفي بحاجات المجتمع بأسعارها تكفي لتغطية تكاليفها وتحقيق بعض الربح من ذلك. وتحقق الإدارة الاستراتيجية في كل عمليات استخدامها وفي كل مستوياتها جملة من الفوائد والمزايا يمكن توضيحها كالتالي:

- يساهم مدخل الإدارة الاستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، وفي صياغة وتقسيم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
- تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغير.
- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
- تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة. كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة ككل، أين تسعى لحشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية.
- تساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي<sup>(1)</sup>، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترفيتهم إلى مناصب الإدارة العليا. وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الاستراتيجية في تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل، وهذا يقود الأفراد إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سابق، ص 54، 55.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- تمكن الإدارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية، حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.
- تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة، وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المنظمة. كما تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.
- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.
- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف الاستراتيجية وبرامج العمل.
- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب بما يحقق السرعة المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات.
- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.
- تساعد على تحقيق تكامل سلوك الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد بما يعكس إيجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وتوضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.
- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية بما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار<sup>(1)</sup>.
- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها بما يمكن من تطبيقها،

1- المرجع السابق، ص 55:56.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

وبالتالي نمو المنظمة. أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل والعمل على صناعته (بدلا من الاستجابة له فقط)، والتأثير في الأنشطة المختلفة في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

- تاريخيا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية Process وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.
- وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين و تزايد مستويات ولائهم وإخلاصهم للمنظمة، عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وعند مشاركتهم في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وأساليب تقييمها.
- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها للإدارة الاستراتيجية، الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا لوضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي تستخدم هذا الاختصاص فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.
- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية المركز التنافسي للمنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة.
- الاستغلال الأفضل والاستخدام الجيد للموارد والإمكانات المختلفة في المنظمة بما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- أنها تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير لدى العاملين في المنظمة.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء، ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها<sup>(1)</sup>.

### 3- التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي

تتأثر عملية التسيير بالعديد من العوامل التي تقف أو تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة، ويمكن إجمال أهم هذه العوامل في:

- عدم وضوح الأهداف: عادة ما يجد الأفراد أنفسهم أمام أهداف غير واضحة وصعبة الاستيعاب بما يضعف رغبتهم في تحقيقها.

- عدم التنبؤ ودقته: تُبنى عملية التخطيط في المؤسسة على عملية التنبؤ التي تتطلب استخدام أساليب دقيقة.

- نوع التنظيم: يمكن أن يؤثر نوع التنظيم السائد في المؤسسة على عملية التسيير، فإذا نظرنا مثلا إلى التنظيم البيروقراطي، نجده يساهم بدرجة كبيرة في تعقد الأعمال.

- عدم الدقة في تحديد السلطات والمسؤوليات: ما يؤدي إلى الاهتمام بالازدواجية في إصدار الأوامر، وبالتالي الاختلال بقوانين النظام.

- ضعف نظام الحوافز: الإهمال المفرط للإدارة بنظام الحوافز يضعف الرغبة لدى العاملين في ممارسة العمل بما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المؤسسة.

- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات: عادة ما يفضل المدراء الاستفراد بالقرارات التي يتخذونها دون اعتبار أن هذه القرارات تُعنى بالعامل، لأنه سيقوم بتنفيذها ومن حقه أن يساهم في وضعها.

- عدم وضوح معايير الرقابة: قد يؤدي ذلك إلى الفشل في تحديد الانحرافات، ومن ثم عدم القدرة على تصحيحها.

- عدم استخدام معايير موضوعية في اختيار العاملين: تعتمد الفعالية الإدارية بشكل واضح على مهارات المسيرين وخبراتهم في العمل.

- عدم وجود أساليب اتصال فعالة: تلعب أساليب الاتصال دور كبير في نقل المعلومات والتوجيهات، حيث تؤدي الوسائل غير الفعالة للاتصال إلى عدم كفاءة القرارات المتخذة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 28-29-30.

<sup>2</sup>- رابيس وفاء: مرجع سابق، ص 31-32.

كما تعاني المؤسسة من مشاكل داخلية وخارجية لطالما شكلت عائقا أمام تطورها أين تواجه فيها تحديات بيئية بعملية التحول إلى اقتصاد السوق.

● **المشاكل الداخلية:** ترتبط المشاكل الداخلية بسوء التسيير، ومن أهم هذه المشاكل، نجد نقص الخبرات في مجال التسيير، وقلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة، مما جعل هذه المؤسسات أقل مردودية. كما أن إهمال الدور الاستراتيجي هو الآخر من بين المشاكل الداخلية التي تحول دون تطور المؤسسة، إضافة إلى الصعوبات المالية وغياب التمويل، وبالتالي غياب الرؤية التسويقية.

● **المشاكل الخارجية:** ارتبطت مشاكل المؤسسة الخارجية بـ:

- التداخلات المتعددة في تسيير شؤون المؤسسات العمومية.
- المنافسة الخارجية المزيفة بسبب دعم المؤسسات المجهولة وإعطائها سيطرة في الاحتكار.
- القيود المفروضة على المؤسسة العمومية، فبالرغم من تحول المؤسسة الوطنية إلى الاستقلالية، فإن ارتباطها بالدولة قد فرض عليها عدة قيود منها أنها ليست حرة في تسيير ومراقبة أموالها، وإنما يقوم البنك بذلك بموجب الرقابة المركزية، بالإضافة إلى عدم التحكم في الثروة البشرية، نتيجة تطبيق نصوص القانون المتعلقة بالوظائف وسلم الأجور ... والتي لم تترك لها سوى مجالا ضيقا من الحرية.

ومن بين المشاكل التي ميزت أساليب التسيير في المنشأة أيضا:

- غياب استراتيجية واضحة للتغيير، وأكثر من ذلك لم تتحدد شروط نجاح الإصلاح ولا نماذج التطبيق السريع.
- إهمال الجانب المتصل بتوزيع السلطة داخل المؤسسة.
- عدم اعتماد المنهج العلمي في تطبيق أساليب التغيير وإدارة الأزمات.
- إهمال جانب تنمية القيادات الإدارية باعتبارها منبعاً ومحركاً أساسياً للتغيير داخل المؤسسة.
- ومن بين أهم المشاكل هي الإدارة التقليدية التي أكدتها آنذاك عقلية ونمط تفكير المديرين، أو أصحاب القرار بسبب غياب ثقافة التغيير وإدارة أزمات المؤسسة في كامل هرم المؤسسة من العامل البسيط إلى المدير العام<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - مباح مليكة: استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة-مصر، 2011م،

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- ورغم أهمية المزايا التي ينتجها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات أو المعوقات أهمها:
- زيادة معدلات التغيير: حيث يشهد عصرنا العديد من الابتكارات والفعاليات الدولية وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق، إذ فرضت الثورة الإعلامية في شتى المجالات على الاستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستقرار.
  - تعقد بيئة التسيير الاستراتيجي: تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة، حيث أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة، الأمر الذي يعرقل وضع الاستراتيجية المناسبة.
  - زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة وحقوق الانسان، وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي، قد ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطاً كثيرة على الاستراتيجيين.
  - التغيرات التكنولوجية: تعتمد بعض المؤسسات في موقف البحث عن سبل أخرى مرتكزة على تكنولوجيا جديدة ملائمة وملبية لمختلف حاجيات الأفراد.
  - تغير طبيعة قوى العمل: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية، باعتباره كياناً اجتماعياً يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.
  - عجز الموارد المتاحة وندرتها: إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية، فهي تشكل عائقاً أمام استمرار المؤسسات وتحدياً يجب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية.
  - عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية: إن حالة عدم استقرار الأسواق قد صعبت الكثير من السيطرة على مختلف المتغيرات الجديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع، وحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقاً للمؤسسات.
  - حدة المنافسة: أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق، مما يستوجب ذلك الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي للصوصود أمام هذه الاتجاهات الدولية<sup>(1)</sup>.
- وعليه يعتمد نجاح عملية التسيير على عدد من الشروط أهمها:

<sup>1</sup> - صونيا محمد البكري: نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1999م، ص 17، 18، 19.

## الفصل الرابع: الممارسات البنائية والوظيفية للتسيير الاستراتيجي

- وضوح الأهداف: على الإدارة أن تعمل على توضيح الأهداف لتسهيل فهمها وإدراكها من طرف العاملين، وكذا خلق الرغبة لديهم في إنجازها.
  - استخدام أساليب إحصائية فعالة تعتمد على دقة التنبؤ وعلى مدى توفر الوسائل الإحصائية المناسبة لضمان التكيف مع المتغيرات المستقبلية التي قد تعترض سير عمل المؤسسة.
  - اعتماد مبدأ التنسيق الفعال: ويعني ضرورة التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، وكذا وضع المواقيت الزمنية التي تتلاءم وطبيعة الأنشطة ومحتوى الخطة.
  - المراجعة الدورية للإجراءات: تنطوي المراجعة الدورية للإجراءات على ضرورة إدخال التعديلات المناسبة عليها كلما تطلب الأمر ذلك.
  - إعداد وسائل اتصال فعالة: ينبغي على الإدارة توفير وسائل اتصال تتلاءم والبناء التنظيمي للمؤسسة بحيث تكون قادرة على توفير المعلومات الضرورية لعملية التسيير.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات: يتوجب على الإدارة أن تعمل على تشجيع روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين، وقبول الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تزيد من فاعلية القرار وأهميته وتشجيع العامل على بذل المزيد من الجهود لتنفيذها<sup>(1)</sup>.
- كما يجب أن يتمتع المدير ببعض المهارات أهمها:
- **مهارات إنسانية:** وهي تتمحور حول مدى قدرة الفرد على التأثير الإيجابي بالمرؤوسين بمحبة واحترام واستخدام قائمتي المكافآت والعقوبات بمنتهى الحكمة والعقلانية ومن دون أي فرط أو تقريط، وذلك من أجل دفعهم نحو العمل والإنجاز بكل سعادة ورضا، وبالتالي تحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
  - **مهارات فكرية:** كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ، وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.
  - **مهارات فنية:** مثل اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- علي خطار شنتاوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، عمان-الأردن، 1990م، ص11.

<sup>2</sup>- فيصل علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن، 2013م، ص40.

- مهارات فهم وتطوير الذات والتأثير في الآخرين: ويتم اكتشاف الذات وفهم الآخرين وبناء الثقة بالنفس، إضافة لتوكيد الذات والبرمجة اللغوية.
- مهارات بناء مستقبل مهني ناجح: باستخدام فن الحديث والانصات والاستماع الفعال والقراءة والكتابة الفعالة، إضافة لفن الإقناع ومهارات العرض والتقديم<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- علي سعيد محمد داود: مهارات المدير، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2013م، ص47،48.

# الفصل الخامس

## تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

أولاً: فاعلية إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي كمؤشر دينامي في إدارة التغيير

ثالثاً: دينامية إدارة التغيير القائمة على التسيير الاستراتيجي

يعمل التسيير الاستراتيجي على تحقيق أهداف المنظمة باتباع مختلف أنواع التغيير، والذي بدوره يسعى للنمو والتطور والاستمرارية من خلال العديد من الطرق وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمة والعلاقة المتواجدة بين التغيير والتسيير الاستراتيجي. وقد تناولنا في هذا الفصل فاعلية إدارة التغيير لتطبيق التسيير الاستراتيجي وكذلك التخطيط الاستراتيجي كمؤشر دينامي في إدارة التغيير القائمة على التسيير الاستراتيجي.

### أولاً: فاعلية إدارة التغيير لتطبيق التسيير الاستراتيجي

#### 1. المفاهيم المعاصرة المعتمدة في التسيير الاستراتيجي

تقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة على دراسة مختلف المفاهيم أهمها:

- **العولمة:** تعبر عن الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية، بحيث تتعدى هذا الاندماج الحدود التقليدية بين الدول والأقطار، لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار تنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.
- **التحدي:** بمعنى تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليه.
- **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.
- **دورة الحياة:** ونعني بها دورة حياة كل سلعة، مؤسسة أو نظام، تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو.
- التطور والتدهور: وهنا تمر استراتيجية الموارد البشرية بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
- كما تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:
- **التكلفة:** يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية التدريب.

ب- **السوق**: يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي من أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.

ج- **المنافسة**: يعد التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة من أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

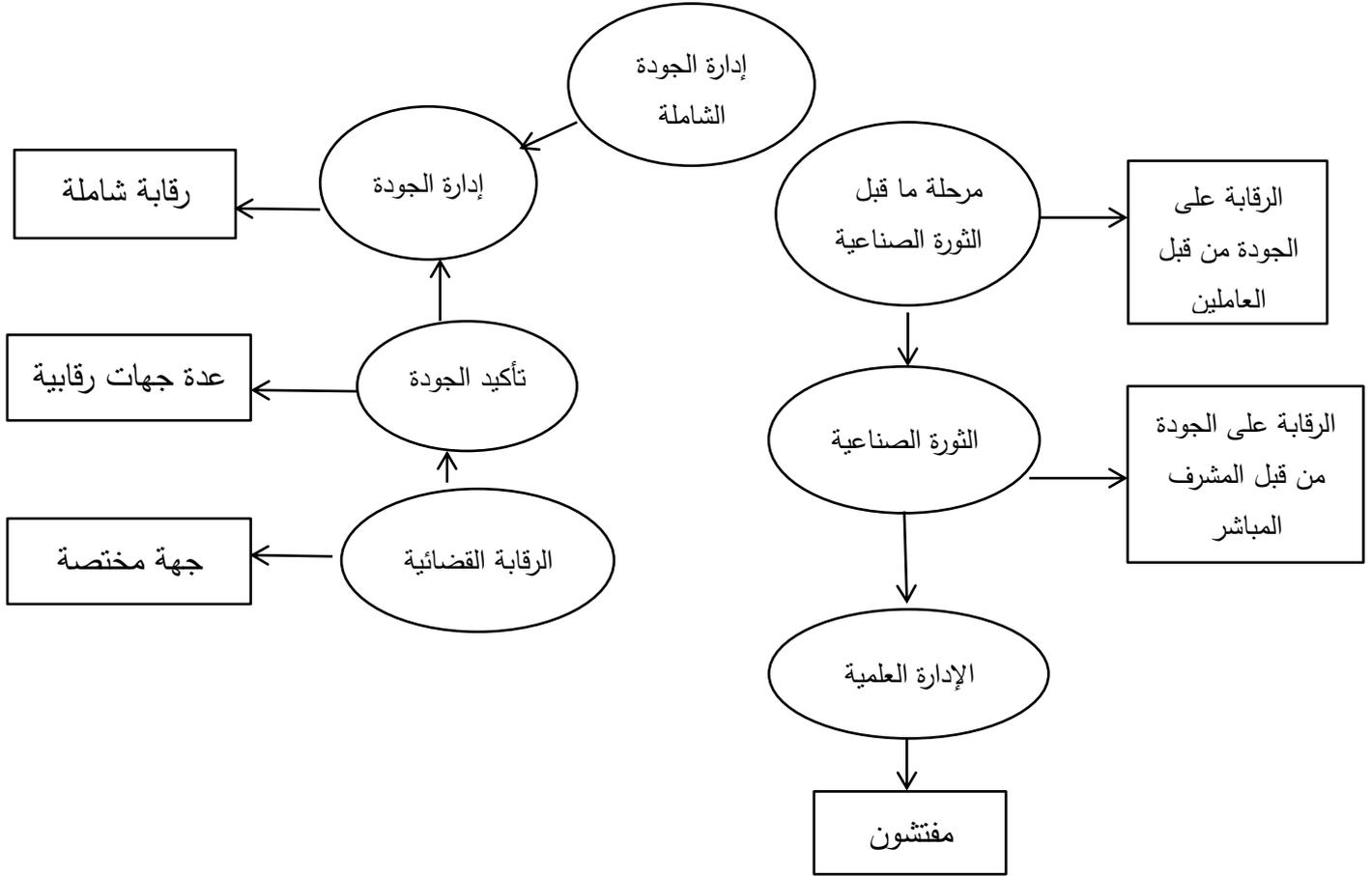
د- **قرارات وتوجيهات الدولة**: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها، والتي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجيهات الدولة في كل المجالات<sup>(1)</sup>.

ويعتمد التسيير الاستراتيجي أيضا على مفهومي الجودة والجودة الشاملة، حيث أن الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات، أما الجودة الشاملة فهي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة في الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، كما يشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع). وفي القابل تقوم الجودة الشاملة على إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)، وتحديد معايير أو مستويات الجودة، حيث أنها تقوم بإشراك كل الأفراد الممكنين، وتحافظ على الكفاءة المهنية بتحفيز العمال<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م، ص44،45.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ب، 1995م،

الشكل رقم (04): مراحل إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقلي وآخرون: مبادئ التسويق، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996م، ص47.

إن إدارة الجودة الشاملة تنتظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل هي أيضا موضع اهتمام<sup>(1)</sup>. كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، على اعتبار أن جودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة.

وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على:

- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها<sup>(2)</sup>، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.
- تفهم وإقناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة وتكاليف الجودة.

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011:9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1995م، ص144.

<sup>2</sup> - حسين عبد الواحد: إدارة الجودة-التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1997م، ص44.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- الجودة يمكن أن تقاس من خلال التكلفة، حيث وتشير تكلفة الجودة إلى جميع التكاليف المطلوبة مع وجود العيوب وتقويم أداء العمليات وتقدير الوضع المالي، وأيضا مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام<sup>(1)</sup>.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطلق منع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تُفرض على الإنسان ولكنها تتبع فيه.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق وتحفيز العمال والتدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات<sup>(2)</sup>.  
وتتنوع تقسيمات التغيير كالاتي:
- أ- **تغيير تكنولوجي**: وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثل استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.
- ب- **تغيير في المنتجات أو الخدمات**: من فترة لأخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة، فبالنسبة مثلا لشركات السيارات تتم بإضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها مثل: النقل الأوتوماتيكي أو استحداث سيارة جديدة تماما.
- ج- **تغيير في الهيكل التنظيمي**: نتيجة لأسباب كثيرة، فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المؤسسة، فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي. ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة، فقد يتم التحول جزئيا أو كليا من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.
- د- **تغيير في الثقافة**: تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.
- هـ- **تغيير الاستراتيجية**: الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، فهذه الاستراتيجية قد تتغير أحيانا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> -Kotler et Dubois: **Marketing management**, union édition, paris- France, 2000, p15.

<sup>2</sup> - سعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص48.

<sup>3</sup> - سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص19.

وبناءً على هذه التقسيمات تتحدد أهم النماذج والأنماط كالاتي:

لقد قام كيرت لوين (Kurt Lewin) بتطويره في الأربعينات من القرن العشرين ويتمثل هذا النموذج

الإذابة ⇨ التغيير ⇨ التجميد

### شرح النموذج

- **الإذابة:** وهنا يتم فك الوضع الراهن وتحرير الموقف والعاملين من أي قيود للتعرف على المشاكل الحالية، وهي خطوة لتحسيس العاملين للإفصاح عن المشاكل، ومن طرق الإذابة وتحرير الموقف من العقبات تمهيدا لدراسة المشاكل ما يلي:

نقد الأداء الحالي، وقد يصل الأمر إلى الاقلال من القدر أو زرع الإحساس بالذنب، إشعار العاملين بالأمان تجاه مناقشة الأمر، إيقاف أي حوافز عن مسببي المشاكل، نقل مثيري الشغب، تغيير بعض الإجراءات لإشعار العاملين بالموقف السيء.

وبعد ذلك تتم مناقشة الوضع الحالي والتبصير والوعي به، ودراسته ومقارنة الأداء الراهن بما هو مخطط أو بما يجب أن يكون أو بالمنظمات المشابهة، كما يمكن دراسة تقارير الرقابة وإجراءات البحوث اللازمة عن الوضع الراهن، وقيم العمل، ومشاكل العاملين، وأساليب العمل والإنتاج وغيرها<sup>(1)</sup>.

- **التغيير أو التدخل:** في هذه المرحلة يقوم القائمون على التطوير بتحديد التغيير الذي يجب أن يطرأ على الوضع الراهن، ويقومون بتحديد ما يلي:

أ- الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها وهي:

- الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، والوظائف، وأساليب العمل والاجراءات، وتتحصر، أدوات ووسائل التغيير مثل:

التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصالات الإدارية.

- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير، مثل: تحسين الإنتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العمل.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، 2014م، ص37-38.

- **التجميد:** كما بدأ الأمر بإذابة الموقف، فهو يجب أن ينتهي بتجميد ما تم التوصل إليه من تغيير، أي البقاء وحمايته وضمان استمراره وبقاؤه. ويمكن استخدام عدة طرق للتجميد أو للحفاظ على ما تم التوصل عليه كالاتي:

- المتابعة المستمرة لأساليب العمل أو الممارسات الجديدة.
- تدريب العاملين على ما تم التوصل إليه.
- توفير المعلومات باستمرار.
- تحفيز من يحافظ على المكاسب الجديدة وتكريمهم.
- عقاب من يقاوم النظام الجديد.
- الاتصالات المستمرة من خلال اللقاءات والاجتماعات<sup>(1)</sup>.

وبناء على ذلك، فهناك العديد من الخصائص التي تميز الهندسة الإدارية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وهذا عكس تقسيم العمل وتخصسه الذي كان سائدا من قبل، والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري عند هنري فايول (المدرسة التقليدية).
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية، حيث لا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوس.
- تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- التكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء.
- تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية<sup>(2)</sup>.

## 2. إدارة التغيير وحتمية التحول إلى التسيير المتخصص والدقيق

تعمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي:

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: إدارة التغيير، مرجع سابق، ص40،41.

<sup>2</sup>- فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، 1998م، ص34.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- الغاية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
  - الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.
  - الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
  - السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
  - الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة، وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
  - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- وتعد الموارد البشرية أهم أبرز مقومات القدرة التنافسية، ويتجلى ذلك من خلال اعتبار النجاح يكمن في التسيير الذي عوض أن يعرف كنموذج، يتم تعريفه على أنه مركب كيميائي لمجموعة عناصر ينتج عنها نجاح المؤسسة، فالمسير يعرف كيف يسير الحاضر ليتمكن من التنبؤ بالمستقبل<sup>(2)</sup>.
- ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:
- أ- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة، بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا بتخطيط القوى العاملة بتقدير الاحتياجات منها.
  - ب- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن التسيير الفعال يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
  - ج- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

<sup>1</sup> - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> - Jean pierre page: **Traité de la qualité totale**, Dunod, Paris-France, 1990, p33.

د- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتقاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

هـ- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: تعتمد هذه الاستراتيجية على نظام الحوافز المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يُفضل الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية تساعد في انجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

فعلاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية تكون بواسطة:

رسالة المنظمة: تحديد نوع الأعمال التي تمارسها المنظمة.

الأهداف والغايات: وضع الأهداف والغايات.

الاستراتيجية: تحديد كيف يمكن تحقيق الأهداف والغايات.

الهيكل: تحديد نوع الوظائف المراد إنجازها ومن قبل من؟

الموارد: موائمة المهارات والقدرات والمعارف مع الوظائف المطلوبة<sup>(2)</sup>.

أي أن تخطيط الموارد البشرية يتوافق مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها، فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو وما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب، وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها. حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من الاستقرار إلى التوسع، يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية، والتي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات الخاصة بهدف المنظمة العام. فقصور خطة

<sup>1</sup> - J.M peretti, gherari, Zyanat, «Management stratégique des R.H», EEpad télé enseignement télé formation management des R.H, 1998, p1.

<sup>2</sup> - خالد عبد الحميد الهيتي: مرجع سابق، ص86.

الموارد البشرية عن الإيفاء بهدف المتطلبات قد يضع المنظمة في موقف لا يمكن معه استغلال الفرص البيئية المتاحة لها<sup>(1)</sup>.

إن التنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداما لإحداث التغييرات الهامة أو الجذرية في الإدارة، لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد المنظمة، بعد تحديد احتياجات التنمية والأسباب الداعية لها. أما الموضوعات فعديدة ومن بينها: بنية الإدارة وإعادة هندستها، التحديث الإداري والرقابي، الطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل الخبرات الناجحة والمتاحة محليا وعالميا<sup>(2)</sup>.

لقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث أن كل منظمة تتكون من أفراد، وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية العنصر البشري في المؤسسة، حيث توجد أسباب كثيرة تفسر التغير الذي يحدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى تسيير الموارد البشرية واهتمامها المتزايد به كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة. ومن هذه الأسباب ما يلي:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها، مع ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، حيث أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي. وقد تطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في تسيير القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العمال.
- ظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات متعددة الجنسيات وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات باختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، الأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.

<sup>1</sup>- خالد عبد الحميد الهيتي: مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup>- نوري منير: مرجع سابق، ص 333.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما يتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية<sup>(1)</sup>.

ويرى علي السلمي أن أهمية تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

- أ. اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- ب. اكتشاف أهمية وقدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية. وهذا ما يوضح أن تسيير الفرد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية<sup>(2)</sup>.
- ولتوضيح أهمية التحول من تبني الاستراتيجية الهامة للتسيير إلى الاستراتيجية المتخصصة في التسيير.

الجدول رقم: (02): يوضح الفرق بين نموذجين رئيسيين في عملية التغيير.

الفئات	النموذج الكلاسيكي التaylorي	النموذج الصناعي الجديد
المؤشرات التنافسية	- السعر - الكمية.	منافسة بواسطة: تنوع العرض، الجودة، الزمن، الأجل، التجديد، الاختراع.
أسس الأداء	- إنتاجية الوحدات الجزئية - كفاءة العمليات.	- كفاءة العلاقات المتبادلة بين العمليات المفتوحة وغير المبرمجة، إنتاجية شاملة وتنظيمية (نجاحة قواعد التنسيق وجودة التفاعات).
جوهر العمل	- تصميم أو تحقيق الأشياء.	- استعمال الاعلام الآلي، انتقال النقاط التطبيقية الخاصة بالعمل البشري، التحكم في السيرورة والأحداث.

