

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



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد:

إبتسام سلاطونية

بعنوان

دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة

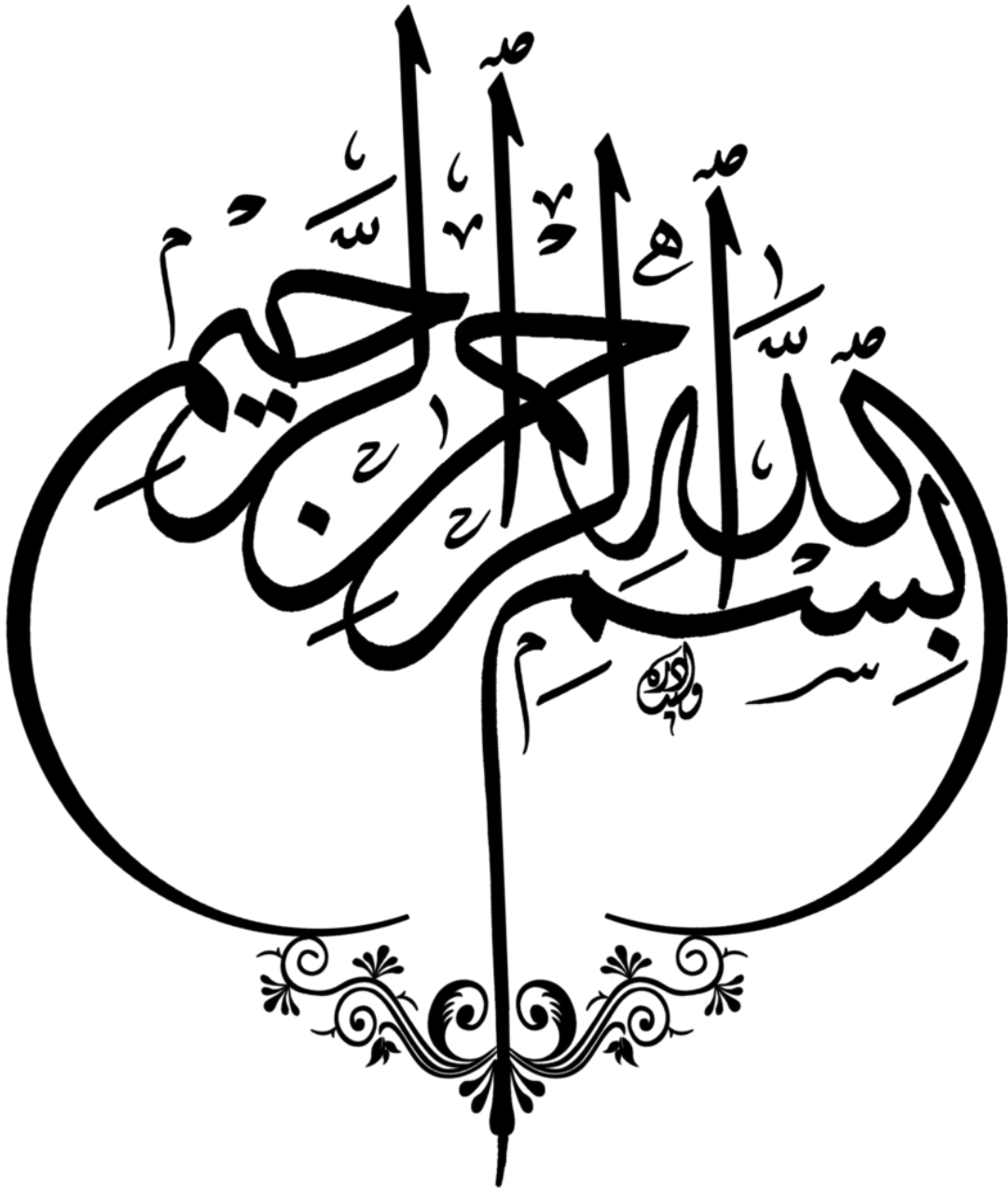
- دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر -

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: الاربعاء 28 ماي 2025

الاسم واللقب	الرتبة		
السيد عبد القادر دبوش	أستاذ تعليم عالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
السيد عبد الحكيم حجاج	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا
السيد حسين كشيتي	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحنا
السيد عبد الوهاب شنيخر	أستاذ تعليم عالي	بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	ممتحنا
السيد جبار بوكثير	أستاذ تعليم عالي	بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 / 2025



لِيَرْفَعَهُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَحْمَةً وَاللَّهُ جَمًّا تَفْعَلُونَ عَمِيرًا

صدق الله العظيم

[سورة المجادلة: الآية 11]

إهداء

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي
إلى أول من علمتني أجدية الحياة، وزعت في نفسي حب العلم والتفوق والنجاح... أمي غاليتي، التي
كانت دائماً ولا تزال ينبوع الحنان والعطاء
إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من كان وعمي الدائم وسندي في كل خطوة... إلى من فرح
بإنجازاتي كما لو كانت انتصاراته... أبي الغالي
أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية
إلى إخوتي وأخواتي، مصدر فخري وقوتي، الذين كانوا دائماً عوناً لي في هذه المسيرة
إلى رفيق دمي وشريك حياتي، زوجي الحبيب، الذي لم يتوان في تشجيعي وعمي في مسيرتي العلمية
إلى خالتي الغالية، التي كانت سنداً وعمماً في كل لحظة
إلى كل الأصدقاء والزملاء
وإلى كل من كان له بصمة في حياتي، وإن خاني قلبي في ذكركم، فحم في القلب دائماً.



إبتسام سلاطنية



شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل وأشكره على توفيقه وفضله في إتمام هذه الأطروحة. فلولاه عنايته ورعايته لما بلغت هذه المرحلة.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان الكبير للأستاذ الدكتور شريف غياط، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، الذي كان لي خير مرشد وموجه في بدايات هذا المشوار العلمي. كما لا يفوتني الذكر أن أعرب عن عظيم شكري وتقديري العميق للأستاذ الدكتور عبد الحكيم حجاج، الذي تولى الإشراف وأكمل معي المسيرة بكل صبر وإخلاص، وقدم لي الدعم والتوجيه حتى إتمام هذه الأطروحة.

أود أيضاً أن أشكر جميع موظفي مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية على تعاونهم البناء في إنجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر السادة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة وصرغهم جزء من وقتهم للأجل قراءتها.

وختاماً، أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من قدم لي دعماً أو مساهمة في سبيل إنجاز هذا العمل، صغيراً كان أم كبيراً.

الملخص:

يُشكّل التغيير التنظيمي محوراً أساسياً في سياق بيئة الأعمال الحالية، حيث يُعد آلية فعالة لتحسين الأداء ومواجهة التحولات السريعة والمفاجئة المفروضة على الصعيد الاقتصادي العالمي، مع الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة. من هذا المسعى، تأتي هذه الدراسة في محاولة إلى لفت الأنظار بتسليط الضوء على أهمية تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي الوقوف على العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي، ومدى تأثير كل منهما على الآخر. ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة واختبار جملة الفرضيات الموضوعة، تم الاعتماد على مصادر بيانات أولية وثانوية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS^{v27.0}) لتحليل البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على استبيان تم إعداده وتوزيعه على عينة شملت 360 موظفًا وموظفة من استفادوا من الدورات التكوينية في مجمع عمر بن عمر، كونه أحد المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال الصناعة الغذائية بالجزائر.

قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً وميدانياً يُبرز الأهمية الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المؤسسات في ظل التحديات المتزايدة، وقد أسفرت عن نتائج هامة تؤكد على أهمية التكوين في تعزيز قدرة المؤسسات على التغيير التنظيمي، حيث تبين أنّ المراحل الأساسية لعملية التكوين بما فيها تحديد الاحتياجات، التصميم، التنفيذ، التقييم والمتابعة، ترتبط بشكل وثيق بفعالية تنفيذ عمليات التغيير ضمن مختلف المجالات. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين عملية التكوين عبر التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية وتصميم برامج تكوينية مخصصة تتوافق مع أهداف التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى إجراء تقييم دوري لهذه البرامج لضمان فعاليتها في تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغييرات. كذلك، توصي باستحداث إدارة تُعنى بمسؤولية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، مما يضمن استمرارية المرونة والتطور.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية؛ المورد البشري؛ التكوين؛ إدارة التغيير؛ التغيير التنظيمي، القدرة على التغيير التنظيمي.

Résumé :

Le changement organisationnel constitue un axe essentiel dans le contexte des affaires actuelles, où il représente un mécanisme efficace pour améliorer les performances et faire face aux transformations rapides et imprévues au niveau économique mondial, tout en préservant la compétitivité des entreprises. Dans cette optique, cette étude vise à mettre en lumière l'importance de la formation des ressources humaines dans le renforcement de la capacité à effectuer des changements organisationnels au sein des entreprises économiques algériennes, et ainsi examiner la relation entre la formation et le changement organisationnel, ainsi que l'influence réciproque de l'un sur l'autre. Pour atteindre les objectifs visés par l'étude et tester les hypothèses formulées, des sources de données primaires et secondaires ont été utilisées, ainsi qu'une méthode descriptive analytique. Le programme statistique (SPSS_{V27.0}) a ensuite été appliqué pour analyser les données collectées à partir d'un questionnaire distribué à un échantillon de 360 employés ayant bénéficié de formations au sein du Groupe Amor Ben Amor, l'une des entreprises économiques algériennes leaders dans le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie.

Cette étude a fourni un cadre théorique et pratique qui met en avant l'importance stratégique du développement des ressources humaines comme facteur clé de succès pour les entreprises face aux défis croissants. Les résultats obtenus soulignent l'importance de la formation dans le renforcement de la capacité des entreprises à effectuer des changements organisationnels, révélant que les étapes essentielles du processus de formation, telles que l'identification des besoins, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi, sont étroitement liées à l'efficacité de la mise en œuvre des changements dans divers domaines. L'étude recommande également d'améliorer le processus de formation à travers une identification précise des besoins de formation et la conception de programmes de formation adaptés aux objectifs du changement organisationnel. En outre, il est suggéré de procéder à une évaluation régulière de ces programmes pour assurer leur efficacité dans l'amélioration des performances des employés et renforcer leur capacité à s'adapter aux changements. Enfin, l'étude préconise la création d'une direction dédiée à la planification et à la mise en œuvre des programmes de changement afin d'assurer une flexibilité et un développement continu.

Les Mots-clés : entreprise économique ; ressources humaines ; formation ; gestion du changement ; changement organisationnel ; capacité de changement organisationnel.

Abstract :

Organizational change is a key focus in today's business environment, serving as an effective mechanism to improve performance and address the rapid and unexpected global economic shifts while maintaining an institution's competitive position. From this perspective, this study aims to draw attention to the importance of human resource training in enhancing the ability to implement organizational change within Algerian economic institutions. It also seeks to explore the relationship between training and organizational change, and the extent to which they influence each other. To achieve the study's objectives and test the set hypotheses, both primary and secondary data sources were utilized, along with the descriptive-analytical method. The statistical program (SPSS_{v27.0}) was then applied to analyze the data collected based on a questionnaire prepared and distributed to a sample of 360 employees who benefited from training courses at the Amor Ben Amor Group, one of Algeria's leading companies in the food industry sector.

This study provided a theoretical and practical framework highlighting the strategic importance of human resource development as a key success factor for companies facing increasing challenges. The results underscore the importance of training in strengthening companies' ability to implement organizational changes, revealing that the essential stages of the training process—such as needs identification, design, implementation, evaluation, and follow-up—are closely linked to the effectiveness of change implementation across various areas. The study also recommends improving the training process through the precise identification of training needs and designing tailored training programs aligned with organizational change goals. Additionally, regular evaluation of these programs is advised to ensure their effectiveness in improving employee performance and enhancing their ability to adapt to changes. The study further suggests the establishment of a dedicated department responsible for planning and implementing change programs, ensuring continued flexibility and development.

Keywords : Economic Institution ; Human Resource ; Training ; Change Management ; Change ; Organizational Change



الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص (باللغة العربية، الفرنسية، والانجليزية)
VIII - I	فهرس المحتويات
XII - XI	فهرس الأشكال
XVI – XIV	فهرس الجداول
XVII	قائمة المختصرات
XIX	قائمة الملاحق
أ – ف	مقدمة عامة
145 – 19	الفصل الأول: الأسس العلمية لعملية تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية
20	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
20	أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية
22	ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية، وظائفها وتصنيفاتها
24	أولاً: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية
26	ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية
28	ثالثاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية ودورة حياتها
31	أولاً: بيئة المؤسسة الاقتصادية
35	ثانياً: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية
97	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية
37	أولاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية
41	ثانياً: المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية
44	المبحث الثاني: عموميات حول الموارد البشرية وإدارتها
44	المطلب الأول: تطور الفكر الإداري للمورد البشري
45	أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
45	ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية
46	ثالثاً: مرحلة الإصلاح الاجتماعي
46	رابعاً: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

47	خامسا: مرحلة ظهور علم النفس الصناعي
47	سادسا: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية
47	سابعا: مرحلة ظهور حركة العلوم السلوكية
48	ثامنا: مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات
48	تاسعا: مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية
48	عاشرا: مرحلة استراتيجية إدارة الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
50	أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
55	ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية
57	المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
57	أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية
59	ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية
64	المطلب الرابع: الموقع الراهن لإدارة الموارد البشرية: التحديات والسياسات
65	أولا: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
66	ثانيا: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
67	ثالثا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسياسات التصدي لها
72	المبحث الثالث: التكوين كعملية ونظام إداري متكامل في المؤسسة الاقتصادية
72	المطلب الأول: تكوين المورد البشري، قراءة في الماهية والمبادئ
72	أولا: مفهوم تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
76	ثانيا: علاقة التكوين ببعض المصطلحات المماثلة له
79	ثالثا: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التكوين
80	المطلب الثاني: أهمية التكوين، فوائده وأهدافه في المؤسسة الاقتصادية
80	أولا: أهمية تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
81	ثانيا: فوائد تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
84	ثالثا: أهداف تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
87	المطلب الثالث: التكوين في ظل الأنواع، والجهات المسؤولة عنه داخل المؤسسة الاقتصادية
87	أولا: التكوين في ظل الأنواع
93	ثانيا: الجهات المسؤولة عن تكوين المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية
95	المطلب الرابع: التكوين ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية، رؤية نظامية متكاملة
97	أولا: مدخلات التكوين
98	ثانيا: عمليات التكوين
98	ثالثا: البيئة
99	رابعا: مخرجات التكوين