<sup>1</sup> -Cité dans C Vermont Gaud: «la politique social de l'entreprise- du projet d'entreprise», - édition hommes et techniques, 1986, p37.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة-مصر، 1985م، ص18.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدماج أنظمة الإنتاج وإدماج وظيفي.</li> <li>- تحديد النشاط بواسطة أهدافها.</li> <li>- التعديل بواسطة الاتصال والتفاعل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجموعة عمليات جزئية ذات هدف.</li> <li>- تعريف وصفي ومعياري للنشاط.</li> <li>- تقسيم اجتماعي بين تصميم وتحقيق المهام.</li> </ul>	<p>التنظيم</p> <p>المنتج</p>
---	--	------------------------------

المصدر : Mayer: la gestion des savoirs faceaux- nouveau modèle industriel-, **revue française de gestion**, n° 105, (sep, oct.) 1995, p75.

- تسهر على استثمار الوقت باعتباره موردا أساسيا ينبغي استغلاله إلى أبعد حد. وفي إدراكها لأهمية الوقت، تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج وتقليص فترات الانتظار.
- يعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمرا مقبولا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
- تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك نجدها تستثمر في البحوث والتطوير لكونها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الحديثة<sup>(1)</sup>.

### 3. إدارة التغيير وحتمية التحول إلى التسيير الإلكتروني

- لقد أصبح الفرد يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير فلا حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات التي أصبحت متوفرة على الأنترنت وقواعد البيانات. لأجل ذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوبا إلكترونيا للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وذلك من خلال:
- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وتقليل الجهد المبذول<sup>(2)</sup>.
  - ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتحسين الخدمات المقدمة.
  - ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيهما وترتقي بالأداء داخل الإدارات، كما تضمن وصول القرارات الإدارية إلى مختلف أطراف الإدارة في وقت يسمح بالاستفادة من تلك القرارات والتوصيات.

<sup>1</sup>- سعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup>- حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص33.32.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- الحد من الاعتماد واستخدام الورق، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ أو التوثيق.
  - فك الاختناقات التي تعانيها الكثير من الإدارات والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسير تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الأنترنت، بما يخفف كثيرا من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها<sup>(1)</sup>.
- ومن أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لابد من تحقيق المراحل التالية:
- أتمت المؤسسة بجميع فروعها وأقسامها وتحويل جميع المعلومات والبيانات إلى معلومات إلكترونية.
  - تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة الأقسام والفروع بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات.
  - تحديد جميع التعاملات بين المؤسسة وبين جميع المتعاملين معها من موظفين وعملاء وموردين وحكومة... إلخ وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية.
- ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية عملت على إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين، إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت، إضافة إلى إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية<sup>(2)</sup>.
- كما تشمل الإدارة الإلكترونية على عدد من العناصر التي تشمل عملها وتقدمه للزبون على مدار الساعة واليوم والشهر بدون تعقيدات إدارية ولا ملفات ورقية ولا هياكل تنظيمية جامدة، ويمكن تلخيص هذه العناصر في تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن التعاملات (طالب الخدمة ومقدم الخدمة نتيجة قلة الخبرة والمزاج)، السير في تقديم الخدمة من خلال استعمار الحاسوب، فالإدارة الإلكترونية ليست بدلا للحكومة العادية ولكنها إدارة ووسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة فهي إدارة بلا أوراق وبلا زمان ولا مكان، إنها إدارة بلا تنظيمات تقليدية، فعملها يتم من خلال الشبكات والمؤسسات الذكية، فهي تعتمد على الهاتف النقال أو المحمول أو الحاسوب وشبكة الأنترنت<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006م، ص91.

<sup>2</sup>- يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص534.

<sup>3</sup>- طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة- دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص31.

فإذا ألقينا نظرة سريعة إلى ثمانين سنة السابقة، فإننا نلاحظ الدور النوعي الذي قامت به عمليات التسيير في تغيير وجه المؤسسات الاجتماعية كلها وتغيير سلوك الأفراد والجماعات. لقد تراجعت الكثير من الوظائف البسيطة، وقلت اليد العاملة الزراعية وبعدها الصناعية، بينما الإنتاج الزراعي تضاعف أربع أو خمس مرات، وتضاعف، لإنتاج الصناعي خمسين بالمائة، وكانت الركيزة هي التسريع في الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل المعرفي ووضع هياكل مناسبة لمؤسسات قائمة على المعلومات والأساليب الفعالة لرفع الإنتاجية المعرفية للعمال والإطارات، بما يدفع بالمؤسسات إلى تفضيل استعمال العامل والإطار والمسير المحترف على غيره<sup>(1)</sup>.

وتكمن صعوبات التغيير في أنه يركب المخاطرة التي أصبحت من سمات المنظمات الحديثة، وأنه يستهدف المستقبل الذي يبقى غامضا ومفتوحا على كل الاحتمالات، كما يتطلب أيضا ما هو أصعب وهو تغيير الذهنيات واكتساب ثقافة وقيم جديدة ومتجددة باستمرار هي ثقافة تغيير التكيف المرن بين المنظمة والبيئة والأفراد.

فالتغيير يتحقق من خلال التغيير في البيئة التي تبقى مهيمنة على المنظمة من خلال تغيير شروط الاستمرار في الحياة، لأن المنظمات التي تستمر، هي تلك القادرة على التكيف على استقبال الموارد والعمل في الجماعة، فضلا عن أن علاقات السلطة تصبح كقوى للحرية والإبداع والرقابة<sup>(2)</sup>. وتبقى الاستراتيجية الأساسية لكل منظمة هي حماية هويتها من خلال استراتيجيات ثانوية، منها استراتيجية الوسائل، واستراتيجية أخرى تهتم بالمشاكل الداخلية والخارجية خاصة بالتكيف والاندماج، واستراتيجية تهتم بحماية الاستقرار والانسجام، واستراتيجية إدخال قيم جديدة لتدعيم القيم القديمة. وتعتبر نظرية الطوارئ أو العوارض من أهم النظريات المفسرة لهذا المسار والتي تربط بين اليقين والاستراتيجية. فالمحيط يتغير باستمرار بحيث يشكل أكبر تحدٍ لواقع الاستراتيجية، لأنه يصنف ضمن حالة اليقين العالية، مثل التغيرات المفاجئة في التكنولوجيا. وهنا نكون أمام إشكالية عدم الفهم وحالة الضغوط الهامة والمؤقتة، بحيث لا ندري أي نوع من المعلومات نحتاج، فقد تكون المعلومات التي بين أيدينا غامضة وقد نجعل أيا من الأهداف نضع سواء الرسمية أو العملية، (أي أهداف عامة أو نوعية). فالأهداف العامة توجد في القانون الداخلي وفي التقارير السنوية وإعلاناتها السنوية، حيث يصعب أحيانا تحديد أيا من

<sup>1</sup> - بيتر، دراكر: مجتمع ما بعد الرأسمالية، ت: بن معاذ المعيوف صلاح، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 2001م،

<sup>2</sup> - Hatch. (M), (J): **théorie des organisation, (adaptation, par delhoye)**, © de boech université, paris-Bruxelle, 2000, p92.

الاستراتيجيات نختار، بسبب تعدد الأولويات وضيق الوقت وضغط المنافسين ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. هل بسبب استراتيجية السيطرة بالسعر؟ هل بسبب استراتيجية التكنولوجيا الجديدة؟ هل بسبب استراتيجية التكوين أو الجودة أو تطوير الهياكل، نظم الرقابة، القرار العقلاني؟ وهل بسبب المتطلبات الثقافية والاجتماعية والسياسية وجماعات المصالح؟<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسات لم تعد مجرد هياكل تستقبل مواد أولية وتكنولوجيا بل هي كيان اجتماعي وثقافي فهناك الكثير من المؤسسات تأثرت سمعتها وأغلقت بسبب التمييز العنصري وعدم احترام قيم وثقافات الآخرين وحقوق الإنسان واعتدائها على البيئة الطبيعية. وهذا يعني أن الرأي العام أصبح متغيراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة نحو المستقبل. فالمنظمة أصبحت توجد ضمن مجال يتقاسم حدوده الكثير من المتغيرات، مثل البيئة الداخلية والخارجية والتكنولوجيا والمؤسسات المختلفة المنافسة والمراقبة، والمجتمع المحلي والعالمي بثقافته وقيمه، والقوانين الحكومية والاختيارات السياسية... وجميعها يدخل في علاقة تفاعلية معها، من أجل إحلال مكان في الحاضر والمستقبل تحقيق الاستقرار والاندماج هي متغيرات أصبحت مفروضة على المنظمات، بحيث يبقى عليها استحداث هياكل جديدة وتحركات نوعية في البيئة. منظمات افتراضية تتجاهل الحدود ومستعدة في أي لحظة لتسيير الطوارئ القائمة على استقلالية الموارد<sup>(2)</sup>.

مما سبق، يتمحور الحديث عن مستقبل المنظمات، فمادامت منظمات المستقبل أكثر عالمية وتوسعا، فإنها بشكل أو بآخر تؤثر في الأنساق العالمية الاقتصادية والسياسية والثقافية. فالقيم الاجتماعية والثقافية باتت أكثر تأثراً بالتغيرات التنظيمية من خلال التكنولوجيا الجديدة، والهاتف المحمول أصبح أكثر تأثيراً في العلاقات الاجتماعية، وغير الكثير من المفاهيم المرتبطة بها، بل أثر في العلاقات القرابية والعلاقات الزوجية. كما تأثرت العادات الاستهلاكية والكثير من القواعد التي تقوم عليها هذه العلاقات، حتى أصبح الخطأ والصواب محل نقاش مستمر، ولم يعد هناك شيء يدعو للثبات. ثم أنّ التغيير التنظيمي أصبح مرتبطاً كثيراً بخصائص المناطق الثقافية. التي تنتج نماذج خاصة بها من التغيير التنظيمي الذي بدوره ينتج نماذج ثقافية تتلاءم مع طبيعته، ويبقى التغيير قانوناً ثابتاً وحتماً في حياة المنظمات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> -Ibid, p93.

<sup>2</sup> -Ibid, p137.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 177-178.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي كمؤشر دينامي في إدارة التغيير

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة وجد متشعبة ومرتبطة بعدة جوانب في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى علاقتها بالأهداف المتعلقة بالمستويات المختلفة في التنظيم الهيكلي، فهي ترتبط بعدة أنظمة داخلية في المؤسسة، ومنها على الخصوص نظام اتخاذ القرارات ونظام معلومات التسيير، نظرا لأن نظام التخطيط هو عملية ديناميكية في تحليل وإعداد القرارات، وتحديد طرق أو أساليب التنفيذ، من مراقبة التنفيذ أو التطبيق، وهذا مرتبط بميكانيزم الاتصال داخل المؤسسة وانفتاح مهم نحو الخارج.

تعتبر إدارة المؤسسة كمجموعة عمليات ووظائف معقدة، متكاملة ومتناسقة، انطلاقا من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ والمراقبة، مروراً بالتخطيط العملي والبرمجة وكل عمليات التوجيه والمتابعة التي ترافق العمليات في مجملها.

ومن خلال تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ثم التحليل الاستراتيجي، حتى اتخاذ القرار المناسب في اختيار الاتجاه الاستراتيجي المحدد ثم متابعة ومراقبة تنفيذه، تعتمد العملية الإدارية على نظام دعم قاعدي وهو نظام معلومات التسيير.

وإذا كانت المعلومات بشكل عام اجتماعية، قانونية سياسية ..إلخ، تتميز بأهمية كبيرة في متابعة حياة المؤسسة ضمن محيط متقلب ومؤثر، فإن المعلومات المتعلقة بمجال التسيير، تعتبر ذات دور خاص وحساس في المؤسسة، انطلاقا من أن الإدارة والمراقبة في مؤسسة ما تشمل عملية تخطيط للمؤسسة، التنسيق بين نشاطات مختلف أقسام المؤسسة، إيصال المعلومات، تقييم المعلومات واتخاذ القرار المؤدي إلى العمل التصحيحي، حث الأشخاص على تغيير سلوكياتهم، ومعالجة المعلومات المستعملة من الوظائف الأخرى<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فالعملية الإدارية في المؤسسة تتوجه أكثر فأكثر إلى اختبار معلومات التسيير كمورد يتم الحصول عليه من جهات داخلية وخارجية، فهي مكلفة، يجب تسييرها مثل مختلف الموارد الأساسية الأخرى في المؤسسة المادية والبشرية.

لقد مرت المؤسسة بالمرحلة الحرفية، حيث يتم العمل في الوحدة الحرفية ببساطة، ويتم تحصيل المعلومات حول طلبات الزبائن وحركات الموردين وغيرها من المعلومات البسيطة والقريبة منها، حيث

<sup>1</sup> -Robert Anthony et Dearden, Management control systems,( tex and cases lawin), 1976, pp 6-7.

استعملت فيها المحاسبة كأداة لمتابعة نشاطها وحساباتها مع الموردين والزبائن، دون الحاجة إلى وسائل مادية وبشرية كبيرة أو خاصة بهذا الجانب. إذ كانت من بين النشاطات المكتملة والمرافقة دون الاهتمام بها كتخصص في الوحدات الحرفية الأولى. وفي مرحلة المؤسسة المتميزة بالمنظم (l'entrepeneur) لم تكن المعلومات أكثر كلفة وتخصصا بالشكل الواضح، حيث يشتغل المنظم بالاتصال بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كزبائن موردين وسوق العمل، وغيرهم من الأطراف المتعاملين معها في إطار متابعة نشاطهم مع المؤسسة بأدوات محاسبية وقانونية بسيطة. ورغم أهميتها ودورها في التسيير، فلم تكن بالتعقيد الذي شهدته المرحلة المحترفة الحالية للمؤسسة، أين شهدت المعلومات اتساعا وتطورا متنوعا، وكذلك تطورت وتعددت التقنيات المعالجة وطرق استعمال المعلومات في التسيير وإدارة المؤسسات، وخاصة مع الهزات التي شهدتها المؤسسة (في الأزمات الاقتصادية في بداية هذا القرن)، بعدها تم تطوير كل من الطرق العملية للتسيير والوسائل المادية المساعدة في معالجتها.

### 1. استخدام نظام معلومات التسيير

أصبحت المعلومات في المؤسسة الحديثة موردا من الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المؤسسة من جهة، وسيلة للتأثير في المحيط من جهة أخرى. كما أصبحت معلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات، تتحصل عليها المؤسسة وتحولها لنتائج أخرى جديدة من خلال النشاط العادي للمؤسسة، كما قد يتم إنتاج المعلومات بشكل آخر وفي مصالح أو أجهزة في مؤسسة متخصصة لدعم أنظمة الإدارة من تخطيط واتخاذ القرار ومراقبة وغيرها، وهذا النوع من إنتاج المعلومات واستعمالها هو أساس العملية، وحتى تتم عملية إنتاجه ثم استعماله، يجب أن يتوفر ما يسمى بنظام معلومات التسيير.

يعتبر نظام معلومات التسيير كجهاز أو كمصلحة تجمع فيه عدة مصادر داخلية وخارجية، بحيث تعالج المعلومات باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية. يوفر هذا الجهاز المعلومات الضرورية. في نفس الوقت المناسب للمسؤولين بمستويات القرار والإدارة، حتى يتمكنوا من القيام بالإجراءات المناسبة من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم. وهذا النظام يعتمد على المعلومات كمادة أولية يراقبها ويخضعها لعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جديدة مرتبة ومحفوظة ومهيكلية بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها الاستفادة منها حسب حاجاتهم إليها ومهما كان مكان وجودهم في المؤسسة.

كما يتطلب هذا النظام مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي تستعمل تقنيات وطرق معنوية من أجل أداء دوره الوظيفي في المؤسسة. والتي ندرجها كالاتي:

- الوسائل المادية: تشمل هذه العناصر على آلات وتجهيزات وغيرها، بما يسمح بجمع ومعالجة حفظ المعلومات حسب درجة تطور التكنولوجيا المستعملة. فقد تأخذ هذه العناصر أشكال آلات ميكانيكية بسيطة يدوية الاستعمال وأوراق أو وسائل إلكترونية حديثة ذات حوامل مغناطيسية. فأي نظام معلوماتي للتخزين يعني وجود ما يسمى ببنك المعلومات الذي يتكون بدوره من مجموعة المعطيات المشتركة في المؤسسة، وهي منظمة بشكل منطقي، بحيث تهدف للإستجابة للضروريات العامة للمعلومات بما يستوجب حفظها من خلال الاطلاع عليها من أي جهة تطلب ذلك وبسهولة، وتكون ذات منفعة ومجددة باستمرار، ومجمعة بشكل تنفادي فيه التناقضات والازدواج في تحصيلها<sup>(1)</sup>.

ومن المميزات الضرورية في هذا البنك المعلوماتي:

- وحدة دخول المعلومات.
  - سهولة الاطلاع عليها وإعادتها بطرق غير مكتملة ومجهددة.
  - المرونة في التسجيلات وفي تحديثها وتكييفها مع المحيط.
  - شموليتها لأغلب المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة مهما كان مصدرها.
- وإذا كانت المعلومات الخام التي يستقطبها نظام معلومات التسيير ذات مصادر متعددة ومختلفة من داخلها وخارجها، جديدة أو رد فعل بالتغذية العكسية، فإن مختلف هذه المعلومات الأولية بعد معالجتها بواسطة معلومات كأدوات، تتحول إلى نتائج في صورة معطيات قد تأخذ أحد الأشكال أو المميزات التي يمكن استعمالها حسب دورها في كل المستويات المختلفة في المؤسسة، وهي كالاتي:
- كل معطيات التخطيط والبرمجة المستقبلية من حيث الموارد، الإنتاج والتوزيع... إلخ.
  - لائحة القيادة للإدارة في صورة عدد من المؤشرات المرتبطة بمختلف أوجه نشاط المؤسسة وذات معنى معين عن وضعيتها وتطورها، وقد تكون في صورة نسب مالية وعناصر أخرى.
  - معطيات تاريخية عن المؤسسة، نشأتها وتطورها وعناصر عن سياستها وأهدافها... إلخ.
  - معطيات خاصة بالمنافسة ومحيط المؤسسة، وهي معلومات ترتبط بتطور الجانبين، ولها دور مهم في تحديد وضعية المؤسسة في السوق، وفي التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات في ذلك.
  - معطيات قانونية واجتماعية ووظيفية عن العمال وشروط نشاط المؤسسة.
  - معطيات خاصة عن الزبائن والموردين والمتعاملين المباشرين مع المؤسسة.

<sup>1</sup> - P.J YAVON V.Gemin: **Comment concevoir un système intégré gestion entreprise**, moderne d'édition, Paris-France, 1970, p<sub>39</sub>, 40.

- برامج التسيير ومراقبة المعلومات، إذا كان هناك استعمال للإعلام الآلي وأنظمتها.
- بالإضافة إلى كل ما يخص الأرشيف من معلومات سابقة أو نتائج سابقة قد تعود إليها المؤسسة عند الحاجة.
- **الوسائل التقنية:** وتشمل مختلف التقنيات المستعملة في معالجة المعلومات، من طرق حساب المعدلات أو بعض المؤشرات الإحصائية إلى النماذج الكمية المختلفة، ومن تقنيات التسيير من محاسبة عامة وتحليلية وغيرها إلى مختلف البرامج الحديثة للإعلام الآلي المتخصصة في التسيير.
- **الوسائل البشرية:** في هذا النوع الخاص من الوسائل، يمكن التفريق بين نوعين من الإطارات ذات النشاط الوظيفي، الأول وهم المتخصصون في جمع وتخزين واستعمال نظام المعلومات بأجهزته المادية المختلفة (سواء بسيطة أو الآلة المتطورة)، حيث يفترض النظام وجود إطارات ذات مستويات عالية إذا كانت تكنولوجيا الآلات والوسائل المادية متطورة، والعكس في حالة استعمال وسائل بسيطة. أما النوع الثاني في الإطارات فهم المتخصصون في تقنيات التسيير المختلفة، والذين يقومون بعمليات المعالجة وتحضير المعطيات القابلة للاستعمال من طرف المسؤولين العمليين في مختلف المناصب والمستويات داخل المؤسسة، وهو ما يدعو إلى وضع نتائج تحليل المعلومات في مجموعها للاستعمال التشغيلي والعملي (المتوسط والأعلى) الاستراتيجي<sup>(1)</sup>.

### 2. توفر المعلومات على المستوى الاستراتيجي

باعتبار أن جزءا هاما من هياكل نظام معلومات التسيير يكون ما يسمى بنك أو قاعدة المعلومات التي تعبر عن الأساس الذي تبنى عليه مختلف القرارات والإجراءات في المؤسسة، فإن التخطيط الاستراتيجي بدوره يرتكز على جزء من هذه القاعدة والمتمثلة في المعلومات الاستراتيجية. وتتعلق جودة وفعالية نتائج أعمال وقرارات مختلف الأطراف ذات العلاقة بإدارة المؤسسة الكمية أو الكيفية، بأحد الشروط الأساسية، وهو مدى توفير المعلومات المتعلقة بالتسيير والإدارة، خاصة على المستوى الاستراتيجي وجودة وفعالية هذه المعلومات.

وتزداد أهمية المعلومات الاستراتيجية في نظام معلومات التسيير، نظرا للدور الذي تلعبه في حياة المؤسسة، وأي ضعف أو نقص في هذه المعلومات يؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية قد تصل إلى تهديد وجود المؤسسة بكاملها، والعكس في حالة توفير هذا النوع بالكمية والجودة المطلوبة. وبالوقت المناسب

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م، ص 137، 138.

مع ضرورة استعمالها الملائم، فإنها تنمي المؤسسة وترفع من إيراداتها ونتائجها التي تعمل على الاستمرار واحتلال وضعية جيدة في السوق ومكانة أحسن منافسة، إذ أن أهم استعمال يكون في الخطة الاستراتيجية وما يرتبط بها من قرارات، باعتبار أن الخطة هي نظام لتخفيض عدم التأكد، وصحتها تتعلق بدرجة صحة المدخلات فيها.

تحتاج المؤسسة إلى المعلومات الاستراتيجية المتمثلة أساسا في ما تجمعها من المحيط، فالمؤسسة كنظام مفتوح على محيطها القريب والبعيد (المتعاملين المباشرين والمجتمع عامة)، تقوم وبشكل مستمر بتبادل المعلومات (مثل عناصر أخرى) مع هذا المحيط. والمعلومات الآتية من المحيط غالبا ما تمثل الجهود الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة<sup>(1)</sup>.

- **الصحافة:** وهي متنوعة، ابتداء من الصحافة المختصة الاقتصادية إلى المحلية العامة إلى الصحافة المحترفة، وكل من هذه الأنواع وغيرها من الصحافة المكتوبة، أو أحيانا المسموعة والمرئية، فهي تقدم مؤشرات مهمة حول المنافسة ونوايا المستهلكين إلى معلومات حول الشروط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ودراستها ومتابعتها بعين متخصصة، يستطيع المستعمل أن يتحصل منها على عناصر جد مفيدة فيما يتعلق بمتابعة محيط المؤسسة وتطوره.
- **الدراسات والتحليل المختصة:** تتم في مكاتب مختصة حول قطاعات أو أنواع من الصناعات، أو الدراسات المتقدمة من الهيئات التي تعمل في هذا المجال، وقد تكون حسب الطلب الذي يرغبه المستعمل للمعلومات، أو الدراسات الموجهة نحو قطاع اقتصادي محدد وفي ظروف معينة
- **التقارير المختصة والوثائق التي تقدمها جهات معينة،** والتابعة للدولة أحيانا في محاكم تجارية كهيئات مختصة، فهي المنافسة والاستثمار حول مواضيع محددة، أين يمكن وجود معلومات دقيقة وجد مفيدة.
- **من خلال المشاركة والمتابعة لنشاطات الجمعيات الحرفية والنقابات** التي تقدم معلومات حول المؤسسات المشاركة فيها أو العضوة، كما أن المشاركة في جمعيات المساهمين ومتابعة وضعية المؤسسات وتطورها، تفيد في الحصول على فكرة عنها، بالإضافة إلى التقارير الدورية التي تقدمها المؤسسات.

<sup>1</sup> - المرجع السابق: ص139..

- **الوسطاء الماليون والبنوك:** عادة ما تتحصل مختلف المؤسسات المالية والمصرفية وكذا أعوان السوق المالية (البورصة) في أداء دورهم لصالح المؤسسات على معلومات عنها، وخاصة في الجانب المالي والتجاري، وهي لا تقل أهمية عن غيرها ذات الأهمية الاستراتيجية.
- **المتعاملون مع المؤسسة بشكل مباشر:** وهم ذوي وضعيات مختلفة من موردين وزبائن وموزعين لمنتجات المؤسسة، إذ يستطيع كل منهم انطلاقاً من وضعيته حيازة معلومات عن مختلف المؤسسات التي يتعامل ومعها سابقاً، وتستفيد منها مؤسساتهم الجديدة التي يتعاملون معها أو سوف يقومون بذلك في المستقبل.

وكل هذه المصادر الممكنة لتحصيل المعلومات الاستراتيجية، تستطيع المؤسسة من خلالها جمع المعلومات المفيدة لها في قراراتها وتحليلها الاستراتيجي وغيرهما من الاستعمالات، إلا أن المشكل الواجب التصدي لحله في هذه العملية له جانبان: الأول وهو متى وكيف وأين يجب أن نتحصل على المعلومات؟ والثاني ما هو مدى استفادة المؤسسة من هذه المعلومات مقارنة مع تكلفتها؟

وإذا كان الجانب الأول يرتبط بضرورة وضع ترتيب واختيار لأحسن المصادر ومصداقية كل منها، وفي أي الحالات والظروف يجب اختيار أحدهما، فالجانب الثاني يرتبط بفرز واختيار المعلومات ذات الفعالية. وقد تزداد التكلفة أو تنقص نسبياً بما تستفيد المؤسسة منها، فقد لا تساوي شيئاً تكلفة الحصول على معلومات في الوقت المناسب وبالنوعية المناسبة، بحيث يتم على أساسها اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنقاذ المؤسسة من أزمة محدقة، محققة بذلك نتائج ومنافع لا حصر لها بعد انطلاق المؤسسة ونموها من جديد نحو تحقيق نصيب مهم في السوق بما يضمن لها الزيادة في قطاعها، والحالة العكسية ممكنة عند الاتجاه نحو استعمال معلومات مكلفة وغير محققة لنتائج في مستوى تكلفتها، والتي يمكن الإضافة إليها سلبيات تلك النتائج.

وعلى هذا، فإن وضع نظام للمعلومات في أي مؤسسة، وخاصة التي تفتقد إلى موارد مالية أو التي تتصف بالندرة، أن يكون لهدف تحقيق المزايا المذكورة، مقارنة مع من لا تملكه من المؤسسات الأخرى، وليس لأغراض التباهي أو للتبذير دون الاحترام الكامل لمبدأ المردودية في ذلك<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 141، 142، 143.