99	خامسا: المعلومات المسترجعة (التغذية العكسية)
100	سادسا: علاقة التكوين بمنظومة الموارد البشرية
103	المبحث الرابع: سيرورة العملية التكوينية والعوامل المؤثرة في نجاحها
104	المطلب الأول: مرحلة جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التكوينية
104	أولا: جمع وتحليل المعلومات
106	ثانيا: تحديد الاحتياجات التكوينية
114	المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ عملية التكوين
114	أولا: تصميم البرامج التكوينية
129	ثانيا: تنفيذ البرامج التكوينية
131	المطلب الثالث: مرحلة تقييم ومتابعة العملية التكوينية
131	أولا: مفهوم تقييم ومتابعة البرامج التكوينية
133	ثانيا: أهمية وأهداف التقييم والمتابعة في البرامج التكوينية
134	ثالثا: مراحل عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية
136	رابعا: المرتكزات الأساسية لتفعيل دور التقييم والمتابعة في التكوين
137	خامسا: قياس فاعلية البرامج التكوينية
139	سادسا: اقتراحات لتطوير عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية
140	المطلب الرابع: مقومات تحسين فعالية التكوين في المؤسسة الاقتصادية
140	أولا: زيادة فاعلية البرنامج من خلال إيجاد الرغبة لدى الأفراد
141	ثانيا: زيادة الفاعلية من خلال المكون
142	ثالثا: زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التكويني
145	خلاصة الفصل الأول
277 – 147	الفصل الثاني: التكوين كركيزة جوهرية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
147	تمهيد
148	المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
148	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
148	أولا: مفهوم التغيير وإدارته
151	ثانيا: حقيقة التغيير التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به
157	ثالثا: أهمية التغيير التنظيمي
160	المطلب الثاني: دوافع تبني التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
160	أولا: الضغوط الخارجية الدافعة للتغيير التنظيمي
164	ثانيا: الضغوط الداخلية الدافعة للتغيير التنظيمي
167	المطلب الثالث: أهداف وأساليب التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
167	أولا: أهداف التغيير التنظيمي

168	ثانيا: أساليب التغيير التنظيمي
172	المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
172	أولا: حسب مدى التغيير
172	ثانيا: حسب الأسباب
173	ثالثا: حسب التلقائية والعشوائية
173	رابعا: حسب شمولية التغيير
174	خامسا: حسب موضوع التغيير
174	سادسا: حسب سرعة إحداث التغيير
175	سابعا: حسب درجة التعقيد
175	ثامنا: حسب الشكل والمضمون
177	المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لتعزيز القدرة على تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
177	المطلب الأول: قدرة المؤسسة الاقتصادية وجاهزيتها للتغيير التنظيمي
177	أولا: مفهوم القدرة على التغيير التنظيمي
178	ثانيا: مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي
179	ثالثا: أبعاد قياس جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي
181	المطلب الثاني: المجالات الرئيسية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
181	أولا: تغيير فلسفة ورسالة المؤسسة
182	ثانيا: التغيير في الأهداف والاستراتيجيات
182	ثالثا: التغيير في السياسات والقواعد
182	رابعا: التغيير في الأنشطة والمهام
183	خامسا: التغيير في الموارد البشرية
184	سادسا: التغيير في الهيكل التنظيمي
184	سابعا: التغيير في المناخ المؤسسي
185	ثامنا: التغيير في تكنولوجيا العمل
185	تاسعا: تغيير المنتج والسوق
185	عاشرا: التغيير في النظم
186	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي في ظل النماذج المختلفة
186	أولا: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)
189	ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج دين أندرسون (Dean Anderson) وليندا أكرمان أندرسون (Linda S. Ackerman Anderson)
190	ثالثا: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج أذكار (ADKAR)
192	رابعا: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج جون كوتر (John P. Kotter)
197	المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وآليات التنفيذ