### 3. إدخال أنظمة معلومات التسيير في اتخاذ القرارات

شهدت هذه الأنظمة تطورا مندرجا منذ ظهورها في صورها البدائية الأولى، إلى أن انتشر وأخذ الإعلام الآلي حاليا مكانة جد هامة ومحددة لنجاح النظام.

أ- **نظام المعلومات البسيط:** لقد وجدت أنظمة معلومات ووسائل تقنية في المؤسسة منذ حقب بعيدة، وحتى وإن تلامزت أنظمة المعلومات، فهي لم تظهر إلا بظهور الإعلام الآلي. فوجود المحاسبة واستعمالاتها المختلفة منذ القرن 15م في إيطاليا أساسا<sup>(1)</sup>. وانتشارها إلى مختلف مؤسسات العالم، بغرض مراقبة نشاطها، وكذلك استعمال طرق في التحليل المالي في المؤسسات والبنوك وغيرها لم ينتظر وصول الإعلام الآلي، لذا فيمكن القول أن أنظمة المعلومات للتسيير قد وجدت في الواقع مع وجود المؤسسات واستعمالها لمعلومات وتقنيات من أجل مراقبة نشاطها وتحقيق أهدافها المرادوية والنمو.

إلا أن هذه الأنظمة الأولية إن أمكن القول، كانت يدوية وتتميز باستعمال آلات ميكانيكية بسيطة في حين أن اعتمادها في تخزين المعلومات كانت على الحوامل الورقية، وترتيبها في خزائن يسهل التعامل معها إلى حد ما وتحديثها في الوقت الملائم، ورغم أن هذا النوع من نظام معلومات التسيير كان يساعد المسؤولين في القيام بأعمالهم، بشكل أحسن في عدم وجودها، إلا أنها تميزت بالثقل والصعوبة في التعامل معها إلى حد ما، ولم تتخلص من هذه الصفات إلا بدخول الإعلام الآلي في القرن الحالي إلى هذا المجال ليعطي أنظمة أحسن.

ب- **نظام المعلومات المساعدة لاتخاذ القرار:** لقد اتسمت أنظمة الإعلام الآلي الأولى المستعملة في التسيير بأنها أنظمة مركزية، أين تم اقتناء أجهزة ذات طاقات متغيرة للمعالجة والتخزين، واستعملت على المستوى المركزي للمؤسسة، أين توفر للمدير أو المسؤول الأول فيها السند المفيد في عملية اتخاذ القرار بفعل مسانده في تحليلاته ومتابعته لنشاط المؤسسة.

ويتلاءم هذا النوع من الأنظمة ذات البطاقات الكبرى مع المديرين ذوي الاتجاه نحو التسيير البيروقراطي، فرغم السند والخدمات (معالجة مشاكل الأجور، فواتير، معالجة عدد كبير من المعلومات) التي يقدمها للمسيرين، إلا أنه يبقى محدودا ما دام لا يستعمل إلا على مستوى الإدارة المركزية، وما تفرضه من احتكار للمعلومات والقرارات في نفس المستوى. كما يؤدي في بعض الحالات إلى كثرة وتراكم

<sup>1</sup> -Lassegue pierre :Gestion de l' entreprise et comptabilite ,dall oz 9°ed, Paris-France ,1983 ,p32.

المعلومات المعالجة دون الاستفادة منها بشكل كامل، نظرا لطبيعة الإنسان وقدرته المحدودة في حالة انفراده بالعملية، إذ غالبا ما ينتقي بعض المعلومات المحدودة فقط مما يصدره الجهاز، ويترك الباقي قد يستعمله في حالة الحاجة إليه، وهكذا تضيع إمكانيات كبيرة للاستفادة منها في الوقت المناسب.

كما أن الأجهزة المستعملة لم تكن متطورة بالشكل الكافي، سواء في سرعة البحث عن المعلومات أو في اتساع العمليات التي تقوم بها. وهذه المحدودية التكنولوجية جعلت المختصين فيها يلجؤون إلى إنتاج تجهيزات أقل حجما وأكثر طاقة في المعالجة والعمل وسرعة الحركة، وهو ما أدى إلى دخول أنظمة معلومات التسيير المساعدة في القرار إلى مرحلة جديدة، تنسم باللامركزية في تحسين التكاليف ورضا الأفراد، وفيها يتم التوجيه إلى اللامركزية الواسعة، حيث يتم تقسيم المؤسسة إلى أقسام أو مصالح أو خلايا تختلف كل منها عن الأخرى في الأهداف ومصادر واستعمال معلومات التسيير عن الباقي.

ج- أنظمة معلومات متخصصة: مع إدراك المزايا التي تقدمها معالجة المعلومات الأوتوماتيكية ضمن أنظمة إعلامية متطورة، من زيادة في درجة فعالية المعلومات، دقتها، سرعتها ونوعيتها من جهة، وإمكانية استعمال الإعلام ولو من طرف أشخاص غير متخصصين بشكل كبير، فقد توجه استعمال هذه الأنظمة بشكل أكثر فعالية في المؤسسة، فظهرت أنظمة مختلفة مثل النظام المساعد للعمل الفكري (S.A.I.I)، النظام المساعد لمراقبة التسيير، النظام الخبير (Sexpert)، وهي أكثر تخصصا ودقة واعتمادا بحيث تتوقف على مجموعة عوامل أساسية أهمها نوعيتها وسلامتها ودرجة تحكم المستعمل لهذه الأنظمة، وطاقاته في مجال التسيير المتخصص فيه، وأخيرا درجة سيولة قدرات سير المعلومات في المؤسسة وسهولة الحركة فيها واستمرار متابعتها (المعلومات) لتفادي قدمها أو موتها واستعمالها في وقت غير مناسب. فلا يمكن أن نهمل بعض المزايا القيمة التي تقدمها أنظمة المعلومات في المؤسسة إذا تم استغلالها استغلال جيدا. نذكر منها:

- سرعة اتخاذ القرارات (الاستراتيجية، العملية، التشغيلية) أو ربح الوقت، خاصة في النوعين الأولين.
- استفادة وسرعة التغذية العكسية (Feed back) بواسطة المقارنة المستمرة مع التقديرات، ومتابعة مراحل التنفيذ بعد اتخاذ القرار والمراقبة.
- تلقي المسؤولين للمعلومات الضرورية في الوقت المناسب، وذلك بعدم إغراقهم بمعلومات واسعة وكثيرة قد لا يكون لأغلبها أي استعمال، وبهذا يضمن الفعالية في استعمال المعلومات وتلقيها حسب الحاجة والطلب.

- ضمان أكبر عدد من المعلومات الممكنة، وبالتالي كلما كان تنظيم نظام معلومات التسيير أحسن وأكثر نجاعة، كان هناك ربح حرب المعلومات وريح مزايا التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- توضيح التنظيم بشكل يفصل المشاكل ويحدد اعتبار هوية لخلايا مميزة، بحيث أن في كل خلية يجب البحث عن نظام إعلامي خاص يسمح بمعالجة المعطيات بأقل تكلفة ومع شروط عمل حسنة. وهذا النوع من اللامركزية قد يؤدي إلى نوع من الفوضى في العمل واتخاذ القرارات والإجراءات في مختلف مصالح المؤسسة، ويمنع بذلك الإدارة المركزية من متابعة وتنسيق جيد لأعمالها في مختلف أقسام المؤسسة من جهة، وقد يؤدي إلى زيادة في التكاليف دون جدوى من جهة أخرى. لهذا فهذا النوع من الأنظمة اللامركزية يستوجب ضرورة إعداده الجيد ومراقبته الصارمة من طرف الإدارة المركزية.
- تتوجه حاليا أنظمة المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار SAID إلى الجمع بين النظام المركزي والنظام اللامركزي، أين يتم الاحتفاظ ببنك المعلومات في المركز، ومع وجود بنوك معلومات وأجهزة إعلام آلي جزئية خاصة بالمصالح وفروع المؤسسة، والاحتفاظ بالاتصال بالمركز والمعاملة وتبادل المعلومات فيما بينها عند الحاجة وفي الوقت المطلوب. وهو نوع من الأنظمة الأكثر تكاملا واستفادة من مزايا النوعين السابقين، فلم يتوقف التطور في هذا النوع من أنظمة الإعلام الآلي، بل تطورت إلى أنواع أخرى أكثر تخصصا<sup>(2)</sup>.

#### 4. الأساليب المعتمدة في تخطيط التسيير الاستراتيجي

- أ- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات للموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، حيث تأخذ المنظمات في الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية، وهذه الاعتبارات هي:

- **التغيرات التكنولوجية:** كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل، مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، لذلك فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص146،147.

<sup>2</sup>- المرجع السابق: ص144،145.

• **التغيرات التنظيمية:** تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها في حالة التتويج والانكماش. ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة، والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة. ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل وتقدير المبيعات. إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، ويستخدم بذلك عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري نحو معرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة<sup>(1)</sup>.

### ب- الأسلوب الإحصائي

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على العرض الخارجي للموارد البشرية، فضلا عن دقة المعلومات في حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، بمعنى أن استخدام أي أسلوب إحصائي، فهو يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة. والتي يمكن أن تتضمن:

تحليل السلاسل الزمنية/ استخدام نماذج الانحدار/ تحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة، فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، حيث قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية Contingency Approach والذي يقوم على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف. لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

• **التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على الرؤية المستقبلية بعيدة المدى وحاجة المنظمة من الموارد البشرية. فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي، وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا، فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر فيها حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص الحصول على موارد بشرية أفضل.

<sup>1</sup>- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 133، 134.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

• **التخطيط الحدسي:** يُستخدم عندما تكون البيئة متغيرة، الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي الذي يعتمد على الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية<sup>(1)</sup> وعليه، تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد من بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف عليها وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وصياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل<sup>(2)</sup>.

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين<sup>(3)</sup>، وتتطلب مايلي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 135، 136.

<sup>2</sup> - غسان مدحت خير الدين: مرجع سابق، ص 44، 45.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 18.

- الشمولية والتكامل: وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة، فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- المرونة: يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: دينامية إدارة التغيير القائمة على التسيير الاستراتيجي

#### 1. المتغيرات المستخدمة في تنفيذ التسيير الاستراتيجي

- يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، أهمها ما يلي:
- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.
  - المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
  - الإدارة لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو من اهتمام الإدارة، ولذلك تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
  - تتبع الإدارة أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
  - تشجيع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملا بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد<sup>(2)</sup>.
- وسيقا على ذلك، تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها:

#### - تكوين وتحديد فلسفة الشركة

تمثل مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، حيث تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة. فثقافة المؤسسة

<sup>1</sup> - أمينة سالم: السياسة الدولية والاستراتيجية-إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي-، المكتب العربي للمعارف، القاهرة-مصر، 2014م، ص119.

<sup>2</sup> - سعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص32.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

تعرف حسب Maurice Thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها<sup>(1)</sup>.

كما تتجسد في تحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه، وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين؟ فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص العمل، وهو سببا لوجود المنظمة، والذي يعتبر توجهها إيجابيا للنمو المستقبلي، حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

وبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في: <sup>(2)</sup>

- **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغييرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة، كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. حيث تحمل الفرص والتهديدات عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة، والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، دون إغفال الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية<sup>(3)</sup>.
- **تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد به مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، والتي تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة. وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة، ومختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال، والأساليب المتبعة في أداء الاعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة، والعلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> -Lassegue pierre:op. cit, p3.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995م، ص144.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1999م، ص343.

<sup>4</sup> سعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص38.

ويمثل تحليل عناصر المناخ الداخلي أهم العناصر الذي تتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وذلك من خلال الاهتمام بالعناصر الداخلية التالية:

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
  - استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات... إلخ).
  - البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام، حيث يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
  - تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، ثم تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات<sup>(1)</sup>.
  - تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية
- هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... إلخ.
- فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناءً على استقراء التوجهات الاستراتيجية، قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية؟. يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار، أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدًا للعمل، وربط هذه الأهداف

<sup>1</sup>- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص34.

بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي<sup>(1)</sup>.

- صياغة وتكوين الاستراتيجيات

يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة:

- ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟

- ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟

- ما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت، من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، حتى يتحقق منها أعلى عائد ممكن. وفي هذا المجال، أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وانهاء خدماتها. ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة كنقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

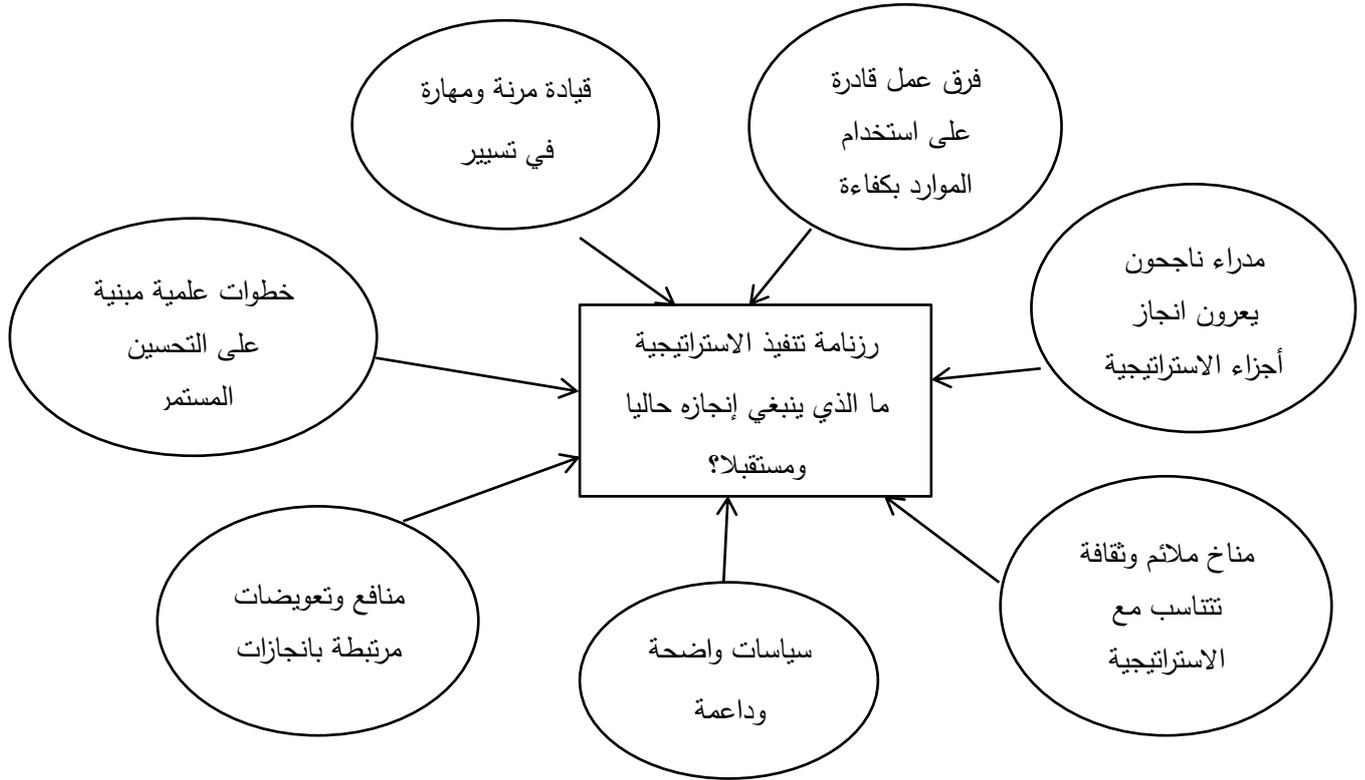
- تنفيذ الاستراتيجية

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية. أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية، فيكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية واللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص41،40.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص42،41.

الشكل رقم (05): يوضح شروط تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002م، ص91.

- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية

الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عملية تنفيذ الاستراتيجية كآلاتي:

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في الأسباب والمصادر.
  - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص43.

## 2. مخرجات إدارة التغيير من خلال تطبيق التسيير الاستراتيجي

تعتبر الإدارة التي تعتمد على الأساليب الإلكترونية من أحدث الاتجاهات في الإدارة، والتي تقوم على استخدام الأنترنت في إنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث تصبح الإدارة أكثر مشاركة وتنظيماً. فالإدارة الإلكترونية تؤدي عدداً من الوظائف الأساسية التي مثلت تغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية. وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

أ- **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في النقاط التالية:

- يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآتية، قصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل. وهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشركات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

ب- **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني، فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، وانتقال التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، فهو يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي. وسينقل التنظيم من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى فرق المدراء ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة<sup>(1)</sup>.

ج- **التوجيه أو القيادة الإلكترونية:** أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في مفاهيم الإدارة إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت التي تتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 526، 527.

وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

كما يعتمد التوجيه أو القيادة بالمنظمات المعاصرة أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة. ويعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الأنترنت أين يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

ومن بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
  - مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
  - مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- وهذا ما يستوجب، على القياديين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة التي تعد من ضروريات هذا العصر.

د- الرقابة الإلكترونية: وهي عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين. فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة. إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على ابداعات الفرد داخل المنظمات الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - غنيم أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية-آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل-، المكتبة العصرية، المنصورة -مصر، 2004م، ص73.

وسياقا على ذلك، فهي تعتبر وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها، أي لا يعني وجود الحكومة الإلكترونية غياب أو زوال الحكومة التقليدية ولا إنهاء دورها، وهي كما ذكرنا سابقا إدارة بلا ورق، تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، كما أنها إدارة بلا مكان وبلا تنظيمات جامدة، وهذا ما يستلزم إدارة الملفات بدلا من حفظها واستعراض المحتويات بدلا من قراءتها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها، ثم الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات، بعدها تتم عملية الإنجازات واكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة<sup>(1)</sup>.

إن خصائص تطبيق إدارة التغيير قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول والحكومات بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات. ويمكن عرض أبرز ملامح الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

- تمثل الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات<sup>(2)</sup>.
- اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات أداة رئيسية في يد الإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- توظيف تلك التقنية في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه، وتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- الاستفادة من تقنية المعلومات في تحسين خدمة الإدارة الحديثة وربطها بكل جديد، ورفع فعالية أدائها وميكنة جميع الأنشطة الإدارية، مع الحرص على تحديثها باستمرار وعلى أن يبسط استخدامها لجميع المتعاملين بما يضمن الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات.
- الاعتماد على برامج التقنية الحديثة في ترشيد الوقت والجهد واختزالهما قدر الإمكان، وإضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم المخرج النهائي للمنظومة الإدارية.
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

<sup>1</sup>- طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup>- حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص6.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد<sup>(1)</sup>.
- ومن أهم الخصائص المميزة لعملية تطوير الإدارة ما يلي:
- الشمولية: أي أنه يشمل جميع عناصر المنظمة، مع الاهتمام أكثر بالقوى البشرية العاملة وكذا بالتنظيم الداخلي من ناحية أساليب العمل والقوانين واللوائح...إلخ.
- الاستمرارية: أي الاستمرار في عملية تحسين بيئة ومناخ العمل.
- المشاركة: أي مشاركة جميع أفراد التنظيم في العملية.
- التخطيط المسبق: وذلك من خلال تشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطور.
- الطابع العملي: أي أنه يهدف إلى إحداث تغيير فعلي عبر خطة علمية منهجية وعملية (عملية التشخيص، تحديد وسيلة التغيير، التنفيذ والمتابعة، ثم التقييم والتقييم)
- استخدام منهج النظم: النظرة الشمولية للمنظمة واعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، لذا فالمنظمة نظام اجتماعي له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.
- الاهتمام بالقيم الإنسانية: من خلال توفير جو من الثقة والصراحة والمشاركة وتوزيع السلطة، أي الاستجابة للاحتياجات الإنسانية بما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(2)</sup>.
- ومما سبق، فإن النظرة الحديثة الموجهة للإدارة أنها كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، وتبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات بما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، واختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة وإمكان أداء الأعمال عن بعد.

<sup>1</sup>- رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة-مصر، 2004م، ص4.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي- مدخل تطبيقي معاصر-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م، ص344.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ بما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة مستوى جودة العمليات، حيث أصبحت منظمات الأعمال تتبنى الجودة كمنهج متكامل<sup>(1)</sup>.

وعليه، فإن كل عمليات التغيير تعود بالفائدة على المؤسسة من نواحي عديدة أهمها:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار والتشجيع على التعليم، إضافة إلى التدريب لتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي. وهنا تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين، وتنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها. وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة-الأسس والوظائف-، ط6، مكتبة الشقري مطابع الفرزدق، الرياض-السعودية، 2006م، ص424.

<sup>2</sup> - اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002م، ص183.

### 3. التحديات التي تواجهها إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي

- تتضح أهمية التسيير الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، والتي تتمثل في:
- أ- تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
- ب- زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعية ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، دون إغفال ما أحدثته العولمة الاقتصادية من تغيرات في حدود المنافسة. وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى، لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.
- ج- كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري. كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل<sup>(1)</sup>.
- د- التغيير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية تضمن لها البقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيأ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.
- هـ- نقص الموارد: من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية في إطار المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 21، 22، 23.

و- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت المعرفة قوة استراتيجية يمكن أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني. إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة الموارد البشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحب نجاح المكتبة أو فشلها.

ز- عدم الاستقرار في أوضاع السوق: يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار، مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات، عدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق. كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ القرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر، لابد من أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تُنجز تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المكتبة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية<sup>(1)</sup>.

تتبلور أهمية الإدارة الاستراتيجية أو إدارة استراتيجيات المنشأة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. وتشير نتائج الدراسات إلى ارتفاع مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الاستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها. وبشكل عام يمكن إدراج الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.
- مساعدة المديرين على التفكير الاستراتيجي طويل المدى.
- المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه منشأة الأعمال.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 24، 25، 26.

## الفصل الخامس: تطبيقات التسيير الاستراتيجي ومخرجات إدارة التغيير

- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة مثل أصحاب الأسهم - العملاء - العاملون - الموردون<sup>(1)</sup>.

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية. ومن هنا فقد زاد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة (الكبيرة والصغيرة)، نتيجة لوجود عاملين أساسيين يتفاعلان معاً وهما إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي بما يحقق فوائد عديدة للمنظمة. وأن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا<sup>(2)</sup>.

كما أشار Schermerhorn بأن الإدارة الاستراتيجية عملية مستقبلية موجهة نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، حيث تسعى من خلالها المنظمة إلى الاستجابة لرغبات أصحاب المصالح، فتقوم بتخصيص المواد بحكمة وتعمل على توليف المستويات الإدارية ودمجها لتعمل بكفاءة وفعالية، فهي تساعد في تنمية التفاعل والمشاركة، وتبادل المعلومات ولا سيما في مرحلتها صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

وقد ذكر العديد من المختصين والخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية كثيراً من المزايا والمنافع لها نذكر منها:

- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها نحو الإتجاه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف.

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال بما يمكن من نجاح تطبيقها، ومن ثم نمو المنظمة وبقاؤها.

<sup>1</sup>- نبيل محمد موسى، أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2007م،

ص11، 12.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص28.

- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة بشكل عام<sup>(1)</sup>.
- إن التحديات البيئية التي تواجه المنظمات اليوم تجعل للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في حياتها وذلك من أجل مواجهة هذه التحديات والتمثلة في:
  - لم تصبح المؤسسة الاقتصادية مؤسسة إنتاجية هدفها الوحيد هو تحقيق الربح فقط، بل أصبحت منظمة اجتماعية موجهة لتحقيق عدة أهداف.
  - التغيرات السريعة في عالم الأعمال وتلاشي الحدود الزمانية والمكانية الفاصلة بين الدول بالعولمة الاقتصادية.
  - زيادة حدة المنافسة وتلاشي حدود المنافسة بصورة واسعة، فظهر منافسين جدد باستمرار في الأسواق المحلية والعالمية يلزم الإدارة العليا لأي منظمة على وضع وصياغة وتطوير خطط استراتيجية للوصول بالمنظمة إلى موقع أحسن.
  - ظهور التكنولوجيا الحديثة وضرورة مواكبة المنظمة لها، من أجل المحافظة على البقاء والاستمرارية في عالم الأعمال، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات وتقلص تكاليف الإنتاج.
  - ظهور الجودة كمعيار أساسي للمفاضلة بين المنتجات، وبالتالي ضرورة وجود استراتيجية خاصة بالمنظمة تعمل على تجويد منتجاتها وعملياتها وتحقيق رضا الزبون.
  - ظهور المعرفة كقوة اقتصادية جديدة للمنظمات، فالمعرفة هي الأساس في خلق منظمات جديدة تركز على الإبداع، ولهذا بات من الضروري على الإدارة العليا التركيز على العقول البشرية كمورد هام لاكتساب المعرفة واقتصادها وإدارتها بشكل مميز يخلق الثروة والقوة للمنظمة.
  - ظهور الأزمات الاقتصادية على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، والتي تؤدي إلى حالة عدم الاستقرار، مما يستلزم على المنظمات الاحتياط والتنبؤ أحيانا لهذه الأزمات وكيفية معالجتها، فالعلاقة وطيدة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المنظمة.
  - ظهور الصراعات التنظيمية داخل المنظمة والتي تكون بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإدارة، مما يؤدي إلى دخول المنظمة في اضطرابات داخلية، وبالتالي على الإدارة الاستراتيجية وضع

<sup>1</sup>- علي فائق جميل العاني: الإدارة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي، بغداد-العراق، 2018م، ص48،47.

خيارات وبدائل متاحة للمنظمة من أجل تحقيق التنسيق بين جماعات العمل وأفراد التنظيم (الرسمي وغير الرسمي) وتحفيز العاملين بتطبيق أنظمة عادلة وكفؤة.

- للإدارة الاستراتيجية علاقة وثيقة مع التوجهات الحديثة لإدارة المنظمات، منها إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإعادة الهندسة أو الهندرة (Recengineering) والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، فهي تعمل على تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق المبدع لدى المدراء والعاملين في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- ربيعة حروش: مرجع سابق، ص 155-156.

# الفصل السادس

## الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: توصيات الدراسة

أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات والتي تتضمنها الإجابات التي طورها هذا البحث من خلال ربطها بالمعلومات والمعارف الأخرى.

وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات ثم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني والذي أعتد فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على العاملين في بلدية -هوارى بومدين ولاية قالمة. والاستعانة بإجابات دليل المقابلة في تحليل النتائج.

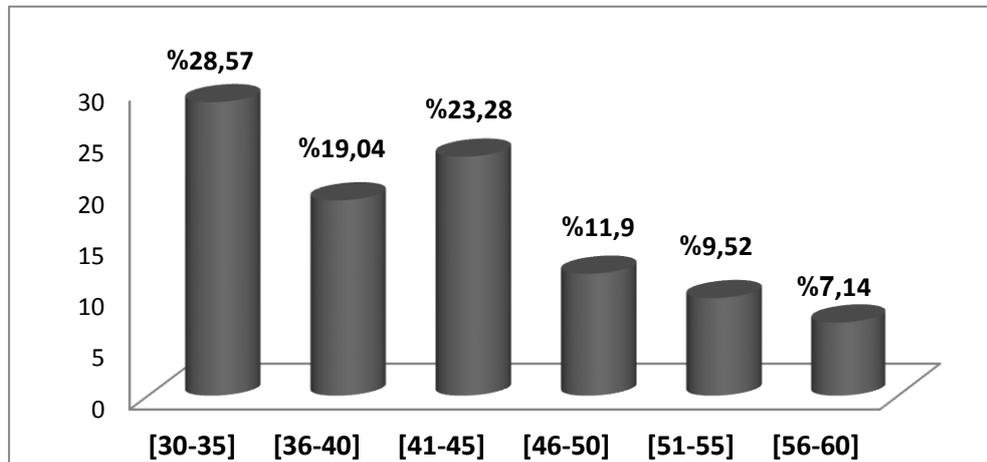
1-البيانات الأولية

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	18	%42.85
أنثى	24	%57.14
المجموع	42	%100

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة الإناث بـ57% من أفراد عينة البحث، بسبب إقبال الإناث أكثر من الذكور في البحث عن مناصب العمل، وهذا ما استنتجناه في الزيارات الاستطلاعية من خلال مجمل اللقاءات والمقابلات مع مديري المصالح المسؤولة، وبالتالي فنسبة النجاح والتوظيف تكون كبيرة لفئة الإناث.

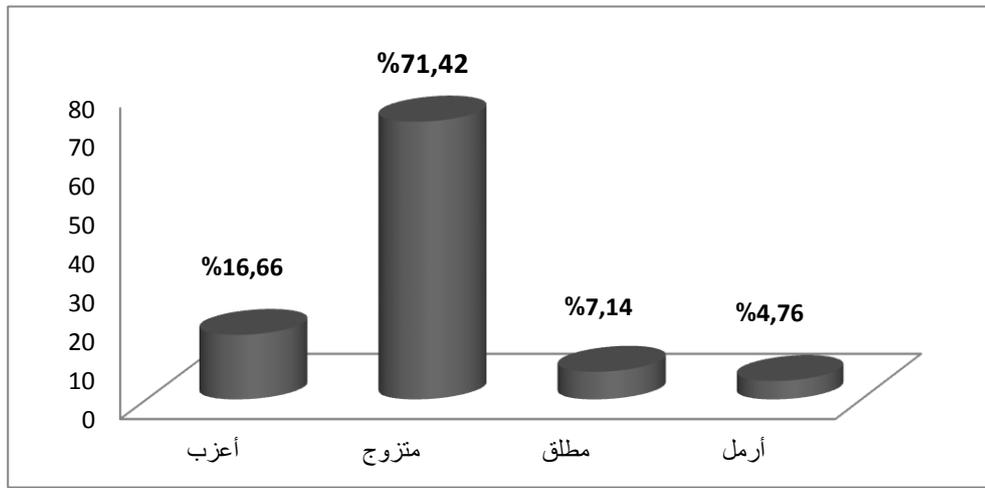
الشكل رقم(06): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

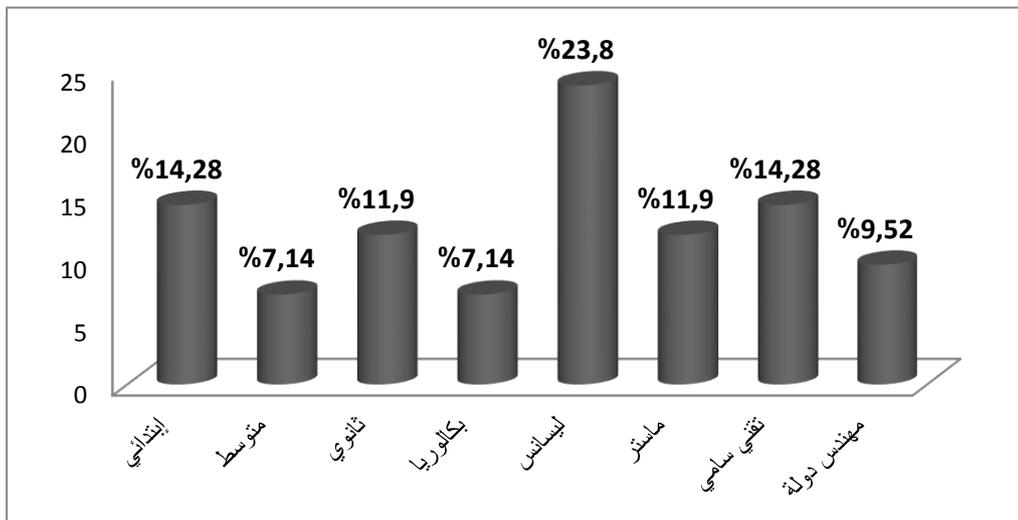
من خلال القراءة السوسولوجية للشكل البياني يتضح أن معظم العمال يتركزون في الفئة العمرية ما بين [30 - 35] بنسبة 29% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب عمال من فئة الشباب وخاصة منهم المتخرجين من الجامعة، فحيوية الشباب وقدرتهم على التغيير يساعد في تنمية واستمرار المؤسسة، كونها المحرك الأساسي لمختلف التغيرات والتي تساعد في تسيير العمل بما يزيد في كفاءة المؤسسة ونجاحها، فالطاقة الإيجابية هي التي تهدف إلى نجاح وتحقيق الأهداف المرسومة بعيدة المدى، ومن هنا تتجسد مختلف الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي.

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



من خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن أغلب أفراد عينة البحث متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 71.42%، وهذا ما يفسر لنا مدى تمتع العامل بالاستقرار النفسي والاجتماعي، وهذا ما ينعكس على مردودية العامل وأدائه، فضلا عن إلى اهتمام المؤسسة بالموارد البشري.

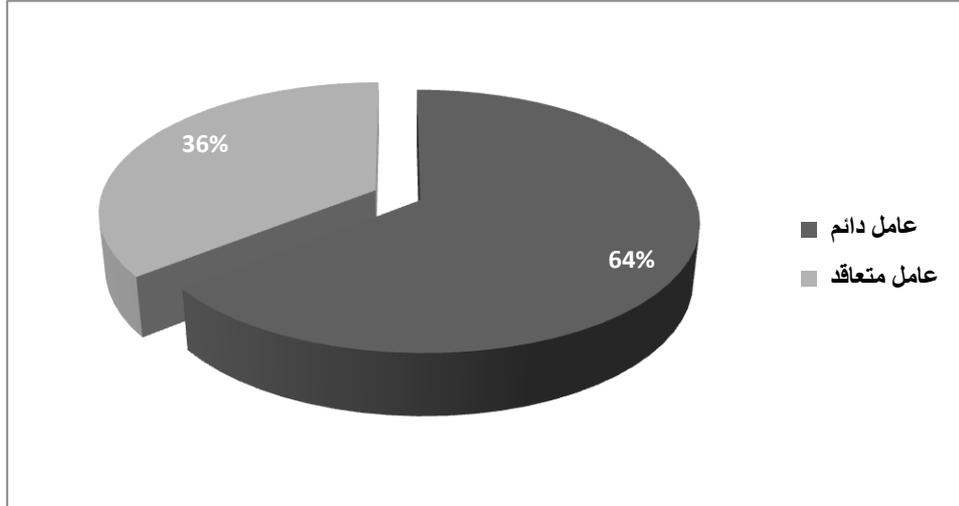
الشكل رقم (08): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

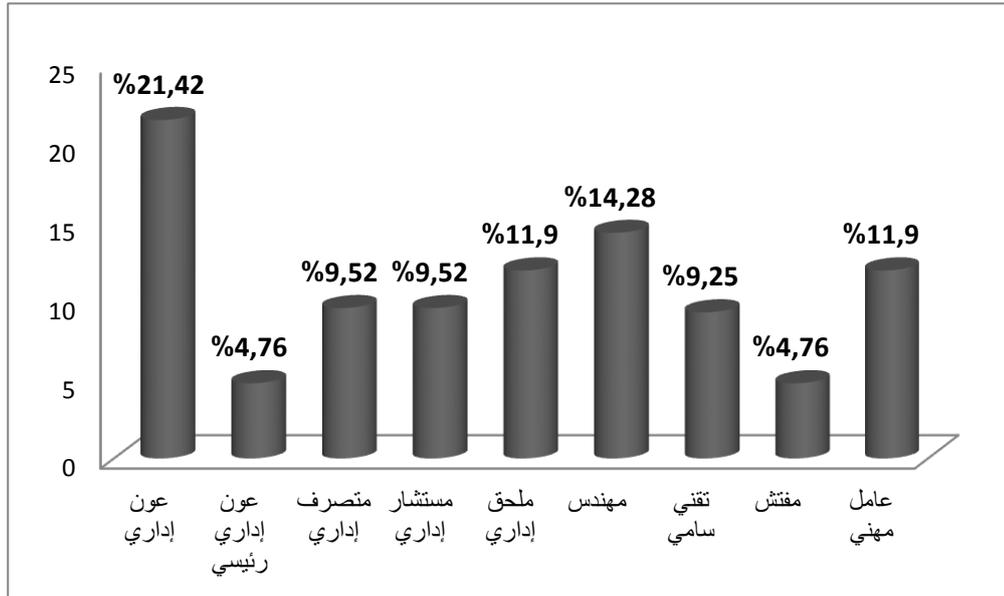
نلاحظ من البيانات الإحصائية أن أكبر نسبة تعود لفئة المتحصّلين على شهادة الليسانس والتي قدرت بنسبة 24%، وهذا ما يثبت أن البلدية تعطي أهمية كبيرة للجامعيين الحاملين لشهادة الليسانس، كون الجامعة تقوم بتحضير الطلبة لعالم الشغل من خلال المهارات والخبرات العقلية والعلمية من تدريب وتربصات ميدانية لتستجيب مع التطورات والتغيرات التي تطرأ على سوق العمل.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية



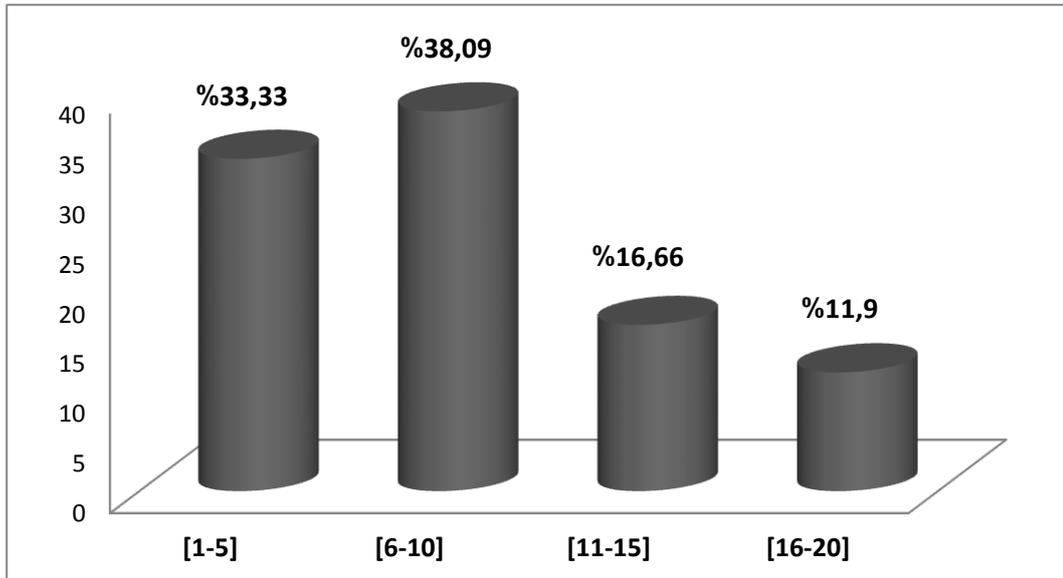
من خلال المعطيات المتحصّل عليها، نلاحظ أن أغلبية عمال البلدية يشغلون مناصب عمل دائمة بنسبة 64% وهذا ما يعد محفزاً إيجابياً لأداء الأعمال الموكلة إليهم، باعتبارهم يبذلون قصارى جهدهم في رفع مستوياتهم كونهم ذو خبرة وكفاءات عالية، وبالتالي يتحقق الأداء الفعال والتأقلم مع كل تغيير تكنولوجي، والقدرة على مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي تعمل إدارة المؤسسة على الاهتمام بقيمة المورد البشري في العمل ونزاهته، وذلك ما يؤدي إلى تحسين مستويات العمل وتطويره والرفع من كفاءة العمل ونجاعته.

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



من خلال الشكل يتبين أن فئة عاون إداري أعلى نسبة، حيث مثلت نسبة 21%، ثم تليها فئة متصرف إداري 9.52% وذلك بسبب ارتفاع عدد الأعوان الإداريين من خلال توفر فرص مسابقات التوظيف، بينما مناصب الترقية كمتصرف إداري قليلة مقارنة بعدد الأعوان الإداريين.

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



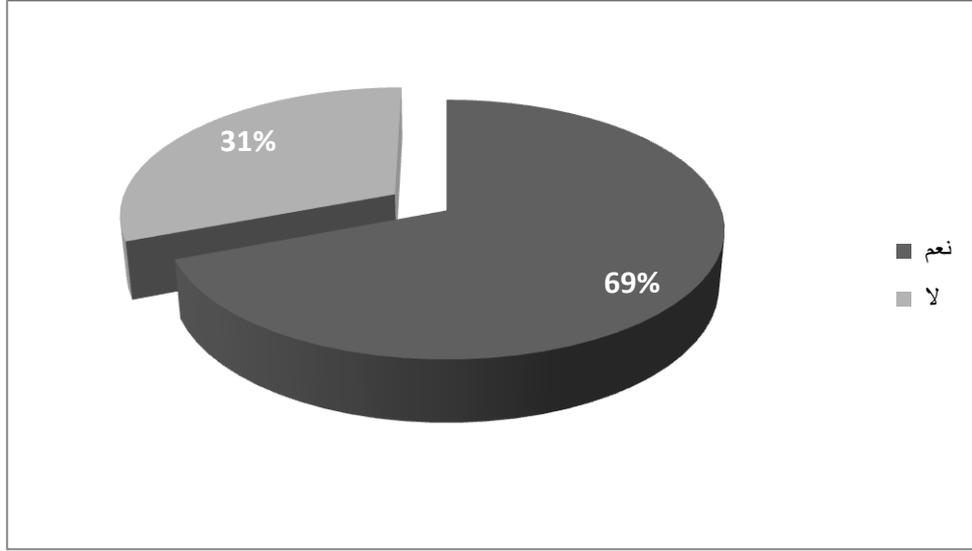
نلاحظ من خلال البيانات الواردة، أن أكبر نسبة انحصرت في الفئة [6-10] سنوات بنسبة 38%

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من العمال ذوي الخبرة والكفاءة المهنية في ميدان العمل، وذلك عن طريق التجربة الي تؤدي إلى التجديد والإبداع والتطوير داخل المؤسسة، وهذا ما يساعد على تطبيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية لمختلف مستويات الإدارة، كما أن الأقدمية تعد جوهرها مهما في عملية الترقية.

### 2- التطبيقات التقنية والإدارية الداعمة لإدارة التغيير

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 69% من أفراد عينة البحث تؤكد على أنه تم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمل، نظرا لما تحتاجه الأعمال الإدارية من مستجدات وتجهيزات لتطويرها وتحقيق أهدافها، وكون المؤسسة تتفاعل مع المتطلبات والتغيرات التي تعد من ضروريات البيئة التي تعمل بها، حيث لا يمكن تطبيق عملية التسيير الاستراتيجي دون إجراء تغييرات في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، وهذا ما أكدته النظرية الظرفية الموقفية على أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية، وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في الإدارة، وقد أكد على ذلك المسؤولون الثلاثة الذين أجريت معهم المقابلة على ضرورة استخدام التقنيات الحديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة (حسب تصريحات دليل المقابلة).

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الجدول رقم (04): يبين كل ما يتعلق بإدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال:

الفئات	التكرارات	النسبة
التقليل من العمل اليدوي	14	%48.27
الحفظ المنظم لملفات العمل	09	%31.03
التكوين المستمر في استخدام الأجهزة الحديثة	03	%10.34
توفير المواصلات اللازمة في العمل	02	%06.89
إدخال تطبيقات وبرامج في تسير شؤون العمل	01	%03.44
<b>المجموع</b>	<b>29</b>	<b>%100</b>

يوضح الجدول رقم (04) أن ما يتعلق بإدخال التجهيزات الحديثة لتحسين العمل يتمثل على الأغلب في التقليل من العمل اليدوي بنسبة %48.27 من أفراد عينة البحث، وهذا ما يؤكد أن البلدية تسعى لمتابعة التطورات والتغيرات المختلفة التي تطرأ على البيئة الخارجية من خلال التقليل من العمل اليدوي، وذلك بإدخال تطبيقات وبرامج حديثة خاصة فيما يتعلق بتسيير شؤون العمل، لجعل البلدية متفاعلة أكثر مع التطورات وحرصها على تشكيل منظومة اتصال مرنة بين مختلف أجزاء التنظيم والتأكد من تلبيةها لحاجة العمال، وتليها نسبة %31.03 التي مثلتها فئة الحفظ المنظم لملفات العمل، وهذا ما يؤكد مدخل النظم المفتوحة والذي أوضح معنى جديد للبيئة الخارجية بأنواعها المختلفة، إضافة إلى أنه يعتمد على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.

جدول رقم (05) يوضح مدى اهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله باعتبار الجنس

التكرارات	تهتم	لا تهتم	المجموع
ذكر	8	10	18
	%33.33	%55.55	%42.85
أنثى	16	8	24
	%66.66	%44.44	%57.14
<b>المجموع</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>42</b>
	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول أن نسبة 66.66% من فئة الإناث أجابوا أن الإدارة تهتم بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله، كون عدد الإناث يفوق عدد الذكور بسبب إقبالهم على مسابقات التوظيف أكثر منهم، وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلات مع رؤساء المصالح المسؤولة، وهذا ما يثبت أن الإدارة تعطي أهمية كبيرة للعاملين واحتياجاتهم، وهذا ما أكدته النظرية اليابانية من خلال الثقة بالأفراد، إذ تؤمن هذه الإدارة بقدرة الموظفين على العمل باستقلال وحسن تقدير الأمور، إضافة إلى أنها تحقق العدالة والموضوعية في معاملة المرؤوسين، بالإضافة إلى دراسة كانز وكليمان اللذان يعتبران من رواد النظرية البنائية الوظيفية، يوضحان أن اتجاهات الأفراد تحدد الاحتياجات التي يمكن أن تحقق أهدافهم الأساسية.

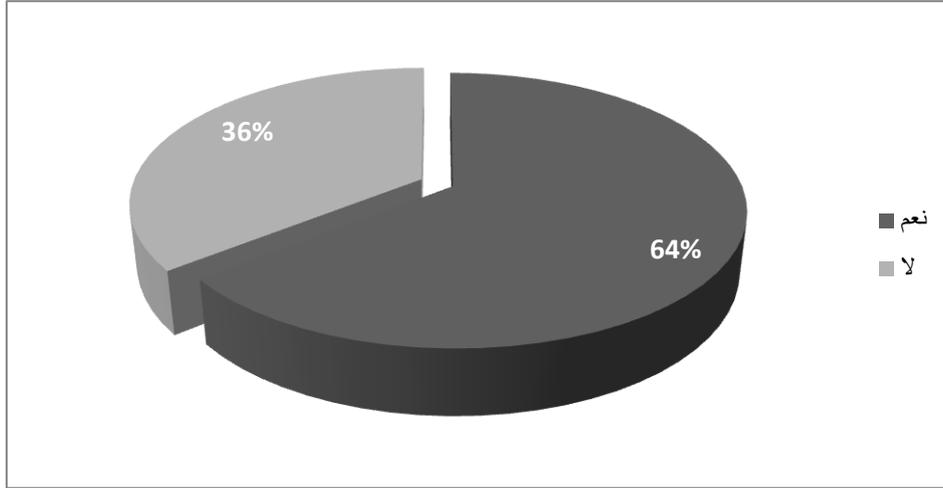
**الجدول رقم (06): يوضح طرق اهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله**

الفئات	التكرارات	النسبة
توفير الأمن والسلامة المهنية	11	44%
التحفيز المادي والمعنوي	06	24%
المشاركة في اتخاذ القرارات	07	28%
المتابعة والصيانة المستمرة للوسائل والتقنيات	01	04%
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن نسبة 44% من أفراد عينة البحث كانت إجابتهم باهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله وتوفير الأمن والسلامة المهنية، وتليها نسبة 28% المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يثبت أن البلدية كمؤسسة خدمتية تتسم بالمرونة في التسيير، وهذا ما جاء في النظرية اليابانية من خلال أعمال وليام أوتشي التي تنص على نماذج تسيير المؤسسات اليابانية وتسير الموارد البشرية فيها ومشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرار وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تتكون لديهم بما يسمى الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد.

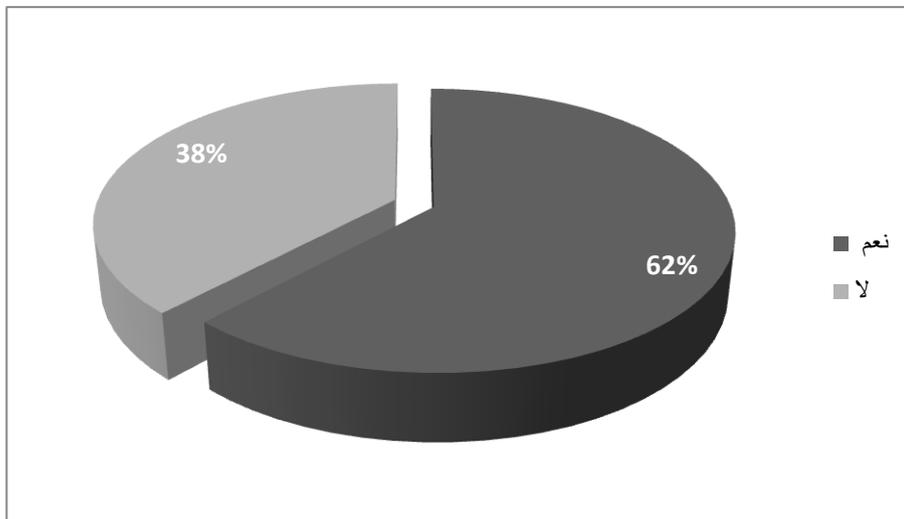
## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح مدى توفر المؤسسة لظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات المواطنين.



يتضح من خلال البيانات الموضحة في الشكل أن أغلبية أفراد عينة البحث صرحوا بأن المؤسسة توفر ظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات المواطنين بنسبة 64.28% وهذا ما يؤكد أن البلدية تعمل على إرضاء المواطنين وتقديم مختلف الخدمات التي تتلاءم مع متطلباتهم وتقوم بدورها ووظيفتها بشكل مستمر استجابة لتوقعاتهم، وهذا ما أكدته نظرية الدور التي توضح اهتمام الفرد في أنها تأخذ بعين الاعتبار تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والعلاقة المتبادلة بينهما، إضافة إلى ما جاء في النظرية البنائية الوظيفية من خلال أن المنظمة تقوم بوظيفة هامة لأعضائها ولمجتمعاتها، والتي تتمثل في إشباع احتياجات المواطن.

الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح مدى تطبيق إدارة المؤسسة العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع العمل.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

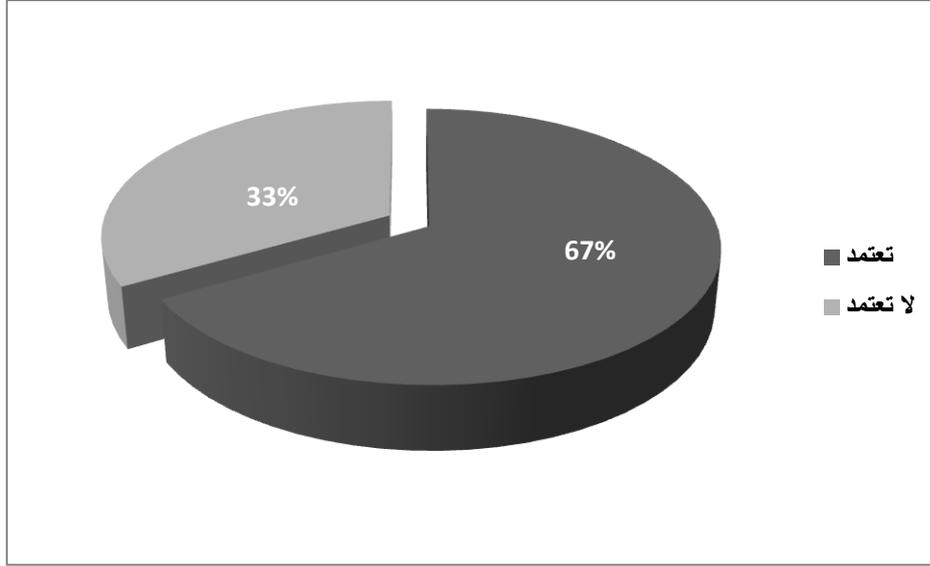
يوضح الشكل السابق أن نسبة 62% من أفراد عينة البحث تصرح بأن إدارة المؤسسة تطبق العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع العمال، وهذا دليل على حرص المؤسسة في تطبيقها للقوانين المتاحة لها، وبالتالي ما يجعل العاملين بالمؤسسة يشعرون بالانتماء وروح الفريق وحبهم للعمل والتطوير فيه، وهذا ما جاء في النظرية البنائية الوظيفية كون المنظمة تقوم بوظيفة هامة لأعضائها ولمجتمعها تتمثل في إشباع حاجات المواطنين والأفراد ومن خلال الدور الذي تؤديه في عملية التنظيم، الذي يساعد على ديمومة المؤسسة وزيادة قدراتها لتحقيق أهدافها الرئيسية.