197	أولاً: الاستراتيجيات المعتمدة في تعزيز القدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي
201	ثانياً: آليات تطبيق استراتيجيات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي
203	المطلب الخامس: مقومات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة
203	أولاً: إدارة الموارد البشرية كأساس لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي
208	ثانياً: دور القيادة في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وإنجاحه
211	ثالثاً: الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات التغيير
213	رابعاً: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي
216	المبحث الثالث: المداخل الرئيسية لدفع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
216	المطلب الأول: مدخل العاملين لإحداث التغيير التنظيمي
216	أولاً: المقاومة كرد فعل للعاملين تجاه التغيير التنظيمي
222	ثانياً: استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
225	ثالثاً: الأفراد العاملين كمحرك فعال للتغيير التنظيمي
227	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات كمدخل حديث لإحداث التغيير التنظيمي
227	أولاً: تعريف مدخل إعادة الهندسة
228	ثانياً: العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات
229	ثالثاً: المؤسسات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات
230	رابعاً: مراحل إعادة الهندسة لتجسد التغيير التنظيمي
232	خامساً: العوامل الحاسمة لنجاح التغيير التنظيمي وفق مدخل إعادة الهندسة
234	المطلب الثالث: التطوير التنظيمي كمدخل أساسي لتحقيق التغيير التنظيمي
234	أولاً: تعريف التطوير التنظيمي وأهميته
235	ثانياً: الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي
236	ثالثاً: علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي
237	رابعاً: تقنيات التطوير التنظيمي في سياق تحقيق التغيير التنظيمي
238	خامساً: استراتيجيات التطوير التنظيمي لإحداث التغيير في المؤسسة
240	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة كمدخل لتجسيد التغيير التنظيمي
240	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
241	ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
242	ثالثاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي
244	رابعاً: مستويات التغيير التنظيمي المطلوبة عند تبني إدارة الجودة الشاملة
245	خامساً: تأثيرات مدخل إدارة الجودة الشاملة على عمليات التغيير التنظيمي
249	المبحث الرابع: مساهمات التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
249	المطلب الأول: التكوين لتطوير الكفاءات كأساس لإحداث مبادرات التغيير التنظيمي
249	أولاً: ماهية الكفاءات البشرية

252	ثانيا: تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية
254	ثالثا: دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية بما يدعم برامج التغيير التنظيمي
256	رابعا: نماذج لبرامج تكوينية موجهة لتطوير الكفاءات البشرية
258	المطلب الثاني: التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي
258	أولا: ماهية التغيير التكنولوجي
264	ثانيا: دور التكوين في دعم التغيير التكنولوجي
266	المطلب الثالث: التكوين لإدارة الجودة الشاملة
266	أولا: مفهوم التكوين لإدارة الجودة الشاملة
267	ثانيا: أهمية وأهداف التكوين لإدارة الجودة الشاملة
268	ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتكوين
270	المطلب الرابع: التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية
270	أولا: التغيير في الثقافة التنظيمية
274	ثانيا: تأثير التغيير الثقافي على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة
275	ثالثا: دور التكوين في بناء وممارسة الثقافة التنظيمية بما يدعم عمليات التغيير التنظيمي
277	خلاصة الفصل الثاني
465 – 279	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه
279	تمهيد
280	المبحث الأول: تقديم عام لمُجمع عمر بن عمر ومختلف وحداته في قطاع الصناعة الغذائية بولاية قالمه
281	المطلب الأول: لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
281	أولا: أسباب الاهتمام بالصناعات الغذائية في الجزائر
282	ثانيا: هيكل الصناعة الغذائية في الجزائر
283	ثالثا: مكانة قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
289	رابعا: الجهود المبذولة للنهوض بقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
292	المطلب الثاني: نبذة عن مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه
292	أولا: التعريف بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمه –
293	ثانيا: نبذة تاريخية عن تطور مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه
294	ثالثا: خصائص مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية
297	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB)
297	أولا: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB)
301	ثانيا: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
303	ثالثا: منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
304	رابعا: سيورة العملية الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه

309	المطلب الرابع: تقديم مؤسسة مطاحن وعجائن عمر بن عمر (MAB & PAB)
309	أولاً: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
311	ثانياً: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
312	ثالثاً: منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
314	رابعاً: سيرورة العملية الإنتاجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة
318	المبحث الثاني: تشخيص لطبيعة التكوين والتغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر بولاية قلمة
318	المطلب الأول: العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي في مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة
318	أولاً: المنافسة الشديدة في السوق
319	ثانياً: تغيير أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم
319	ثالثاً: زيادة الطلب وتطور السوق
319	رابعاً: التطورات التكنولوجية
319	خامساً: العوامل الاقتصادية
320	سادساً: العوامل السياسية والقانونية
320	المطلب الثاني: أهم التغييرات الواقعة في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة
320	أولاً: التغييرات التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
339	ثانياً: التغييرات التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
346	المطلب الثالث: سيرورة العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة
346	أولاً: واقع تكوين الموارد البشرية في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
356	ثانياً: آليات تكوين الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
360	المطلب الرابع: معوقات سير العملية التكوينية وسبل مجابقتها في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة
360	أولاً: مشاكل التكوين في مرحلة التمهيد
361	ثانياً: مشاكل التكوين في مرحلة التصميم
363	ثالثاً: مشاكل التكوين في مرحلة التنفيذ
364	رابعاً: مشاكل التكوين في مرحلة التقييم
367	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
367	المطلب الأول: منهج ومصادر الدراسة
367	أولاً: منهج الدراسة
369	ثانياً: مصادر الدراسة
372	المطلب الثاني: بناء نموذج الدراسة
372	أولاً: أبعاد تكوين المورد البشري (المتغير المستقل)
373	ثانياً: أبعاد القدرة على التغيير التنظيمي (المتغير التابع)
375	المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة
375	أولاً: وصف مجتمع الدراسة

376	ثانيا: تحديد عينة الدراسة
379	المطلب الرابع: تنفيذ أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
379	أولا: تنفيذ أداة الدراسة
383	ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
385	ثالثا: اختبار أداة الدراسة
395	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
395	المطلب الأول: مناقشة وتحليل نتائج الجزء الأول للدراسة الميدانية
395	أولا: توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات مجمع عمر بن عمر
396	ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب المديرية أو وحدة الإنتاج في مجمع عمر بن عمر
397	ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
398	رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
399	خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
401	سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
402	سابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية
403	ثامنا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية ومكان تنفيذها
406	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الجزء الثاني للدراسة الميدانية
406	أولا: تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
414	ثانيا: تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور القدرة على التغيير التنظيمي في المجمع
429	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
429	أولا: اختبار الفرضيات الرئيسية الخاصة بمحاور الدراسة
431	ثانيا: اختبار علاقة الارتباط بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي
434	ثالثا: اختبار علاقة التأثير بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي
441	رابعا: اختبار الفروق الإحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة
461	المطلب الرابع: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
461	أولا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H ₁) المتعلقة بتكوين المورد البشري
461	ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (H ₂) المتعلقة بالقدرة على التغيير التنظيمي
462	ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة (H ₃) المتعلقة بالارتباط
463	رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة (H ₄) المتعلقة بالتأثير
464	خامسا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة (H ₅) المتعلقة بالفروقات
465	خلاصة الفصل الثالث
467 – 477	الخاتمة
479 – 499	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أتموزج الدراسة	ح
02	وظائف المؤسسة الاقتصادية	26
03	إطار دراسة إدارة الموارد البشرية في ظل وظائفها	59
04	عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	64
05	أنواع تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية	87
06	منظومة التكوين في المؤسسة الاقتصادية	96
07	مراحل سيرورة العملية التكوينية في المؤسسة الاقتصادية	103
08	فجوة القدرات	107
09	خصائص التغيير التنظيمي	153
10	دواعي التغيير التنظيمي في المؤسسة	161
11	عملية التغيير التنظيمي ذات المراحل الثلاث	187
12	المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية	190
13	مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج أدكار (ADKAR)	191
14	نموذج التغيير كوتر ذو الثمانية مراحل	192
15	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة	220
16	الموائمة بين بدائل إدارة الجودة وأنواع التغيير التنظيمي وخطط العمل ذات الصلة	243
17	نسبة تطور إنتاج قطاع الصناعات الغذائية مقارنة ببعض القطاعات الأخرى في الجزائر خلال الفترة (1970 – 2020)	284
18	تطور الإنتاج لأهم الخامات الفلاحية لقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة (1979 – 2020)	287
19	تطور الإنتاج لأهم الخامات الفلاحية لقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة (1979 – 2020)	288
20	المؤسسات المشكّلة لمجمع عمر بن عمر	292
21	القيم المؤسسية لمجمع عمر بن عمر	295
22	الوحدات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	300
23	مراحل العملية الإنتاجية للطماطم المصبرة	306
24	الوحدات الإنتاجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	311
25	مراحل العملية الإنتاجية للسميد	31
26	مراحل العملية الإنتاجية للعجائن والكسكس	316
27	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (وحدة بوعاتي محمود)	321
28	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر عام 2017	323
29	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر عام 2018	325