**الجدول رقم(07): يوضح كيفية تطبيق إدارة المؤسسة المساواة في توزيع المهام على العمال**

الفئات	التكرارات	النسبة
تطبيق أسلوب تقسيم العمل	13	50%
الاعتماد على التخصص في أداء العمال	06	23.07%
المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	06	23.07%
توزيع عادل بين العاملين	01	03.84%
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

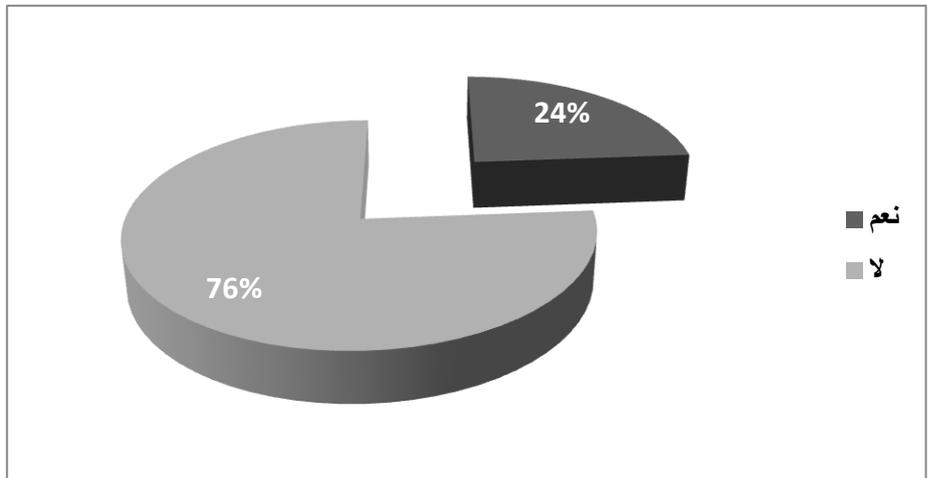
من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم تطبيق أسلوب تقسيم العمل، وتليها نسبة 23.07% حول الاعتماد على التخصص في أداء العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يبين أن البلدية كمؤسسة خدمتية تتسم بإعطاء الفرص في توزيع المهام بما يحفز العامل على انتهاج سياسات جديدة ومعاصرة، كسياسة إدارة التغيير في المؤسسة. وهذا ما جاء في نظرية عدالة العائد "لأدمز" حيث تتمحور حول فكرة جوهرية مفادها أن درجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من عائد مقابل ما يقدمه من عمل مقارنة بالآخرين، مما يولد للعامل إرادة ودافعية أكثر لتقبله التغيير ويشجعه ويمكنه من تنفيذ مهام أخرى.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية توضح اعتماد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبرتهم في العمل



من خلال المعطيات الإحصائية، تبين أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67% أقرروا أن الإدارة تعتمد في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العامل، وهذا دليل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كفاءة العمال، فالخبرة هي التي تحدد قيمة ومكانة العمال وهذا ما جاء في أحد نتائج دراسة واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية "الجغوري كمال" التي تتمثل في فاعلية المورد البشري وكفاءته وخبرته التي تقاس بمدى قدرته على المساعدة في إعداد وتطبيق الاستراتيجية ومساعدة المنظمة ونجاحها، مما يساعد العامل في إخراج مهاراته والقدرة على الإبداع والابتكار من أجل الوصول إلى مستوى أفضل في إنجاز مهامه ، وبما يشجع نجاح إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي، فمن خلال خبرة وإبداع العمال يمكن للمؤسسة أن تضمن تحقيق نتائج جيدة في العمل.

الشكل رقم (16): دائرة نسبية توضح مدى صعوبة استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يوضح الشكل السابق أن أغلبية المبحوثين لا يجدون صعوبة في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام وذلك بنسبة 76%، وهذا دليل على أن المؤسسة تمتلك عمال ذو كفاءة عالية في مجال استخدام الأجهزة الحديثة والتكنولوجية، وهذا ما يدعم لنا الفرضية الجزئية لدراستنا التي تقر بأن الاستخدامات الهندسية تعمل على تدعيم إدارة التغيير وذلك بتوفير مجموعة تطبيقات بشرية وتنظيمية، إضافة إلى نظرية علم الإدارة التي ركزت على تطبيقها لأسلوب التحليل العلمي لمشكلات الإدارة واعتمادها على الحواسيب لضخامة حجم المعلومات المطلوب معالجتها أو زيادة حجم العمليات اللازمة التي تؤكد على ضرورة استخدام التجهيزات المتطورة لإنجاز المهام أو العمل.

الجدول رقم (08): يوضح اقتراحات العامل لتحسين أدائه في العمل وتطوير كفاءته ومهاراته.

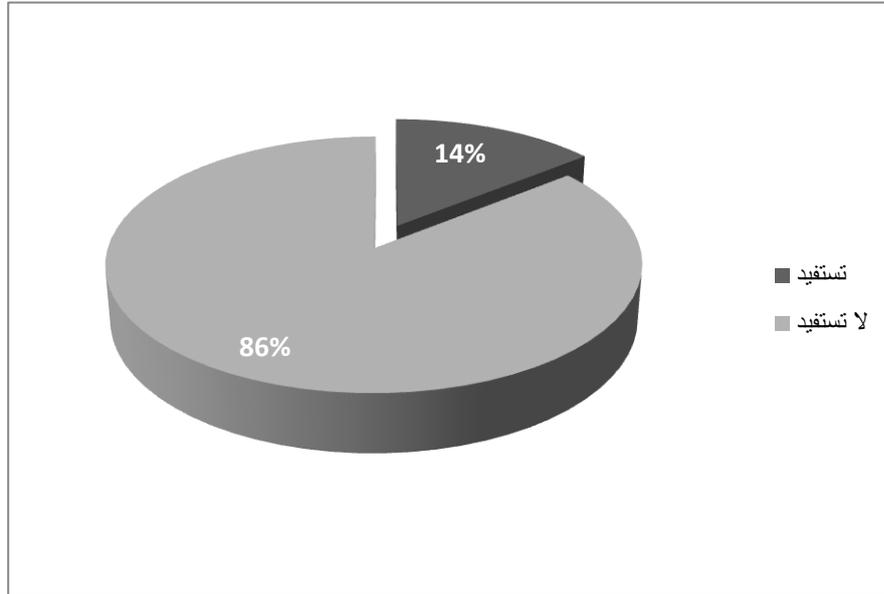
الفئات	التكرارات	النسبة
توفير مكاتب وأجهزة حديثة	02	16.66%
إجراء دورات تكوينية ورفع الأجور	07	58.33%
توظيف عمال ذو خبرة واختصاص	03	25%
المجموع	*12	100%

(\* ) لم يجب جميع المبحوثين.

إن بيانات هذا الجدول تؤكد أن نسبة 58.33% من أفراد عينة البحث اقترحوا إجراء دورات تكوينية ورفع الأجور لتحسين أدائهم وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل، فالحافر المادي له دور كبير في تشجيع العمال على الإبداع والابتكار، إضافة إلى توظيف عمال ذو خبرة واختصاص، والتي قدرت نسبتهم بـ 25%. كما بينت النظرية اليابانية (نظرية Z) أن الاعتدال في التخصص والمرونة في العمل والترقية يؤدي باستمرار لتحسين الخدمة في المؤسسة، وقد صرح رؤساء المصالح أن تطوير أداء العمال وتحسين مهاراتهم يكون من خلال إجراء دورات تكوينية وتدريبية، بالإضافة إلى إدخال نظام البرمجة بالحواسيب الذي يسهل في عملية إعداد الأجور (حسب تصريحات دليل مقابلة).

3 - الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية

الشكل رقم (17): دائرة نسبية توضح استفادة العمال من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم في العمل.



يتضح من خلال الشكل أن نسبة 86% من أفراد عينة البحث ينفون استفادتهم من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم في العمل، وهذا ما يثبت أن البلدية لا تعطي أهمية الدورات التدريبية التكوينية، وقد تبين ذلك من خلال تصريحات بعض الموظفين المنكررة والتي تؤكد وترتكز على ضرورة إجراء مثل هذه الدورات، وذلك لاستمرار حيوية المؤسسة وللتحسين من كفاءة العمال وزيادة مبادراتهم ولزيادة معرفتهم بمختلف الأنظمة المتعلقة بالمؤسسة والسير على خطاها من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

الجدول رقم (09): يوضح كيفية الاستفادة من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم في العمل

الفئات	التكرارات	النسبة
داخل المؤسسة	02	25%
خارج المؤسسة	04	20%
عقد اجتماعات تدريبية وتكوينية	01	12.5%
وجود منصة للتواصل والتكوين عن بعد	01	12.5%
المجموع	*08	100%

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (2 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يتضح من خلال البيانات الواردة أن نسبة 50% تؤكد على الاستفادة من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم في العمل خارج المؤسسة، وذلك راجع لتعدد الخدمات التي تقدمها البلدية، إضافة إلى عقد اجتماعات تدريبية وتكوينية وخلق منصة للتواصل والتكوين عن بعد، كما يؤكد "أيقور أنسوف" أحد رواد نظرية التسيير الاستراتيجي أن في تنوع النشاطات حلا ممكنا إذا كانت الطاقات والإمكانات المتوفرة خارج المؤسسة جذابة، على عكس ما هو موجود داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن توسع نشاطها باستحداث نشاطات تكون فيها التكنولوجيا المستخدمة مكملة للوسائل المتوفرة في المؤسسة لإشباع حاجات مواطنيها.

الجدول رقم (10): يوضح مدى سماح المؤسسة للعامل بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات باعتبار الحالة العائلية

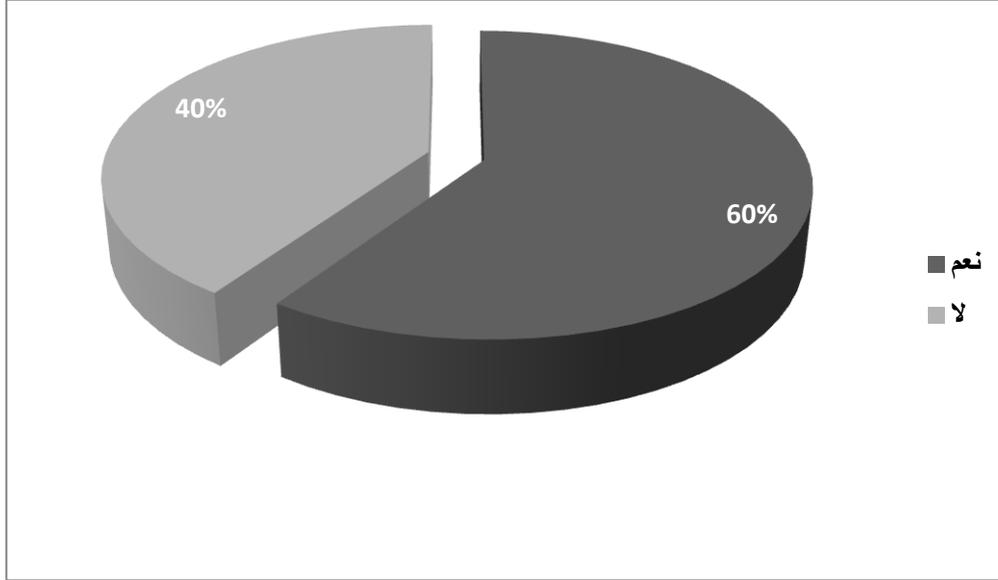
التكرارات	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
تسمح	1	11	18	1	14
	%14.28	%36.66	%42.85	%50	%33.33
لا تسمح	6	19	24	1	28
	%85.71	%63.33	%57.14	%50	%66.66
المجموع	7	30	3	2	42
	%100	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين مدى سماح المؤسسة للعامل بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 85.71% من فئة العُزاب يؤكدون على عدم سماح المؤسسة للعامل بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لكونها مؤسسة عمومية، تخضع لقوانين ثابتة لا يمكن الخروج عنها، وبعض القرارات لا تعطي للعامل فرصة وحرية التصرف في اتخاذ القرارات، فالعامل العازب غير قادر على اتخاذ القرارات كونه لم يخضع لمسؤولية الزواج، وخوفاً أن لا تكون قراراته صائبة، إضافة إلى أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فاعلية من القرار الذي يتخذه فرد واحد، فكل فرد له ميزات عديدة ومتنوعة للمعلومات والخبرات إذا أحسن اختيار المشاركين في اتخاذ القرار، وإعطاء الموظف فرصة ليصبح جزءاً من التنظيم، وهذا ما أكدته "رانسيس ليكرت" حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار والعمل بأسلوب إدارة الفريق، وقد صرح كذلك

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

رؤساء المصالح على أن المؤسسة لا تسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الشكل رقم (18): دائرة نسبية توضح مدى التنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة من أجل ضمان حسن سير العمل.



إن بيانات الشكل توضح أن نسبة 60% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنه يوجد تنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة وذلك بالمشاركة في مختلف الاجتماعات التنسيقية لإدارة المؤسسة، وهذا دليل على أن لديها اتصال مع مختلف الفروع الإدارية وذلك من خلال التنسيق بين العمليات والأنشطة التي يقوم بها العمال، حيث يثبت مرونة ديناميكية في العديد من التغيرات، وهذا ما يؤدي إلى ضمان حسن سير العمل والذي بدوره يقوم بقضاء العديد من الأهداف الموضوعية، كون التنسيق يسهم في تصحيح الأخطاء التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك يساعد إدارة المؤسسة على التأكد من صحة مختلف التقارير والبيانات، والذي يعمل على تأييد نجاعة ومصداقية المؤسسة، وهذا ما جاء في النظرية البنائية الوظيفية التي ركزت على ضرورة وجود انسجام وتناسق بين مختلف الفروع والاتجاهات التي تساعد على ديمومة النظام وقدرته على تنفيذ الأهداف الرئيسية والمحددة في ظل التغيرات الموجودة وفقاً لرؤية استراتيجية على المدى البعيد، وهذا ما تطرق إليه "أيقور آنسوف" في نظرية الإدارة الاستراتيجية، أن المؤسسة يجب أن يكون لها مخطط استراتيجي وطريقة للتحديد والمحافظة على استراتيجيتها التي تسمح بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الجدول رقم (11): يوضح مدى التنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسبة
عقد اجتماعات تنسيقية	10	40%
تبادل الخدمات عبر الأنترانت	6	24%
القيام بزيارات ميدانية متبادلة	5	20%
زيادة الرقابة في العمل والتواصل بين المصالح باللقاءات المختلفة	4	16%
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 40% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن التنسيق يتم بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة من أجل ضمان حسن سير العمل ومن خلال عقد اجتماعات تنسيقية، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة لديها اتصالات مع العديد من الفروع لتبادل الآراء والخدمات ومناقشة المشكلات والقضايا المهنية المتعلقة بالمؤسسة وكون أن عملية التنسيق الإداري هي عملية مسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي والحفاظ على وحدة العمل بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تتيح عملية التنسيق للعمال فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى دمج الجهود والمهارات لمختلف الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمشاركة وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

الجدول رقم (12): يوضح كيفية حرص المؤسسة على تلبية احتياجات المواطن.

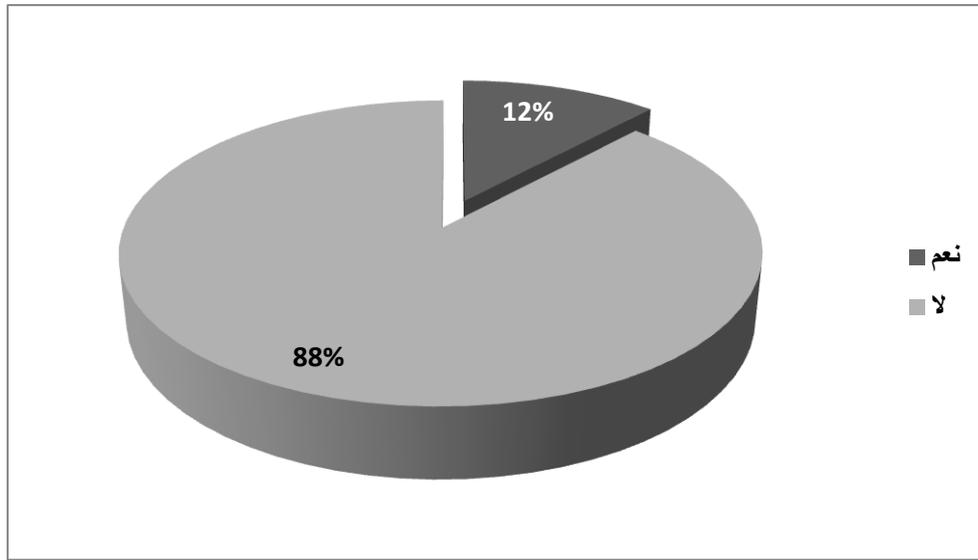
الفئات	التكرارات	النسبة
حسن الاستقبال والتوجيه	20	47.61%
التقليص في التعقيدات الإدارية	12	28.57%
حل مشاكل المواطنين والاستماع لاقتراحاتهم	8	19.04%
زيادة عدد العمال لتلبية احتياجات المواطنين	2	4.76%
<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

يتضح من خلال البيانات الواردة أن نسبة 48% تؤكد على أن المؤسسة تلبية احتياجات المواطن من خلال حسن الاستقبال والتوجيه، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بمجهودات فعالة للحفاظ على صورتها أمام المواطنين في حين أن نسبة 29% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تعمل على التقليص

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من التعقيدات التي تواجه المواطنين بخصوص وثائقهم، إضافة إلى توفير التسهيلات وخدمتهم على أكمل وجه، أي أن المؤسسة تساهم في تحسين الكفاءة والجودة وزيادة روح الفريق بين العمال وولائهم لإرضاء المواطن، وهذا ما جاء به "سلزنيك" في نظرية النظم، في أن المنظمة تسعى لتلبية حاجاتها وحاجات عمالها ومواطنيها لضمان بقاءها واستمرارها وذلك من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، إضافة إلى نظرية الدور " لرالف لنتون" الذي ركز على دور المنظمة في تلبية احتياجات مواطنيها للحفاظ على سيرورتها.

الشكل رقم (19): دائرة نسبية توضح شكوى المواطن من سوء تقديم الخدمة.



نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 88% من فئة المبحوثين صرحوا على أن المواطن لا يشتكي من سوء تقديم الخدمة، وهذا دليل على أن البلدية تسعى لتلبية احتياجات المواطنين كونها خارج الولاية، وبالتالي يلجأ إليها عدد قليل من المواطنين، حيث تساعد العمال على تقديم لهم أفضل الخدمات وذلك لإرضائهم بالخدمة المقدمة لهم والمحافظه على نظام المؤسسة وسمعتها، وبالتالي لا تكون هناك شكاوي، وحسب نظرية الدور، فالمنظمة تهتم بخدمة الفرد وتضع في الاعتبار تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والعلاقة المتبادلة بينهما، حيث أن الكثير من مشكلات الفرد تنبع من عدم قدرته على أداء أدواره الاجتماعية بنجاح.

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الجدول رقم(13): يوضح اقتراح الموظفين للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة.

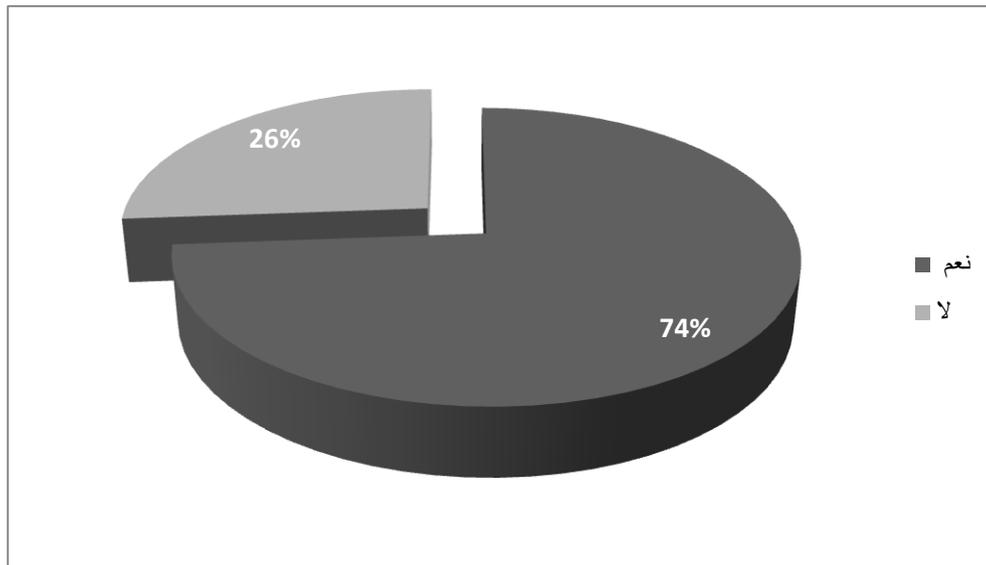
الفئات	التكرارات	النسبة
المعاملة الجيدة مع المواطن وحسن استقباله وتوجيهه	2	40%
زيادة عدد العمال وتحسين وتطبيق القوانين	3	60%
المجموع	*5	100%

(\* ) لم يجب جميع المبحوثين.

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن نسبة 60% اقترحوا زيادة عدد العمال وتحسين تطبيق القوانين للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة، حيث تستقطب المؤسسة عدد كبير من العمال يسعى لتحقيق أفضل الخدمات، مع ضرورة وعي العمال والمواطنين بالقوانين والإجراءات الخاصة بالبلدية، ليكون الالتزام والانضباط داخلها ولتفادي الصراعات التي تعرقل سير العمل. وقد صرح رؤساء المصالح بالاعتماد على مختلف الوسائل الحديثة كالإنترنت، لاستخراج الوثائق بكل سهولة، إضافة إلى توفير المبالغ ( حسب تصريحات المقابلة)، كما بين "هوريزو" أحد رواد النظرية الثقافية يبين ان المؤسسات ذات الثقافة الإنسانية، هي الجماعات التي يكون هدفها العام خدمة الأفراد ولا يكون هدفها الربح، كونها مؤسسات بسيطة وعلاقتها بأفرادها تكون مباشرة.

4- مخرجات إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي.

الشكل رقم (20): دائرة نسبية توضح مدى مساعدة التجهيزات والتقنيات الحديثة في التقليل من صعوبات العمل.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

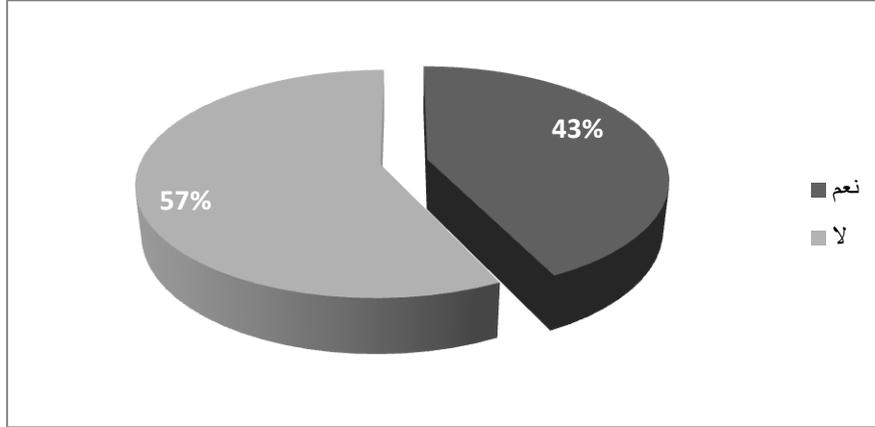
يتضح من خلال البيانات الموضحة أن أغلبية أفراد عينة البحث والتي قدرت نسبتهم بـ 74% صرحوا بأن التجهيزات والتقنيات الحديثة ساعدت في التقليل من صعوبات العمل، وهذا ما يدل على أن البلدية تسعى لتوفير وسائل متطورة تتفق مع متطلبات المواطن ومع الخطة الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة والأهداف المرسومة وتسهيل العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة وحسن تسييرها لكافة الأنشطة وفق نظام المؤسسة. وقد أكدت النظرية الموقفية الطرفية على أهمية التقنيات الحديثة والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام، على حساب طبيعة التنظيم الإداري، وأسلوب العمل المتبع في التنظيم، وضرورة تطبيق الأساليب الإدارية التي تتماشى مع الظروف والأحوال التي يمر بها التنظيم، فعملية التسيير الاستراتيجي تتوقف على مدى توافقها مع المخرجات الإلكترونية لإدارة التغيير.

**الجدول رقم (14): يوضح مساعدة التجهيزات الحديثة في التقليل من صعوبات العمل.**

الفئات	التكرارات	النسبة
الاستخدام المتواصل لأنظمة المعلومات	17	54.83%
توفير الأجهزة بأغلبية المكاتب	6	19.35%
الحرص على توفير الانترنت بشكل مستمر	6	19.35%
الحرص على توفير الانترنت	1	3.22%
وجود حافلات كافية للمؤسسة	1	3.22%
<b>المجموع</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

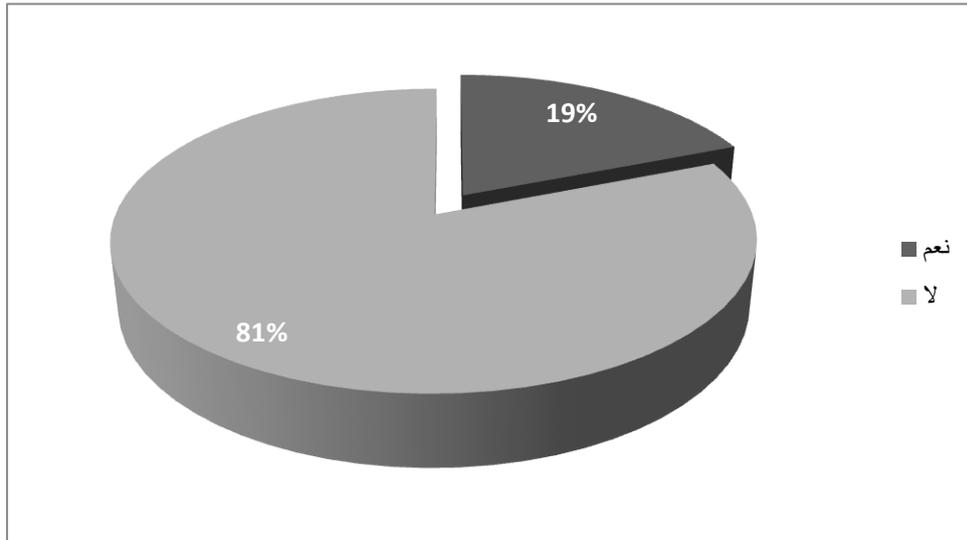
نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 54.83% صرحوا بأن التجهيزات والتقنيات الحديثة تساعد في التقليل من صعوبات العمل من خلال الاستخدام المتواصل لأنظمة المعلومات بما يساعد العمال على مراجعة الخطط والإجراءات اللازمة للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة بجودة وكفاءة، إضافة إلى رفع مستويات أداء المؤسسة وحسن التسيير، وذلك من خلال توفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل خاصة فيما يتعلق بالتجهيزات الحديثة، وجعل المؤسسة مواكبة ومتفاعلة مع التطورات والمستجدات، وهذا ما جاء في مدخل النظم المفتوحة التي ركزت على التفاعل مع مدخلات النظام كالموارد الأولية، العلاقات الإنسانية والآلات التكنولوجية. فالتطورات المستمرة كالتقنيات الحديثة تفتح آفاق من القدرات وتجعلها كأداة من أدوات الإدارة التي تساعد في تنفيذ التسيير الاستراتيجي.

الشكل رقم (21) دائرة نسبية توضح مدى استفادة العامل من جميع حقوقه المهنية



إن بيانات الشكل توضح أن نسبة 57% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم لا يستفيدون من جميع حقوقهم المهنية، وهذا ما يبين أن البلدية تقيد العامل بخصوص إعطاءه الحرية والحقوق التامة، وربما هذا راجع للقوانين التي تخضع لها المؤسسة بما يجعل من العامل غير مقتنع بالإجراءات المهنية المتخذة والتي تفرضها عليه، إضافة إلى عدم توافق الحقوق مع الواجبات التي تخلق مشاكل وصراعات بين الإدارة والموظفين، والتي تؤدي بدورها إلى عرقلة سيرورة العمل وخلق مشاكل نفسية واجتماعية للعامل.

الشكل رقم (22): دائرة نسبية توضح مدى توظيف عمال جدد ذوي كفاءات عالية في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة.



تبين المعطيات الإحصائية أن نسبة 81% من أفراد عينة البحث أكدوا على عدم توظيف المؤسسة لعمال جدد ذوي كفاءات عالية في استخدام التجهيزات الحديثة، وهذا دليل على أن البلدية لا تتيح الفرص

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

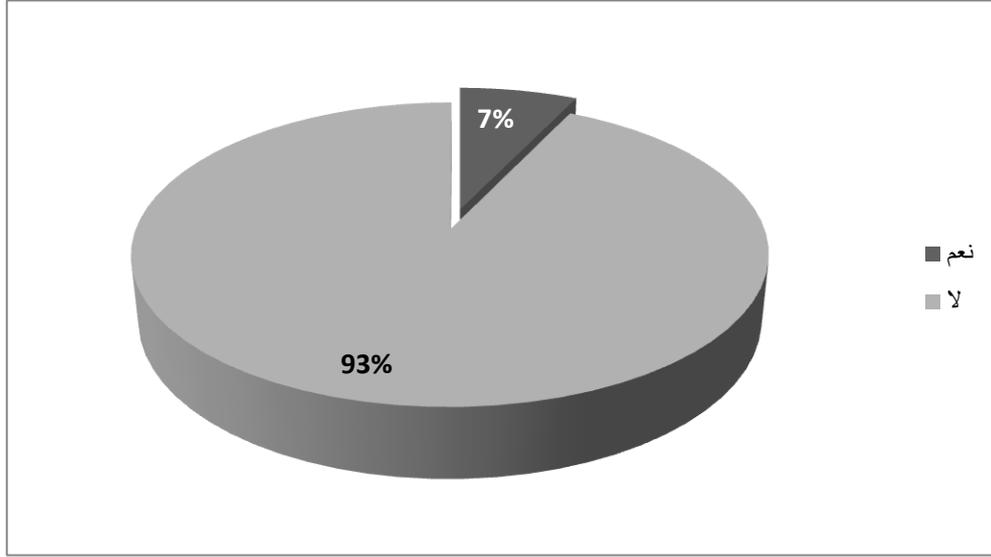
للعمال ذوي كفاءة في مجال التقنيات الحديثة وعدم تنوعها في تبني سياسات متعددة من خلال توظيف العمال، حيث يؤدي ذلك إلى عدم قدرة الموظفين القدامى على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الصعبة كالألات الحديثة، مما يؤدي إلى عرقلة سيرورة العمل وعدم مواكبة العصر بما فيه من تقنيات حديثة، والتي تؤثر بالسلب على المنظمة خاصة في عملية تسيير المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها المرسومة، وضعف تقديم الخدمات للمواطنين، إضافة إلى عرقلة عملية الاتصال مع مختلف الفروع خاصة في مجال تبادل المعارف والمعلومات.

الجدول رقم(15): يوضح مدى توظيف عمال جدد ذوي كفاءات عالية في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة.

الفئات	التكرارات	النسبة
ضرورة توفر التخصص في استخدام هذه التجهيزات	4	50%
نقص امكانيات التكوين المستمر	1	12.5%
عدم تقبل بعض العمال لإجراءات التغيير	2	25%
عدم استقطاب عمال ذوي كفاءة عالية	1	12.5%
<b>المجموع</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

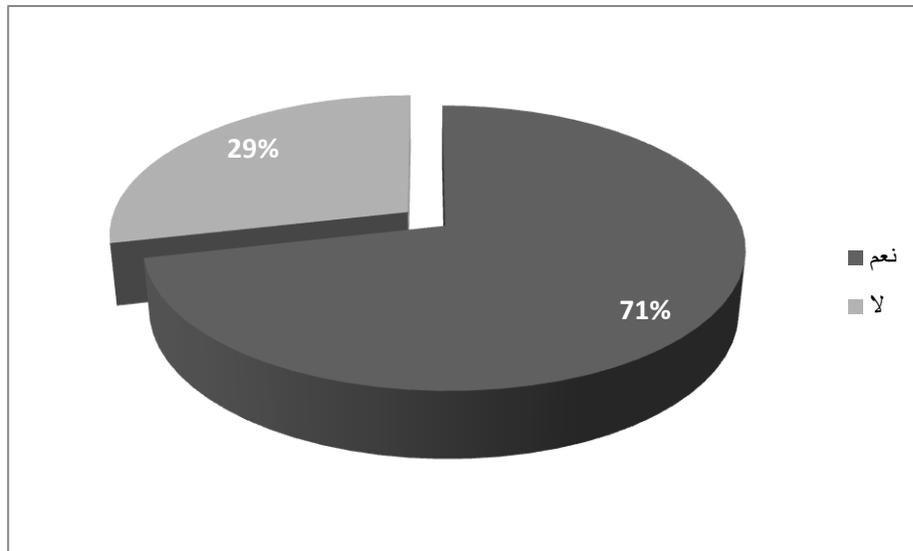
يتضح من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث صرحوا بضرورة توفير التخصص في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة لتسهيل عملية تسيير شؤون الاستراتيجية في شتى المجالات والخدمات المتعلقة بالبلدية والتي تقدمها، كون العامل ذو خبرة في استخدام التقنيات الحديثة والآلات المتطورة، وهذا ما يساعده في إنجاز مهامه بكل سهولة وسرعة، وضمان سيرورة عملية التواصل بين العمال وزيادة وعيهم بالتغيرات التكنولوجية التي تطرأ على نظام المؤسسة، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة نجاعة المؤسسة وتنميتها ومواكبتها للتكنولوجيا، من خلال تمتع الموارد البشرية بكفاءة عالية من مهارات ومواهب تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

الشكل رقم (23): دائرة نسبية توضح مدى تفضيل استخدام العمل اليدوي في إنجاز المهام.



نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 93% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم لا يفضلون استخدام العمل اليدوي في إنجاز مهامهم، وهذا ما يثبت على أن للعامل قدرة التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات التي تطرأ على البلدية، ولا يؤيد العمل اليدوي والتقليدي بما فيه من صعوبات ومضيعة للوقت وملل في إنجاز المهام الموكلة للعامل، كما أن المنظمة التي تركز على العمل اليدوي فقط تقيد العامل من حيث إبداعه وابتكاره، إضافة إلى توفير ظروف عمل غير جيدة ومناسبة لهم، على العكس من ذلك، عند توفير (تقديم) التجهيزات الحديثة تخلق للعامل ظروف جيدة ليقوم بعمله على أكمل وجه.

الشكل رقم (24): دائرة نسبية توضح مدى شعور العامل بأهمية وجوده في المؤسسة.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية نجد ان نسبة 71% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن العامل يشعر بأهمية وجوده في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن البلدية تعطي أهمية للعامل وتهتم بكل حالاته مما يجعله راض على عمله، وبالتالي يقوم به بكل أريحية، فكلما كان هناك جو ملائم وتقدير العمل المنجز من طرف إدارة المؤسسة، كان الموظف مبدعا في عمله، وكلما كان العامل يشعر بالأمان داخل عمله، فينعكس ذلك على تقدم واستمرار المؤسسة. وهذا ما أكده " بورتر " أن العامل بحاجة إلى تقدير الذات والشعور بالفخر والنجاح في العمل، فالشعور بأهمية أي عامل بوجوده يكسبه الثقة بالنفس وبالمؤسسة في نفس الوقت، وبالتالي يكون هناك تبادل الاحترام بين العمال مع بعضهم البعض من جهة، وبين العمال وإدارة المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم (16): يبين الطرق والأساليب التي تجعل العامل راض عن أدائه في العمل.

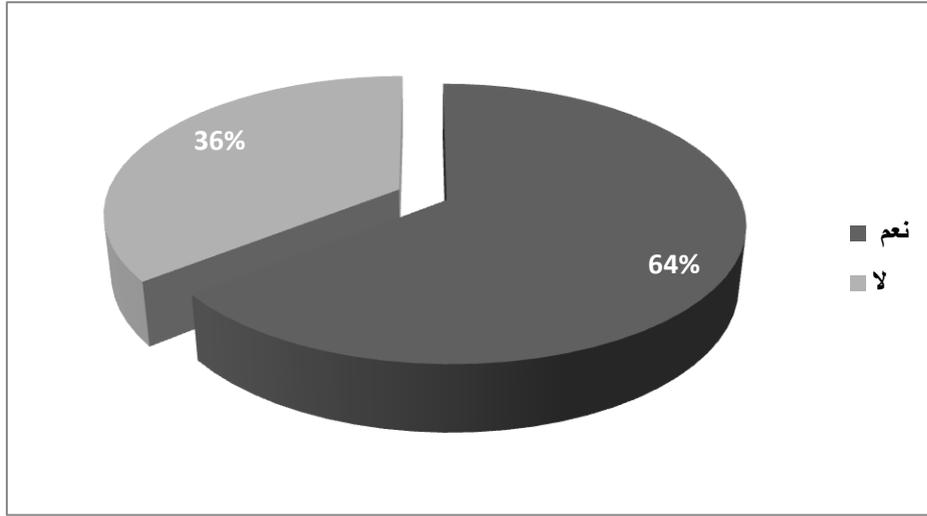
الفئات	التكرارات	النسبة
رفع الأجور والمساواة بين العمال	3	33.33%
ضرورة وجود احترام بين المسؤولين والموظفين	2	22.22%
توفير التجهيزات اللازمة لأداء العمل	3	33.33%
توفير الأمن والحفاظ على حقوق العامل	1	11.11%
المجموع	*9	100%

(\* ) لم يجب جميع المبحوثين

تبين الإحصاءات الجدولية المشار إليها أن نسبة 33.33% من أفراد العينة اقترحوا برفع الأجور والمساواة، فهي من الطرق والأساليب التي تجعل العامل راض عن أدائه في العمل. إضافة إلى توفير التجهيزات الحديثة لأداء العمل بنفس النسبة 33.33%، وهذا ما يبين أن للحافز المادي أهمية كبيرة ويؤثر على العامل وأدائه لمهامه. فكلما كان هناك تحفيز كان هناك إبداع وتشجيع على المبادرة وتطوير العمل أكثر فأكثر، أيضا المساواة بين العمال في تقسيم العمل وتوفير الحقوق لهم وتقدير العامل بأهميته في المنظمة كونه من مقومات المنظمة. كما يعتبر توفير التجهيزات الحديثة عامل أساسي لإرضاء العامل لما يسهل له من أداء مهمته، وقد صرح رؤساء المصالح بتوفير الجو الملائم لتأدية المهام مع الحفاظ على حقوق العامل وتوزيع المهام بتحديد المسؤوليات مع رفع الأجور، فذلك يجعله راض في أدائه في العمل (حسب تصريحات المقابلة).

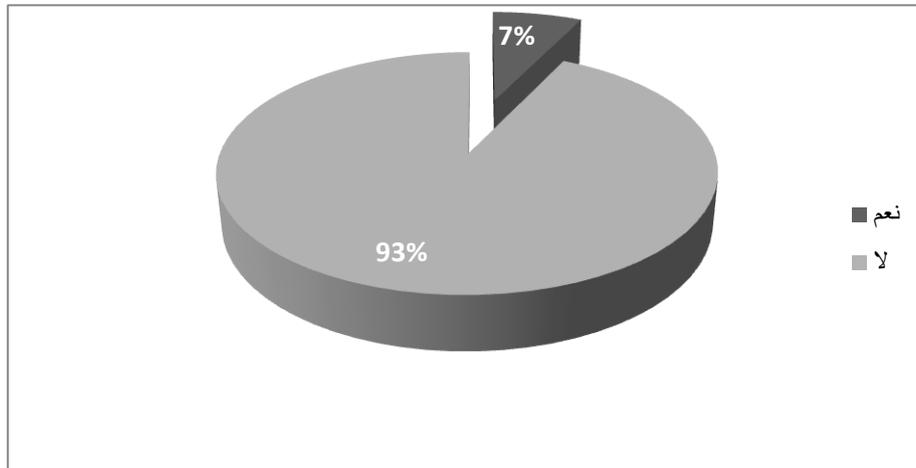
5- تحديات إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي.

الشكل رقم (25): دائرة نسبية توضح مدى حدوث صراعات بين العمال.



من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن نسبة 64% من أفراد عينة البحث صرحوا بحدوث صراعات بين العمال، وقد يكون ذلك راجع لعدم وجود مساواة وتكافؤ في تقسيم العمل فيما بينهم، ووجود مشاكل وصراعات في مجال تقديم الخدمات، كذلك عندما يكون أكثر العمال في إجازات تزداد الصراعات بين العمال وخاصة لما يكون هناك خدمات أو أعمال كثيرة يصعب من خلالها التحكم في الوضع، وبالتالي يصبح بعض الموظفين غير قادرين على إنجاز المهام المتراكمة عليهم، وقد جاء في هذا المجال "بارسونز" الذي ركز على ضرورة التوازن في الأنساق الاجتماعية دون إغفال مفهومي الصراع والتغيير التنظيميين، كون لعملية الصراع تأثير إيجابي، كتحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض وتشجيعهم على أفكار ومداخل جديدة باتجاه التغيير والإبتكار.

الشكل رقم (26): دائرة نسبية توضح مدى التكفل بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

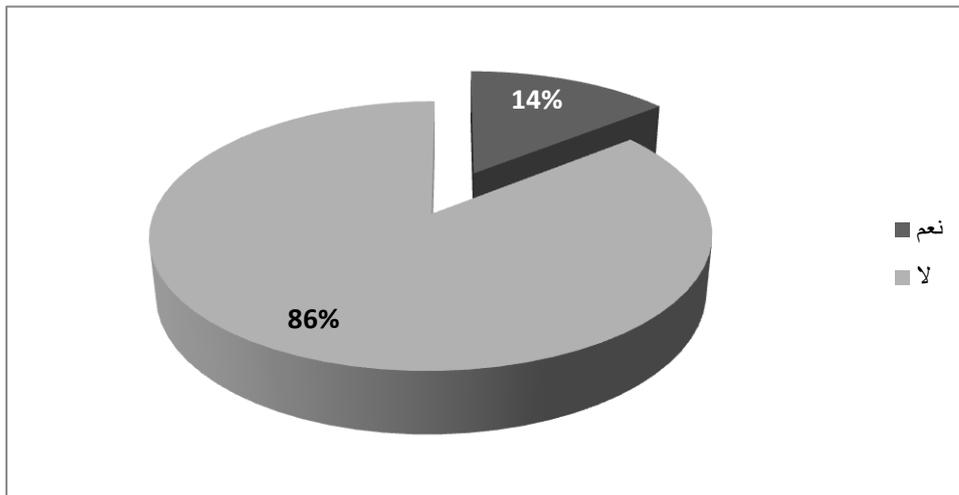
يتضح من البيانات الإحصائية أن نسبة 93% من أفراد عينة البحث صرحوا بعدم تكفل المؤسسة بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل، وهذا يعود إلى أن للمؤسسة خدمات وواجبات تقوم بها ولا يكون لها وقت لحل مشاكل العمال، بل تسعى لإرضاء وخدمة المواطن، كونه في نظرها هو المحتاج لهذه الخدمات وبالتالي تركز عليه، كما قد تؤثر المشاكل النفسية والاجتماعية على العامل بشكل سلبي خاصة في تلبية مختلف احتياجات المواطنين والقيام بالخدمات الموكلة لهم.

الجدول رقم (17): يبين كيفية التكفل بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل.

النسبة	التكرارات	الفئات
42.85%	3	الاستفادة من جميع الحقوق المهنية
28.57%	2	مراعات الحالة النفسية للعامل
14.28%	1	توفير الدعم والمساندة للعامل
14.28%	1	التقليل من ضغوطات العمل
100%	7	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 42.85% من أفراد عينة البحث يرون بأن توفير الدعم والمساندة للعامل من الطرق التي تقوم بها المؤسسة بالتكفل بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل، فوجود الدعم داخل المؤسسة له أهمية بالغة في تخفيف الضغط النفسي الذي يواجهه العامل، إضافة إلى تحسين القدرة للتكيف مع المواقف الضاغطة نفسياً، كما يؤدي غياب الدعم إلى العزلة وعدم الانتماء داخل المنظمة والفشل في أداء المهام، وبالتالي عدم الوصول إلى أهداف المنظمة.

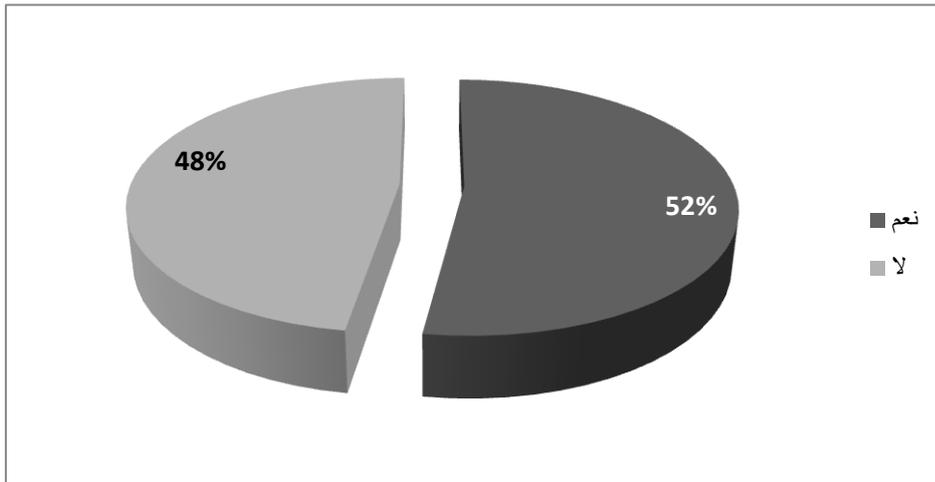
الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح مدى تأثير سمعة المؤسسة بالمشاكل التي تعترضها.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال المعطيات نجد أن نسبة 86% من أفراد عينة البحث، صرحوا بأن المؤسسة لا تتأثر سمعتها بالمشاكل التي تعترضها، وهذا دليل على أن البلدية تركز على حل مشاكلها بكل موضوعية، فهي تمتلك قاعدة أساسية واستراتيجية تتبعها وتمكنها من مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضها وتعرض تطبيقات التسيير الاستراتيجي، إضافة إلى أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق السمعة الطيبة وتحسين صورتها أمام المواطنين والمنظمات الأخرى وهذا ما جاء في دراسة "بن سي مسعود عبد الستار وياغي خالد" بعنوان "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا"، ومن نتائجها المتمثلة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحسين قدرات المنظمة على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

الشكل رقم (28): دائرة نسبية توضح مدى سعي المؤسسة إلى توفير أجهزة جديدة عند الضرورة لتحسين وتطوير العمل.



من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تسعى إلى توفير أجهزة جديدة، وذلك لتطوير العمل والتماشي مع تكنولوجيا العصر، حيث قدرت نسبتهم بـ 52.38%، وهذا راجع لمدى اهتمامها بشؤونها وتطويرها والتحسين من مستواها، وهذا يعتبر دليل على أن المؤسسة تتغير نتيجة للثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي الهائل، وذلك لأجل التسهيل في مختلف مشاريعها، فتطبيقها لأنظمة إلكترونية في أعمالها تعتبر خطوة أساسية، لأن هدف أي مؤسسة هو أن تقدم خدمات متكاملة للمواطنين، وبذلك تحتاج إلى عمال ذات كفاءة عالية وخاصة عندما تكون لهم خبرة في المجال الإلكتروني، وأيضا بذل كل الجهود من أجل نجاح وتطبيق التسيير الاستراتيجي، فكلما كان توفير

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

أجهزة ذات فعالية جيدة ومتنوعة تخدم أو تساعد الموظف في عمله، كلما كانت المؤسسة تسير على درب نجاح وفي نفس الوقت نجاح في خدمة المواطن.

الجدول رقم (18): يوضح مدى استفادة إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في إنجاز وأداء المهام باعتبار الوضعية المهنية

التكرارات	عامل دائم	عامل متعاقد	المجموع
نعم	12	1	13
	%44.44	%6.66	%30.95
لا	15	14	29
	%55.55	%93.33	%69.04
المجموع	27	15	42
	%100	%100	%100

يبين الجدول رقم (18) أن نسبة 93.33% من العمال المتعاقدين صرحوا بعدم استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في أداء المهام، وهذا ما توافق مع رأي العمال الدائمين بنسبة 55.55%، ربما هذا راجع لكون المؤسسة حكومية لا اقتصادية، بحيث يكون تركيزها على الأشغال العمومية وتلبية احتياجات المواطن، فهي لا تركز على الإنتاجية والمنافسة بشكل كبير، وفي معظم الأحيان تقوم بما يخدم المواطن وما يطلبه هو، بالإضافة إلى القوانين والمراسيم (مرسوم) التي يجب أن تتبعها، صحيح أن هدف كل مؤسسة الربح والإنتاجية والجودة...إلخ، لكن مثل هذه المؤسسة هدفها ربح ثقة المواطن، وبالتالي يكون إنجازها للمهام حسب احتياجات المواطنين ورغبتهم.

الجدول رقم (19): يبين كيفية استفادة إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في إنجاز وأداء المهام.

الفئات	التكرارات	النسبة
حل مشاكل العمال والمواطنين	4	%30.76
التحسين في عمليات الإشراف والرقابة	6	%46.15
الأخذ باقتراحات العمال والمواطنين	2	%15.38
إدخال أنظمة معلومات جديدة	1	%7.69
المجموع	*13	%100

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها نجد أن نسبة 46.15% من أفراد عينة البحث كانت إجابتهم أن استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى، كان عن طريق التحسين في عمليات الإشراف والرقابة على الأنظمة، وذلك لضمان أمن وسلامة وكفاءة العمل وسيره بطريقة منظمة، فالسلطة الرقابية تستخدم أدوات وآليات مناسبة لتطبيق الإجراءات الرقابية المناسبة باعتبارها ضرورية وحتمية للحفاظ على سلامة واستقرار الموظفين من جهة وسير عمل المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم (20): يوضح اقتراحات الموظفين للتقليل من المشاكل والصعوبات لحسن سير العمل.

الفئات	التكرارات	النسبة
توظيف أعوان الأمن	2	40%
تحديد المسؤوليات وتوسيع الهياكل	1	20%
توفير المكاتب وشبكة الانترنت	2	40%
المجموع	*5	100%

(\* ) لم يجب جميع المبحوثين

تبين الإحصائيات الجدولية المشار إليها أن نسبة 40% من أفراد عينة البحث كانت من بين اقتراحاتهم للتقليل من الصعوبات والمشاكل في المؤسسة، هو توظيف أعوان الأمن وتوفير مكاتب كافية للموظفين والحرص على توفير شبكة الانترنت والأجهزة اللازمة والتقنيات الحديثة، لتسهيل المهام على الموظفين ولتقديم أفضل الخدمات للموظفين، إضافة إلى العدل والمساواة في تقسيم العمل كي لا يكون صراع وتصادم بين الموظفين، وخلق جو مناسب للعمل ليساهم الموظف في توظيف إبداعه ومهاراته وإعطائه الفرص في المشاركة ومناقشة القرارات، وقد صرح رؤساء المصالح على أن المجهودات التي تتبناها ادارة المؤسسة للتقليل من الصعوبات وضمان حسن سير العمل، تكمن في السهر على تطبيق القانون والتعليمات الصادرة من الجهات الوصية العليا، والحرص على راحة الموظف بتوفير نظام العمل الملائم وإعطائه حقوقه والمطالبة بواجباته اتجاه المؤسسة، إضافة إلى توفير المبالغ المالية الكافية لتسديد أجور الموظفين ( حسب تصريحات المقابلة).

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

### 1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- تتوافر مجموعة تطبيقات بشرية وتنظيمية واستخدامات هندسية تعمل على تدعيم إدارة التغيير:
  - حيث تم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال، نظرا لما تحتاجه الأعمال الإدارية من مستجدات وعمليات إدارية لتطويرها وتحقيق أهدافها وذلك عن طريق التقليل من العمل اليدوي، كون المؤسسة يجب أن تتواكب مع التغيرات التي تطرأ عليها والانفتاح على البيئة الخارجية، لتحقيق الترابط والتفاعل بين أجزاء المنظمة وأهدافها وهذا ما يبينه الشكل رقم (12) والجدول رقم (04).
  - إن اهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله، يثبت أن البلدية تهتم بالعامل ومختلف احتياجاته كتوفير الأمن والسلامة المهنية، وكذلك التحفيز المادي والمعنوي الذي يلعب دور كبير في تشجيع العمال على الابتكار والابداع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) والجدول رقم (06).
  - توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات المواطنين لما تتميز به المؤسسة من تقديم مختلف الخدمات التي تتلاءم مع متطلباتهم، وذلك قصد إرضاءهم كحسن الاستقبال والتوجيه، أي أن المؤسسة تقوم بوظيفتها ودورها بشكل فعال، وهذا ما وضحه الشكل رقم (13) والجدول رقم (12).
  - تؤكد بيانات الجدول رقم (08) أهم اقتراحات العمال لتحسين أداءهم في العمل وتطوير كفاءتهم ومهاراتهم، من خلال إجراء دورات تكوينية وتدريبية ورفع الأجور كون أن الحافز المادي يعمل على تشجيع الموظفين لاستخدام إبداعاتهم وابتكاراتهم، إضافة إلى توفير عمال ذو خبرة وكفاءة خاصة في الأجهزة الحديثة.
- ترتبط الإسهامات التطبيقية المستخدمة في تحسين كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد البشرية بتحليل العوامل البيئية المساعدة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية:
  - حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد تنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة، وذلك بالمشاركة في مختلف الاجتماعات التنسيقية، وكونها أيضا تهتم بالاتصالات مع مختلف الفروع الإدارية من أجل التنسيق بين العمليات الإدارية والأنشطة التي يقوم بها العمال ولتبادل الآراء والخدمات، وهذا ما جاء في الشكل رقم (18) والجدول رقم (11).

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- لا تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كونها مؤسسة عمومية وخدماتية تخضع لقوانين ثابتة، مما يقلل من العمل الجماعي والتعاوني، وبالتالي لا تكون لهم صلاحيات أكثر من المهام الموكلة لهم، فكل فرد له رأي يختلف عن آراء الآخرين وهذا ما يبينه الجدول رقم (10).

- تحافظ المؤسسة على نظامها وسمعتها وذلك بقيامها بالأعمال الموكلة لها والدور الفعال الذي تقوم به لتلبية احتياجات مواطنيها وتسيير أعمالهم وشؤونهم بما يقلل من الصعوبات التي قد تعرقل مسارهم، فالمؤسسة تبذل أقصى جهد لتفادي شكاوي المواطنين، حيث توضح لنا من خلال الدراسة الميدانية أنه لا يوجد شكاوي في تقديم الخدمة للمواطن، وهذا ما جاء في الشكل (19).

- يبين الجدول رقم (13) تصريحات العمال للتقليل من شكاوي المواطنين، وهذا بزيادة وعيهم لها وللإجراءات الخاصة بالمؤسسة ولسير العمل بشكل جيد والتقليل من الصراعات والشكاوي، إضافة إلى تصريحات رؤساء المصالح، وذلك بتوفير الأجهزة الحديثة كتسهيل عملية تقديم الخدمات، والاستقبال الجيد لهم، مما يؤدي إلى ارتياح ورضا المواطن وعدم كرهه للمؤسسة واطمئنانه حين اللجوء إليها.

### • تتوقف عملية تنفيذ التسيير الاستراتيجي على مدى توافقها مع المخرجات الإلكترونية لإدارة التغيير:

- ذلك من خلال التجهيزات والتقنيات الحديثة للتقليل من صعوبات العمل وإدخال أنظمة هندسية ومعلوماتية تساعدهم على ترتيب أفكارهم، واتخاذ الإجراءات لمراجعة الخطط الاستراتيجية المعتمدة على التسيير الاستراتيجي، وللتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، وكون ذلك يثبت على مدى قدرتها نحو المسيرة للمستجدات والمتغيرات التي تحتاجها لتسيير شؤونها، وهذا ما وضحه الشكل رقم (20) والجدول رقم (14).

- يفضل العامل عدم استخدام العمل اليدوي في إنجاز مهامه، وذلك قصد تسهيل عملية تقديم الخدمات من جهة وتقليل الجهد والوقت في أداء أعماله من جهة أخرى، فالعمل اليدوي يشعره بالملل والقلق، وبالتالي يكون عسر وعرقلة في عملية تسيير الأعمال الإدارية، وهذا ما يبينه الشكل رقم (23).

- ومن بين الطرق والأساليب التي تجعل العامل راضٍ عن أداءه في العمل، يكون ذلك برفع الحافز المادي الذي يعتبر أحد العوامل المهمة لتحفيز العامل على القيام بعمله وتقدير المجهودات التي

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يقوم بها، مما تجعل له القدرة على خلق أفكار حديثة للتفاعل مع التحولات والتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، إضافة إلى تحقيق العدالة والمساواة في تقسيم العمل، وتوفير جو ملائم يطمح بتحقيق أعلى النتائج وضمان حقوقهم، وهذا ما جاء في تصريحات رؤساء المصالح الموضحة في الجدول رقم (16).

### • تشكل التغيرات البشرية والاقتصادية والتكنولوجية لإدارة التغيير مجموعة تحديات تواجه تطبيقات التسيير الاستراتيجي:

- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ هناك صراعات بين العمّال وغياب التفاهم والتوازن بين أعضاء المؤسسة، وبالتالي فهذه الصراعات تؤثر على أداء العمال وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض، بما يؤدي إلى تذبذب في الاستقرار الوظيفي، وبما تعرقل سير العملية الإدارية بنجاح، وهذا ما أكدّه الشكل رقم (25).

- تسعى المؤسسة إلى توفير أجهزة جديدة عند الضرورة لتحسين وتطوير العمل، وذلك لمواكبة العصر بما فيه من المستجدات والتغيرات التي تطرأ على المنظمة، ولتسهيل القيام بالعمليات الإدارية بما يخلق بيئة عمل أفضل تواجه التحديات التي تطرأ عليها، إضافة إلى التحسين من مستويات العمّال وأدائهم للعمل، وهذا ما أكدّه الشكل رقم (28).

- تأخذ المؤسسة باقتراح العمال للتقليل من المشاكل والصعوبات لحسن سير العمل، وذلك من خلال توفير أعوان الأمن لضمان سلامة العمّال من جهة والمواطنين من جهة أخرى، وتوفير مكاتب كافية للموظفين والحرص على توفير شبكة الأنترنت والعمل على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين لنقادي الصراعات فيما بينهم، وقد صرح رؤساء المصالح بالمجهودات التي تقوم بها المؤسسة، من أهمها السهر على تطبيق القانون وضمان حقوق وواجبات كل من العامل والمواطن اتجاه المؤسسة، وهذا ما وضعه الجدول رقم (20).

### 2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- انطلاقاً من النتائج الميدانية، نستنتج أن المؤسسة أدخلت تغييرات تتمثل في توفير أجهزة حديثة ومتطورة عند الضرورة لتحسين وتطوير أدائها في العمل، وهذا دليل على أن المؤسسة تتماشى مع ما هو موجود في العصر من تطورات ومستجدات، وأنها تطبق استراتيجية التغيير كما يتوافق ذلك مع دراسة "جريفيلي منصور، رقاني سليمان" حول "دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية"، حيث أن المؤسسة تعمل باستراتيجية إدارة التغيير في إحداث تعديلات مستمرة على

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

نشاط المؤسسة لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا ما أكدته الشكل رقم (12) والشكل رقم (28).

- تعتمد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاء العمال وخبراتهم في العمل، كون المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كفاءة العمال وتقدر مجهوداتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم لتحقيق أهدافها، وهذا ما ينطبق على دراسة "جغوري كمال" حول "واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية"، والتي تركز على كفاءة الموارد البشرية، حيث تقاس كفاءتها بمدى قدرتها على المساعدة في إعداد وتطبيق الاستراتيجية ومساعدة المنظمة وهذا ما أثبتته الشكل رقم (15).

- إن العامل لا يجد صعوبة في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام، بسبب أن المؤسسة تستقطب أفراد ذو كفاءة عالية في مجال استخدام الأجهزة المتطورة، وهذا ما يتوافق مع دراسة "بن سي مسعود عبد الستار، باغي خالد" حول "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا"، والتي خلصت إلى أن تطبيق التسيير الاستراتيجي قائم على الاستجابة في التكيف عند حدوث الأزمات والصعوبات، وبالتالي يكون المورد البشري قادراً على مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما أكدته الشكل رقم (16).

- عدم تفضيل المورد البشري استخدام العمل اليدوي في إنجاز مهامه، كون أن له القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي تطرأ على المؤسسة، فالعمل اليدوي حسب تصريحاتهم يخلق لهم صعوبة في إنجاز المهام الموكلة لهم، وهذا ما أكدته دراسة "الداوي عبد الكريم" حول "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من خلال التسيير الاستراتيجي الذي يضبط حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي، والذي يمكنها من التكيف مع الظروف المحيطة بها، إضافة إلى عدم الاهتمام بالوظائف اليدوية والتقليدية للتنظيم، وهذا ما وضحه الشكل رقم (23).

- لا يستفيد العامل من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أدائه في العمل، والمتمثل في الأساليب والأنماط الحديثة المعتمدة في التكوين والتدريب، كون المؤسسة لا تعطي أهمية لمثل هذه الإجراءات، وهذا عكس ما يطالبون به الموظفون بتوفير لهم الدورات التي تعمل على التحسين من كفاءاتهم ومبادراتهم لزيادة إبداعهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة "بوطبة نور الهدى" حول "إدارة التغيير في مؤسسة التعليم العالي" والتي توصلت إلى العمل والقيام بمجهودات الإصلاح في

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

العديد من العوامل، ومن أهمها مشكلات التكوين والتدريب وفرض الإصلاح، وهذا ما أكدته الشكل رقم (17).

- يسعى العمال إلى التطوير ومتابعة التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بعرض مجموعة اقتراحات للتقليل من المشاكل لتحسين أدائهم وحسن سير العمل، كإدخال البرامج والتقنيات المتطورة التي تساعد العمال على تطوير أدائهم، وهذا ما ينطبق مع دراسة "حماد محمود الرقب" حول واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطات الفلسطينية" التي خلصت إلى رغبة العاملين في تطوير ومتابعة التغيير لتحقيق الأهداف، وهذا ما جاء في الجدول رقم (20).

### 3. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

- من خلال البيانات المتحصل عليها ميدانياً، نستنتج أن إدارة المؤسسة تعمل على إدخال تجهيزات وتقنيات متطورة لتحسين أداء الموظفين، كما أنها تساعد على التقليل من صعوبات العمل وتسهيل القيام بالعمليات الإدارية وما يطرأ عليها من متغيرات ومستجدات، وقد أكدت "النظرية الموقفية" على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية بما فيها التجهيزات والتقنيات الحديثة التي تطرأ على التنظيم وأسلوبه العملي، وهذا ما أكدته الشكل رقم (12) الذي يوضح إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال، والشكل رقم (20) يبين عدم وجود صعوبة في العمل كون هذه التجهيزات ساعدت في التقليل منها.

- تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل للعمال تتناسب مع احتياجات المواطنين، من بينها وجود تنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة من خلال المشاركة في الاجتماعات التنسيقية وتكوين اتصالات وعلاقات فيما بينهم، مما يؤدي لزيادة قدرات العمال على التكيف والتفاعل مع متطلبات المؤسسة والمواطنين، إضافة إلى تطبيق الإدارة للعدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع العمال، بما يساعدهم على تأدية عملهم وتلبية احتياجات المواطن، وهذا ما أثبتته "النظرية البنائية الوظيفية" من خلال أن المنظمة تعمل على تلبية احتياجات مواطنيها وأفرادها من خلال قيامها بدورها على أكمل وجه، وكذلك تركيزها على ضرورة وجود انسجام وتناسق بين مختلف الفروع لديمومة النظام، وهذا ما جاء في الشكل رقم (13) الذي يوضح أن المؤسسة توفر ظروف عمل تتناسب مع احتياجات المواطنين، والشكل رقم (14) الذي يبين أن الإدارة تطبق العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع العمال، إضافة إلى الشكل رقم (18) الذي يوضح وجود تنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة لضمان حسن سير العمل.

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- اقتراح العمال بعض المتطلبات من الإدارة التي تعمل على تحسين أدائهم في العمل وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، حيث تهتم الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله ومن بين أهم هذه الاقتراحات، إجراء دورات تكوينية ورفع الأجور، كون للحافز المادي دور كبير في تحسين مستوى العمال، وقد أكدت "النظرية اليابانية" على ذلك، إضافة إلى تركيزها على أهمية الثقة بقدرة الفرد وتوفير الحوافز بأنواعها كالترقية، وتم إثبات ذلك من خلال الجدول رقم (05) الذي يوضح أن الإدارة تهتم باحتياجات العامل المهنية والجدول رقم (08) الذي يبين اقتراحات العامل لتحسين أدائهم.
- تتسق المؤسسة بين فروع الإدارة التابعة للمؤسسة من أجل ضمان حسن سير العمل من خلال عقد اجتماعات تنسيقية، مما يتيح لهم الفرصة لدمج الجهود والأعمال ومناقشة القضايا والمشكلات المهنية، وهذا ما جاء في "نظرية الإدارة بالأهداف" التي تؤكد على أهمية التنسيق لما يحقق من أهداف ونتائج أفضل للمؤسسة، وقد بين الجدول رقم (11) تنسيق المؤسسة بين الفروع الإدارية لضمان حسن سير العمل من خلال عقد اجتماعات تنسيقية.
- يستفيد العمال من الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين أدائهم خارج المؤسسة، أي أن البلدية لا تسعى لوجود هذه الدورات لتحسين أداء عمالها، وهذا راجع إلى تعدد الخدمات التي تقدمها للمواطنين، فيلجأ العمال للتدريب خارج المؤسسة. وقد أكد "أيقور آنسوف" في "نظرية الإدارة الاستراتيجية" بوجود تنوع في النشاطات الجذابة خارج المؤسسة على عكس ما هو موجود داخلها، حيث يمكن المؤسسة أن تعمل على توسيع نشاطاتها لإشباع حاجات مواطنيها، وهذا ما أكدته الجدول رقم (09) الذي يوضح كيفية استفادة العمال من الدورات التدريبية لتحسين أدائهم والذي كان خارج المؤسسة.
- لا يشتمل المواطن من سوء تقديم الخدمة، حيث تعمل المؤسسة على تقديم مختلف الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين للحصول على رضاهم والتقليل من المشاكل والصعوبات والتحديات التي قد تطرأ عليها، إضافة إلى الحفاظ على نظام المؤسسة وسمعتها، حيث بينت "نظرية الدور" أن المنظمة تهتم بخدمة الفرد وتلبية احتياجاته من خلال قيامها بالدور الموكل لها على أكمل وجه، والمشاكل التي تعترضها تكون من خلال عدم أدائها بأدوارها الاجتماعية بشكل جيد.
- تقوم إدارة المؤسسة بالتقليل من العمل اليدوي لما فيها من صعوبات وعراقيل وملل لأداء المهام بالنسبة للعمال ويكون ذلك بإدخال تطبيقات وبرامج متطورة تتواءم لما هو موجود في العصر،

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

وقد وضحت "نظرية النظم المفتوحة" معنى للبيئة الخارجية التي تعتمد على ترابط وتكامل وتفاعل بينها وبين أجزاء المنظمة، وهذا ما أكده الجدول رقم (04) الذي يوضح التقليل من العمل اليدوي لتحسين أداء العمال.

### ثالثاً: النتائج العامة

في ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- إن تطبيق التسيير الاستراتيجي في البلدية أدى إلى التكيف والتفاعل مع مخرجات ومدخلات التغيير.
- يرتبط تحسين أداء العمال من خلال إدخال تجهيزات حديثة ومتطورة، مما يؤدي لارتفاع مستويات العمال.
- ضرورة التنسيق بين الفروع الإدارية التابعة للمؤسسة بمختلف أنواعها كعقد الاجتماعات التنسيقية.
- توفير المؤسسة لحو وظروف عمل مناسبة تتماشى مع قدرات واحتياجات العمال.
- إن العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.
- إدخال أنظمة معلومات التسيير في اتخاذ القرارات كاستراتيجية لحل المشكلات.
- رغبة العمال في تحسين التزامات المؤسسة في تلبية احتياجاتهم المهنية كالتكفل بانشغالاتهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار لتحسين أدائهم.
- الاستفادة من الآليات والتقنيات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف العمال للمواطنين.
- في ظل التحديات التي تواجه إدارة التغيير، يعتبر التسيير الاستراتيجي مدخلاً فعالاً لتوجيه الموارد البشرية على المدى البعيد.
- إن الدور الذي تلعبه المؤسسة (البلدية) في تقديم الخدمات يتوقف على مدى تفعيل أسلوب التسيير الاستراتيجي في ضوء إدارة التغيير.

### رابعاً: توصيات الدراسة

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مدّ الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل لهم.
- الزيادة في تقديم الخدمات عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- ضرورة المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط أهداف الأفراد وإدماجها بأهداف المؤسسة، أي أنّ أهداف المؤسسة يجب أن تتضمن البرامج والخطط.

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

---

- التشجيع على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لزيادة من كفاءة وخبرة العمال لتلبية احتياجات المواطنين.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فالأولى تطورها وتنميتها والثانية تقوم بتجنبها.
- التشجيع على تحديد رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى لضمان سيرورة المؤسسة ولتحقيق الأهداف المرجوة.
- يجب على الإدارة أن تكون على اطلاع بكل مستجدات البيئة الخارجية وتحدياتها ورسم خطط مستقبلية تركز على التحسين المستمر.
- ترسيخ مبادئ الاستراتيجية بالمؤسسة لتحسين الخدمات المقدمة لموظفيها.

مع بروز الثورة التكنولوجية وزيادة شدة المنافسة الخارجية مع التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، جاءت الحاجة إلى إيجاد تسيير ناجح لمواكبة هذه التطورات والتغيرات، من أجل خلق جو ملائم وظروف مواتية تسمح بتحقيق أهداف المنظمة. وهو حال المؤسسات الجزائرية التي تعيش في مواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي تواجهها إدارة التغيير لتطبيق التسيير الاستراتيجي. فنجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على فاعلية إدارة التغيير وتعاملها الجيد مع الأفراد لتلبية احتياجاتهم.

إن قضية التغيير تعتبر الأولى في عالم اليوم الذي تسوده مختلف التغيرات السريعة، فهو مفتاح أساسي لنجاح المنظمات وسبب تميزها تنافسيا، كونه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو للتجديد والابتكار والابداع، وذلك بوضع خطة استراتيجية مرسومة طويلة المدى.

لقد أصبحت الاستراتيجية حتمية ضرورية تفرضها ظروف المنافسة ولم تعد خيارًا، فهي أسلوب للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف وتحقيقها من ناحية أخرى، كإدخال أنظمة معلومات التسيير الاستراتيجي في المشاركة واتخاذ القرارات والتحول إلى التسيير الإلكتروني باستخدام الأنماط الهندسية في إدارة التغيير، وذلك يكون عن طريق المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لهذه العملية.

فطريقة التأقلم والتكيف مع التغيير تختلف من منظمة لأخرى، كونها تتبع استراتيجية مختلفة لحل المشاكل التي تتعرض إليها وتحديات العولمة والسعي لتحفيز العملاء، حيث يعمل التغيير على زيادة قدرة الفرد على التكيف مع الشيء المستحدث أو المستهدف إدخاله على بيئة العمل لضمان تحقيق الهدف.

فمن خلال الدراسة النظرية والنتائج الميدانية نصل إلى أنّ نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها، يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب تطبيق إدارة التغيير كاستراتيجية معاصرة تهدف إلى إيجاد إدارة كفؤة وصولاً إلى فاعلية الدور الذي تؤديه من خلال تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي.

وقد بينت نتائج دراستنا الميدانية أنّ دور إدارة التغيير يسهم في تطبيق التسيير الاستراتيجي بما يُحققه من الأهداف المرجوة، واتباع أساليب وتقنيات حديثة تتماشى مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة التي تضمن بقاءها واستمرارها في بيئة العمل.

# المراجع

قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

أ- القرآن الكريم

- القرآن الكريم: سورة الأنفال، الآية 53.
- القرآن الكريم: سورة محمد، الآية 15.

ب- الموسوعات والمعاجم والقواميس

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
2. صخري محمد: المسير والتسيير -المبادئ، الخصائص، الأهداف والوظائف-، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، 31-03-2011.
3. أمل عبد العزيز محمود: قاموس الأداء الشامل -عربي-عربي-، هيئة الأبحاث والترجمة بالدار، دب، د.س.
4. بسام عبد الرحمان المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.س.
5. خليل الجرّ، لاروس- المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس-فرنسا، 1973م.
6. صالح خليل الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة -معجم مصطلحات-، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.

ج- الكتب

7. أحمد الصباب: مبادئ الإدارة، الجزء الثاني، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة-السعودية، 1980م.
8. أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية-، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002م.
9. أحمد بن عبد الرحمن: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2014م.
10. أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1981م.
11. أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، 2014م.
12. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م.
13. أحمد ماهر: تطوير المنظمات-الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2007م.
14. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999م.
15. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.

## قائمة المراجع

16. إدريس أبو هلال: **مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشرة والفيل**، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، د.ب، 2018م.
17. أسامة خيربي: **التميز التنظيمي**، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
18. إسماعيل إبراهيم: **مناهج البحوث الإعلامية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2017م.
19. إسماعيل محمد السيد: **الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2000م.
20. أمينة سالم: **السياسية الدولية والاستراتيجية - إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي-**، المكتب العربي للمعارف، القاهرة-مصر، 2014م.
21. إيمان أحمد منصور: **الوجيز في الإدارة الناجحة**، دار ابن النفيس، عمان-الأردن، 2020م.
22. بشير العلاق: **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
23. بطاح أحمد: **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، عمان-الأردن، 2006م.
24. بلال خلف السكارنة: **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2010م.
25. بلال خلف السكارنة: **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009م.
26. بلقاسم سلاطنية وآخرون: **الفعالية الإدارية في المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2013م.
27. بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيايلى: **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2014م.
28. بيترف، دراكر: **مجتمع ما بعد الرأسمالية**، ت: بن معاذ المعيوف صلاح، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 2001م.
29. ثابت عبد الرحمان ادريس: **المدخل الحديث للإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م.
30. ثابت عبد الرحمن إدريس: **إدارة الأعمال - نظريات ونماذج تطبيقية-**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2007م.
31. ج. أ. كول: **الإدارة في النظرية والتطبيق**، ت: حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، 2014م.
32. جمال الدين سامي: **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس، الإسكندرية- مصر، 2004م.
33. جمال الدين محمد المرسي وآخرون: **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية -منهج تطبيقي-**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م.
34. جمال محمد أبو شنب: **أصول الفكر والبحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004م.
35. حامد سوادى عطية: **العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية-**، دار الغريب، القاهرة-مصر، 1999م.

## قائمة المراجع

36. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002م.
37. حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي -المصادر والاستراتيجيات-، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة - مصر، 2014م.
38. حسين حرير: إدارة المنظمات -منظر كلي-، دار الحامد، عمان-الأردن، 2003م.
39. حسين عبد الواحد: إدارة الجودة-التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1997م.
40. حسين محمد جواد الجبوري: التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل (مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017م.
41. خالد عبد الحميد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005م.
42. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019م.
43. الخشروم محمد، نبيل موسى: إدارة الأعمال، مكتبة الشقراوي، الرياض-السعودية، 1999م.
44. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
45. خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2000م.
46. دان كوهين، ت. معتز سيد عبد الله: أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني حول أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، الدار الهندسية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009م.
47. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2003م.
48. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 1426هـ- 2006م.
49. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004 م.
50. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1999م.
51. رايس وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2016م.
52. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي -أسسه مناهجه وأساليبه، إجراءاته-، بيت الأفكار الدولية، الأردن، (د.س).

## قائمة المراجع

53. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي -أسسه، منهجه وأساليبه، إجراءاته-، بيت الأفكار الدولية، عمان-الأردن، 2001م.
54. رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي- آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته-، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، 2013م.
55. رشدي القواسمة وآخرون: مناهج البحث العلمي، ط2، جامعة القدس المفتوحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
56. رضا صاحب أبو آل علي، سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة-نظرة عامة- دار الوراق، عمان-الأردن، 2002م.
57. رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة، برج الكيفان-الجزائر، 2013م.
58. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية، القاهرة-مصر، 2005م.
59. زيد محمد المقبل: تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية -مدخل لتسهيل وفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها-، دار الكتاب الثقافي، د.ب، 2019م.
60. زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
61. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2007م.
62. السالمي علاء عبد الرزاق، السليطني خالد إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان-الأردن، د.س.
63. سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النواسية: علم النفس الاجتماعي، دار الحامد، عمان-الأردن، 2011م.
64. ستيف أموسكوف، مارك ج.سيمكن: نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات مفاهيم وتطبيقات، دار المريخ للنشر، د.ب، 2002م.
65. سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
66. سعيد بن عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، 2001م.
67. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م.
68. سعيد جندب المعلوي وصالح جندب المعلوي: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، مكتبة العبيكان -الرياض- المملكة العربية السعودية، 2019م.
69. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012م.

70. السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2014م.
71. سلامة عبد العظيم حسين: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 2005م.
72. سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1995م.
73. سنان الموسوي: الإدارة -المعاصرة الأصول والتطبيقات-، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004م.
74. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006م.
75. سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
76. شارلز وجاريت جونز: ت، رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد عبد المتعال: الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل- الجزء الأول، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2001م.
77. شوقي ناجي جواد: إدارة استراتيجية، دار الحامد، عمان-الأردن، 2000م.
78. الصرن رعد: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2002م.
79. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م.
80. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
81. صونيا محمد البكري: نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1999م.
82. طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية -نماذج معاصرة-، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007م.
83. طالب غلوم طالب: استراتيجية تطوير إمكانيات القوة النامية-الاتصال الجماهيري والدبلوماسية العامة الإماراتية-، السعيد للنشر والتوزيع، د.ب، 2019م.
84. طاهر الكلالدة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم للنشر والتوزيع، د.ب، 2015م.
85. الطاهر جواد: منهج البحث الأدبي، مطبعة المعاني، بغداد-العراق، 1970م.
86. طاهر حسو الزبياري: النظرية السوسيولوجية، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
87. طه جابر العلواني: الأزمة الفكرية ومناهج التغيير -قضايا إسلامية معاصرة-، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان 2003م.
88. العاصي شريف: التسويق -النظرية والتطبيق-، جامعة الزقازيق، القاهرة-مصر، 2004م.

## قائمة المراجع

89. عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن، 1418هـ/1999م.
90. عامر قنديلجي، إيمان السامراني: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م.
91. عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات-، دار الثقافة، عمان-الأردن، 2004م.
92. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999م.
93. عبد الرزاق أمين أبوشعر: العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض- السعودية، 1997م.
94. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2002م.
95. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013م.
96. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2004م.
97. عبد الغفار الحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995م.
98. عبد الغفار حفصي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003-2004م.
99. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2017م.
100. عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م.
101. عبد الوهاب بوحديبة: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004م.
102. العنبي صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002م.
103. عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998م.
104. عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي -أسسه ومناهجه-، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1435هـ/2014م.
105. علي السلمي: إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة-مصر، 1985م.

## قائمة المراجع

106. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1995م.
107. علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1999م.
108. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، د.س.
109. علي خطار شنطاوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، عمان-الأردن، 1990م.
110. علي سعيد محمد داود: مهارات المدير، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2013م.
111. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، د.س.
112. علي عبد المجيد: الإدارة الحديثة -أسس ومبادئ وغايات-، مؤسسة وكالة الصحافة العربية، د.ب، 2021م.
113. علي فائق جميل العاني: الإدارة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي، بغداد، العراق، 2018م.
114. علي محمد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، د.ب، 2000م.
115. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف-النظرية والتطبيق-، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1976م.
116. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم -، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999م.
117. عمر أحمد المشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 2001م.
118. عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب-سوريا، 2009م.
119. عمر وصفي عقلي وآخرون: مبادئ التسويق، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996م.
120. عمر وصفي عقلي: الإدارة المعاصرة- التخطيط، التنظيم، الرقابة-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
121. غسان مدحت خير الدين: مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
122. غنيم أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية -آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل-، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة-مصر، 2004م.
123. فاروق عبده ليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م.
124. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000م.

## قائمة المراجع

125. فلاح حسن عدادي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها -مداخلها -عملياتها المعاصرة-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006م.
126. فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، الرياض-السعودية، 1998م.
127. فيصل علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن، 2013م.
128. كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2004م.
129. كامل محمد المغربي، مهدي زويلف وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995م.
130. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2004م.
131. اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2002م.
132. ليندة لطاد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، 2019م.
133. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
134. مايكل هامر، جيمس شامبي: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع القاهرة-مصر، 1995م.
135. محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية -مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1429هـ/2009م.
136. محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006م.
137. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006م.
138. محمد الصيرفي: التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2008-2009م.
139. محمد الناجي الجعفري: النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية، د.ب، 2014م.
140. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
141. محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد-العراق، 2014م.

## قائمة المراجع

142. محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتاب، الجمهورية اليمنية- صنعاء، 1441هـ/2019م.
143. محمد سرور الحريري: **الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال**، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت- لبنان، 2016م.
144. محمد سويلم البسيوني: **أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2013م.
145. محمد طارق: **أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**، دار المنتبى، عمان-الأردن، 2002م.
146. محمد عبده حافظ: **الهندرة الإدارية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2010م.
147. محمد علي شهيب: **استراتيجيات وسياسات الاعمال**، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1978م.
148. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد: **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، القاهرة-مصر، 2001-2002م.
149. محمد قاسم القريوتي: **إدارة الأفراد- المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص-**، دار الشروق، عمان- الأردن، 1990م.
150. محمد هاني محمد: **السلوك التنظيمي الحديث**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
151. محمود أحمد درويش: **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1439هـ/2018م.
152. محمود داود الربيعي: **الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم**، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، 2014م.
153. محمود دواد الربيعي: **الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم**، دار الكتاب العلمية، بيروت- لبنان، 2012م.
154. مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007م.
155. مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012م.
156. مدحت محمد أبو نص: **إدارة وتنمية الموارد البشرية-اتجاهات المعاصرة-**، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007م.
157. مرياح مليكة: **استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير - دراسة نظرية وتطبيقية-**، دار الكتاب الحديث، القاهرة-مصر 2011م.
158. مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، عمان- الأردن، 2000م.

159. مصطفى أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007م.
160. مصطفى عمر التير: **مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي**، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1986م.
161. مصطفى يوسف كافي: **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا- دمشق، 2013م.
162. معاذ مصطفى فراج: **أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2014م.
163. مفلح راتب الحميدي وآخرون: **إعادة هندسة العمليات (الهندرة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
164. منى شعبان عثمان: **المنهج والمنهجية والإدارة التربوية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة- مصر، 2017م.
165. الموسوي، عبد الرسول عبد الرزاق: **التخطيط الاستراتيجي -التفكير والمنهجية-**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م.
166. مؤيد سعيد السالم: **الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية-**، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية، 2016م.
167. مؤيد سعيد سالم: **تنظيم المنظمات**، دار علم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2002م.
168. نادية سعيد عيشور: **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2007م.
169. ناصر جرادات وآخرون: **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
170. ناصر دادي عدون: **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.
171. ناصر قاسيمي: **سوسيولوجيا المنظمات-دراسات نظرية وتطبيقية-**، ديوان المطبوعات الجهوية، الجزائر، 2014م.
172. ناصر محمد العديلي: **السلوك الإنساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1993م.
173. نبيل محمد موسى، أحمد عبد السلام سليم: **الإدارة الاستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2007م.
174. نبيل موسى خليل: **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية-مصر، 1998م.
175. نجاح خليفات: **مدير المدرسة القائد**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
176. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي: **نظرية المنظمة -مدخل التصميم-**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.

## قائمة المراجع

177. النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة - الأسس والوظائف-، ط6، مكتبة الشقراوي مطابع الفرزدق، الرياض-السعودية، 2006م.
178. نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
179. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانوني الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م.
180. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.
181. هيثم حمودة الشلبي، مروان محمد السنور: إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
182. وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - المنظور الاستراتيجي-الجزء الثاني، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009م.
183. وسيم إسماعيل الهابيل: الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، د.ب، 2018م.
184. يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، مصر، 2010م.
185. يوسف الشعراوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م.
- د. الدوريات
186. عبد القادر خريش: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد5، العدد2، 2016م.
187. فهمي أمين فاروق محمد: المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، عدد35، أكتوبر 2004م.
188. مخفي أمين، بطاهر بختة: أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد6، جامعة مستغانم، سبتمبر 2016م.
189. يونس مختار، زوزو رشيد: التطوير التنظيمي في المؤسسة -مفهومه-خصائصه- أنواعه-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019م.
- هـ. الرسائل والأطروحات
190. بن سي سعود عبد الستار: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف، ميلة-الجزائر، 2020/2021م.

## قائمة المراجع

191. بوطبة نور الهدى: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل. م. د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1-الجزائر، 2015-2016م.
192. جريفيلي منصور، رقاني سليمان: دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد درارية، أدرار - الجزائر، 2018-2019م.
193. جغروري كمال: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خيضر بسكرة -الجزائر، 2002-2003م.
194. حمادة محمود الرقب: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة-فلسطين، 1429هـ-2008م.
195. الداوي عبد الكريم: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية- أدرار - الجزائر، 2015-2016م.
196. زهرة الداعلي، سهام وتيدي: نمط التسيير وأثره على الانضباط الوظيفي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار-الجزائر، 2019-2020م.
197. سلامي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004م.
198. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2005م.
199. نادية مراد يوسف حنون: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية بفلسطين، من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة ماجستير الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2010م.

و. المطبوعات والمحاضرات

200. بوهلال فاطيمة: مطبوعة محاضرات موجهة للسنة الثانية ماستر في إدارة التغيير الاستراتيجي، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر-الجزائر، 2019م-2020م.
201. خالد رجم: استراتيجية المؤسسة مطبوعة بيداغوجية للسنة الثانية، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2016م-2017م.
202. كيلاني صونية: محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة السنة الثانية LMD، محاضرة 3، <https://economie.univ-batna.dz>، 13/01/2018.
203. محاضرات إدارة التغيير: المحاضرة الأولى-ماهية التغيير وإدارة التغيير <http://fecg.univ-bouira.dz>، 2022/03/10م.
- ز. الملتقيات والمؤتمرات
204. حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009م.
205. رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة-مصر، 2004م.
- ثانيا: بالأجنبية

### • Ouvrages

- 1- Alain Charles MARTINET: **Management stratégique (organisation et politique)**, ed- isience, paris-France, 1994.
- 2- Vermont Gaud: «**la politique social de l'entreprise : du projet d'entreprise**» édition hommes et techniques, 1986.
- 3- Gale, Raymond.F: **Developmental Behavior**, The Mac Millan, Company, New York, 1979.
- 4- Hatch. (M), (J): **Théorie des organisation, (adaptation-pardehoye)**, © de boech université, paris, Bruxelles, 2000.
- 5- Higgins,James M : **Organization Policy and Stategic Managment**, Druden Press, Chicago 2, 1983.
- 6- J.M peretti, gherari, Zyanat: «**Management stratégique des R.H**» EEpap télé enseignement télé formation management des R.H, 1998.
- 7- Jean pierre mougrand: **Le management dans la nouvelle économie d'organisation**, paris-France :.

- 8- Jean pierre page: **Traité de la qualité totale**, Dunod, Paris-france, 1990.
  - 9- Jean-Pierre HELFER ,Mickel KALIKAA, Jacques ORSON: **Management (stratégie et Organisation)**, Vuibert, 3<sup>e</sup> Edition, Paris, France 2000 .
  - 10- Joan Wood Ward: **Industrial Organization (Theory and Practice)**, Oxford University Press, London, 1965.
  - 11- Johnson Gery, Scholes Kevan : **Exploring Corporate Strategy** ,6th Ed, Prentice Hall International, U.S.A, 2002.
  - 12- Kotler et Dubois: **Marketing management**, union édition, paris- France, 2000.
  - 13- Lassegue pierre: **Gestion de L'entreprise et comptabilité** ,dall oz 9<sup>e</sup>ed.
  - 14- Marsan christine : **Réussir le changement- comment sortir des blocages individuels et collectifs ?**, bruxelles de boech supérieur manager rh, 2008.
  - 15- Michel Bedart, Roger miller, **la gestion des organisations**, éd Me Grawhill, canada, 1995.
  - 16- P.J YAVON V.Gemin: **Comment concevoir un système intégrée gestion entreprise moderne d'édition**, 1970.
  - 17- pichault Francois, **Faut-il bruler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise**, de Boech supérieur « Economic, société, région » Bruxelles, 2006.
  - 18- Ponzi.L and Koenig M: **Knowledge management, Another management fad ?** Information Research, (2002).
  - 19- Robert Anthony et Dearden, **Management control systems,(text and cases lawin)** , dans : Gervais M, 1976.
  - 20- Stephen Robbins ,David Decenzo : **Management- L'essentiel Des Concepts et des Pratiques**-6eme Ed, Pearson Education, Paris-France, 2008.
  - 21- Stephen Robbins, David Decenzo: **Management (L'essentiel Des Concepts Et Des Pratiques)** ,Pearson Education, 6ème Ed , Paris-France, 2008.
  - 22- Tom Burns and G.M Stalker, **The Management of Innovation** , : Tavistock Publication, London, 1966.
  - 23- Wiig Karl : **Knowledge Management Foundation thin King about thinking how people and Organization crate represent and use knowledge**, USA,1993.
- **Périodiques**
- 24- Mayer: la gestion des savoirs faceaux nouveau modèle industriel, -**Revue française de gestion**-, n° 105, (sep, oct.) 1995.

- **Sites Internet**

- 25- Rummler, Geary A, and Brache Alan P: **Improving performance, How to manage the white space in the organisation chart**

ISBN07879.<http://en.wikipedia.org/wiki/reengineering0090-70>, 2005

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث حول

## دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي

دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د/زنقوفي فوزية

إنجاز الطلبة

- حمداتي نهاد
- شعبي ريان

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2021/2022م

## استمارة بحث

### أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها: .....
- 5- الوضعية المهنية: عامل دائم  متعاقد  مؤقت
- 6- الوظيفة التي تشغلها حالياً: .....
- 7- الأقدمية: .....

### ثانياً: التطبيقات التقنية والإدارية الداعمة لإدارة التغيير

- 8- هل تم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء العمال؟  
نعم  لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟  
- التقليل من العمل اليدوي   
- الحفاظ المنظم لملفات العمل   
- التكوين المستمر في استخدام الأجهزة الحديثة   
- أخرى تذكر: .....
- 10- هل تهتم الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله؟  
تهتم  لا تهتم
- 11- في حالة الاهتمام، كيف يظهر ذلك؟  
- توفير الأمن والسلامة المهنية   
- التحفيز المادي والمعنوي   
- المشاركة في اتخاذ القرارات   
- أخرى تذكر: .....

12- هل توفر لك مؤسستك ظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات المواطنين؟

نعم  لا

13- هل تطبق إدارة مؤسستك العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع العمال؟

نعم  لا

14- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

- تطبيق أسلوب تقسيم العمل
- الاعتماد على التخصص في أداء العمل
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
- ..... - أخرى تذكر

15- هل تعتمد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل؟

- تعتمد
- لا تعتمد

16- هل تجدون صعوبة في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام؟

- نعم
- لا

17- ماهي اقتراحاتك لتحسين أدائك في العمل وتطوير كفاءاتك ومهاراتك؟

.....  
.....

ثالثاً: الإسهامات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية

18- هل تستفيد من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أدائك في العمل؟

- تستفيد
- لا تستفيد

19- في حالة الاستفادة، كيف يتم ذلك؟:

- داخل المؤسسة
- خارج المؤسسة

..... - أخرى تذكر

20- هل تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟

- تسمح
- لا تسمح

21- هل يتم التنسيق بين الفروع الإدارية التابعة لمؤسستكم من أجل ضمان حسن سير العمل؟

- نعم
- لا

22- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

- عقد اجتماعات تنسيقية
- تبادل الخدمات عبر الأنترنت
- القيام بزيارات ميدانية متبادلة
- ..... - أخرى تذكر

23- كيف تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات المواطن؟

- حسن الاستقبال والتوجيه
- التقليل من التعقيدات الإدارية
- حل مشاكل المواطنين والاستماع لآرائهم
- ..... - أخرى تذكر

24- هل يشتكي المواطن من سوء تقديم الخدمة؟

- نعم
- لا

25- ما هي اقتراحاتك للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة؟

.....  
.....

رابعاً: مخرجات إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي

26- هل ساعدت التجهيزات والتقنيات الحديثة في التقليل من صعوبات العمل؟

- نعم
- لا

27- في حالة الإجابة بنعم، كيف يظهر ذلك؟:

- الاستخدام المتواصل لأنظمة المعلومات
- توفر الأجهزة بأغلبية المكاتب
- الحرص على توفر الأنترنت بشكل مستمر

..... - أخرى تذكر

28- هل يستفيد العامل من جميع حقوقه المهنية؟

- نعم
- لا

29- هل تم توظيف عمال جدد ذوي كفاءات عالية في استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة؟

- نعم
- لا

30- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟:

- ضرورة توفر التخصص في استخدام هذه التجهيزات
- نقص امكانيات التكوين المستمر
- عدم تقبل بعض العمال لإجراءات التغيير

..... - أخرى تذكر

31- هل تفضل استخدام العمل اليدوي في إنجاز مهامك؟

- نعم
- لا

32- هل تشعر بأهمية وجودك في المؤسسة؟

لا  نعم

33- ما هي الطرق والأساليب التي تجعل العامل راضٍ عن أدائه في العمل؟

.....  
.....

خامسا: تحديات إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي

34- هل تحدث صراعات بين العمال؟

لا  نعم

35- هل يتم التكفل بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل؟

لا  نعم

36- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟:

- الاستفادة من جميع الحقوق المهنية

- مراعاة الحالة النفسية للعامل

- توفير الدعم والمساندة للعامل

.....  
- أخرى تذكر .....

37- هل تتأثر سمعة المؤسسة بالمشاكل التي تعترضها؟

لا  نعم

38- هل تسعى المؤسسة إلى توفير أجهزة جديدة عند الضرورة لتحسين وتطوير العمل؟

لا  نعم

39- هل تستفيد إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في إنجاز وأداء المهام؟

لا  نعم

40- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟:

- حل مشاكل العمال والمواطنين

- التحسين في عمليات الإشراف والرقابة

- الأخذ باقتراحات العمال والمواطنين

.....  
- أخرى تذكر .....

41- ما هي اقتراحاتكم للتقليل من المشاكل والصعوبات لحسن سير العمل؟

.....  
.....

**شكرا جزيلا**

## دليل المقابلة موجه

(الرئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، رئيس مصلحة الشؤون المالية والممتلكات، رئيس المصلحة  
التقنية)

1- هل توفر مؤسستكم ظروف عمل مناسبة تتلاءم مع احتياجات المواطنين؟

نعم  لا

2- هل يتم استخدام التقنيات الحديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة؟

نعم  لا

3- في حالة الإجابة بنعم، فيما يتمثل ذلك؟

- العمل بالحواسيب والتقليل من العمل اليدوي.

- توفير التجهيزات المكتبية الحديثة والضرورية.

- تطبيق مختلف الأنظمة الرقابية.

- أخرى تذكر: .....

4- ما هي اقتراحاتك لتطوير أداء العمال وتحسين مهاراتهم؟

.....  
.....

5- هل تتم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

6- هل توفر المؤسسة للمواطنين التسهيلات الضرورية لتلبية احتياجاتهم؟

توفر  لا توفر

7- في حالة توفيرها، كيف يتم ذلك؟:

- حسن الاستقبال والتوجيه

- التقليل من الصعوبات الإدارية

- حل مشاكل المواطنين

- أخرى تذكر: .....

8- ما هي اقتراحاتك حول تحسين الخدمات المقدمة للمواطن مع الحفاظ على نظام المؤسسة؟

.....  
.....

9- هل تساعد هذه التقنيات الحديثة في التقليل من صعوبات العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

10- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

- إدخال نظام معلومات
- توفر الأجهزة لأغلبية المكاتب
- توظيف عمال ذوي كفاءات عالية
- أخرى

تذكر.....

11- ما هي الطرق والأساليب التي تجعل العامل راضٍ عن أدائه في العمل؟

.....  
.....

12- هل تهتم المؤسسة بالمشاكل الاجتماعية والنفسية للعامل؟

- نعم
- لا

13- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك:

- احترام العامل وتقديره
- استفادة العامل من حقوقه المهنية
- مراعاة الحالة النفسية للعامل

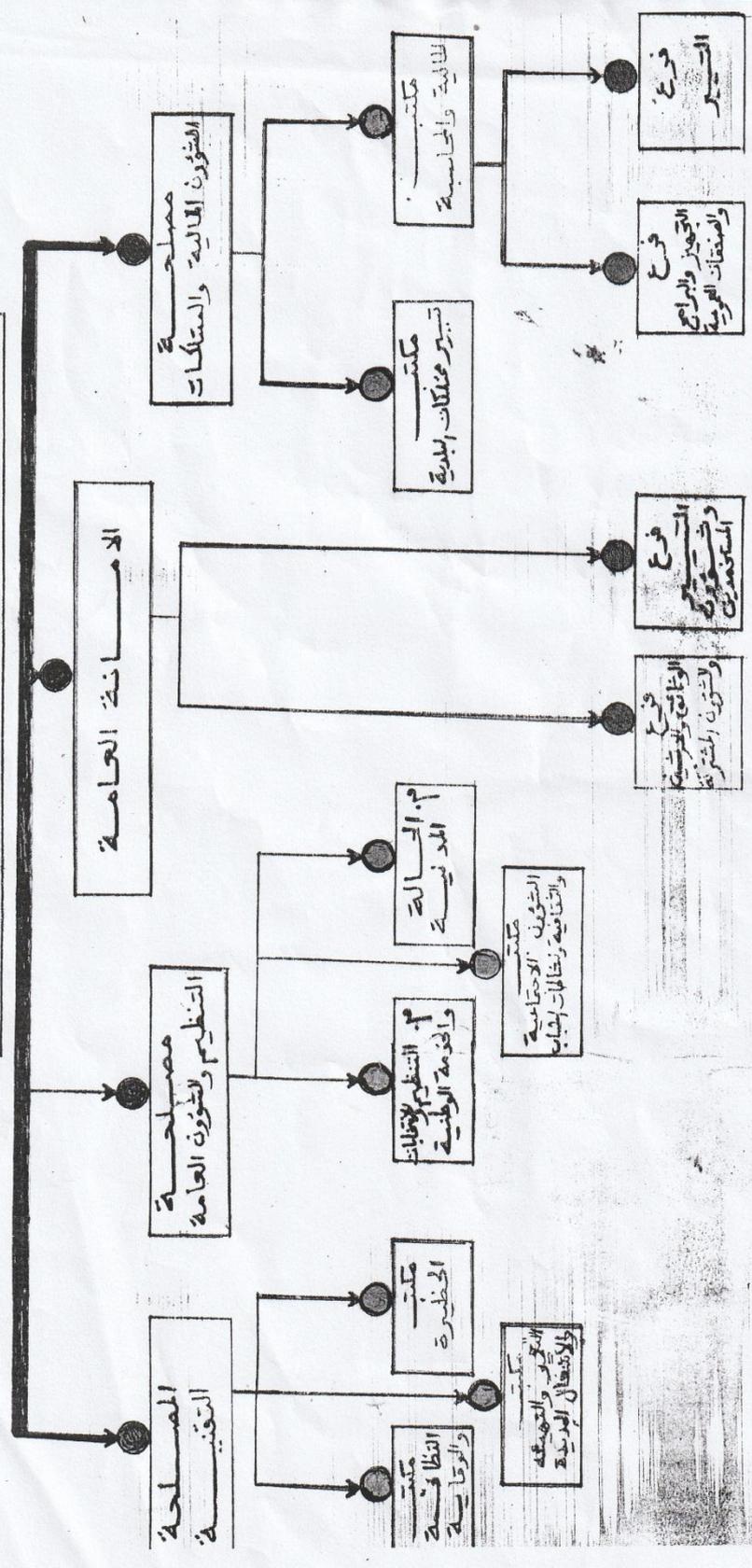
- أخرى تذكر.....

14- ما هي المجهودات التي تتبناها إدارة المؤسسة للتقليل من الصعوبات وضمان حسن سير العمل؟

.....  
.....

شكرا جزيلا

# الهيكل التنظيمي لمجال البلدية



- قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية

المرجع	التسميات
ح م 1	- عقد الزواج (نسخة كاملة- مستخرج)
ح م 2	- الدفتر العائلي
ح م 3	- البطاقة العائلية للحالة المدنية
ح م 4	- شهادة عدم الزواج ، عدم الطلاق و عدم إعادة الزواج
ح م 5	- مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة
ح م 6	- مستخرج من السجل الأصلي
ح م 7	- شهادة الميلاد ( نسخة كاملة - مستخرج)
ح م 12-خ	- مستخرج عقد الميلاد الخاص
ح م 8	- بيان الوفاة
ح م 9	- شهادة الوفاة ( نسخة كاملة - مستخرج)
ح م 10	- رخصة الدفن
ح م 11	- شهادة الحياة - الحماية
ح م 13	- إعلان بيان الزواج و الطلاق
ح م 14	- إعلان بيان الوفاة

- محضر إلغاء شهادة الميلاد 12-خ

- قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة بين المصالح:

المرجع	التسمية
ح م 13	اعلان بيان الزواج والطلاق
ح م 14	إعلان بيان الوفاة

### ملخص

يشهد عصرنا الحالي تحولات وتغيرات جذرية متجددة في كل المستويات العالمية والوطنية والإقليمية، حيث أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمر مهم، كونها مليئة بالتحديات والتقلبات التي تشكل تحد لوضع الاستراتيجية المناسبة والمتكيفة مع هذه التغيرات، فهي ضرورة حتمية تفرضها ظروف المنافسة بما ينعكس ذلك على اعتماد إدارة المنظمات الحديثة لأسلوب التسيير الاستراتيجي القائم على الإستفادة من نقاط القوة الهادفة لتحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة والمتغيرات البيئية. وهكذا يرتبط بقاء واستمرار المنظمات لزيادة فاعلية إدارة التغيير القائمة على تطبيق التسيير الاستراتيجي، حيث اتضح من خلال دراستنا النظرية والميدانية أن نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على تطبيق إدارة التغيير كاستراتيجية معاصرة تهدف إلى إيجاد إدارة كفؤة وصولاً إلى فاعلية الدور الذي تؤديه من خلال تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الدور، إدارة التغيير، التسيير الاستراتيجي.

### Sommaire

Notre Epoque Actuelle Assiste A Des Transformations Radicales Et Régénérées A Tous Les Niveaux Mondial, National Et Local. Où Le Besoin De Changement Au Sein Des Organisations Est Devenu Un Sujet Remarquable Et Sérieux. Être Plein De Défis Et De Fluctuations Qui Façonent Un Défi A L'élaboration D'une Stratégie Appropriée Qui Ajuste Les Changements. C'est Une Exigence Impérative Imposée Par Les Conditions De La Concurrence Qui Rejaillit Sur La Gestion Des Organisations Modernes Leur Imposant D'adopter Un Mode De Gestion Stratégique Basé Sur La Mise A Profit Des Forces Ciblées Pour Réaliser L'alignement Entre Les Objectifs Des Institutions Et Les Variables Environnementales. Donc La Survie Et La Persistance Des Organisations Est Liée A La Montée En Efficacité De La Conduite Du Changement Basée Sur L'application Du Management Stratégique. Grâce A Nos Etudes Théoriques Et De Terrain, Il Est Devenu Evident Que Le Succès Des Organisations Repose En Grande Partie Sur La Gestion Du Changement Comme Méthode Moderne Visant A Trouver Une Gestion Efficace Menant A L'efficacité Du Rôle Qu'elle Joue A Travers L'application De La Gestion Stratégique.

**Mot de clé:** rôle, la gestion du changement, gestion stratégique.

### Summary

Our Current Epoch Is Witnessing A Radical And A Regenerated Transformations At All Global, National And Local Levels. Where The Need For Change Within Organisations Has Turned Into A Remarkable And Serious Matter. Being Full Of Challenges And Fluctuations Which Shape A Defiance To Developing An Appropriate Strategy That Adjust The Changes. It Is An Imperative Requirement Imposed By The Competition's Conditions Which Reflects On The Management Of The Modern Organisations Imposing Them Adopting A Strategic Management Method Based On Taking Benefits Of The Strengths Targeted To Fulfil The Alignment Between The Goals Of The Institutions And The Environmental Variables. Therefore The Survival And The Persisting Of The Organisations Is Related To The Rise Of Efficiency Of The Change Management Based On The Application Of Strategic Management. Thanks To Our Theoretical And Field Studies It Became Obvious That The Success Of The Organisations Count On A Large Extent On Change Management As A Modern Method Aimed At Finding Effective Management Leading To The Efficiency Of The Role It Plays Through Applying Strategic Management.

**Key words:** role, the management of change, strategic management.