326	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة عام 2020	30
328	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة من عام 2021 إلى غاية الآن	31
329	الهيكل التنظيمي لوحدات الإنتاج بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة من عام 2021 إلى غاية الآن	32
332	تطور العدد الإجمالي لعمال مؤسسة (CAB) خلال الفترة (2000 – 2023)	33
343	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قبل التغيير	34
344	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد التغيير	35
378	تحديد الحد الأدنى لحجم العينة باستخدام برنامج G*POWER	36
396	توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات مجمع عمر بن عمر	37
397	توزيع عينة الدراسة حسب المديرية أو وحدة الإنتاج في مجمع عمر بن عمر	38
398	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	39
399	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	40
400	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	41
401	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	42
402	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	43
404	توزيع عينة الدراسة عدد الدورات التكوينية ومكان تنفيذها	44
423	تطور رقم أعمال وحدة العجائن خلال الفترة (2010 – 2019)	45



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدوافع الكامنة وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية	39
02	أهم المؤشرات الداعية للتكوين والتي يكشف عنها تحليل المعلومات	105
03	نموذج التحليل الرباعي (SWOT)	112
04	مستويات تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة	138
05	مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة	242
06	بطاقة تعريفية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	298
07	منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB)	303
08	بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة	310
09	تشكيلة منتجات مطاحن عمر بن عمر (MAB)	313
10	تشكيلة منتجات العجائن الغذائية لمجمع عمر بن عمر	314
11	تطور العدد الإجمالي لعمال مؤسسة (CAB) خلال الفترة (2000 – 2023)	331
12	تركيبة عمال مؤسسة (CAB) حسب الفئة المهنية في كل الوحدات الإنتاجية لسنة 2023	333
13	مخطط إجراءات تسيير التكوين في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	350
14	البرامج التكوينية في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر خلال الفترة (2013 – 2019)	353
15	برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	355
16	معاهد ومؤسسات التكوين التي تتعامل معهم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	357
17	برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	359
18	أبعاد تكوين المورد البشري المعتمدة في الدراسات السابقة	373
19	أبعاد التغيير التنظيمي المعتمدة في الدراسات السابقة	374
20	عدد موظفي مجمع عمر بن عمر خلال عام 2023	375
21	أقسام استبيان الدراسة	381
22	بيانات توزيع استمارة الدراسة	382
23	مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	382
24	طول الخلايا	383
25	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الخاص بالمتغير المستقل	387
26	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع	388
27	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	389
28	قيم درجات الثبات ألفا كرونباخ	390
29	نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة	391
30	نتائج اختبار التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة	392

31	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة	393
32	توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات مجمع عمر بن عمر	395
33	توزيع عينة الدراسة حسب المديرية أو وحدة الإنتاج في مجمع عمر بن عمر	396
34	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	397
35	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	398
36	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	400
37	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	401
38	تركيبه الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالة	401
39	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	402
40	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	404
41	توزيع عينة الدراسة حسب مكان تنفيذ الدورة التكوينية	404
42	الأهمية النسبية لتطبيق مراحل التكوين في مؤسسات المجمع محل الدراسة	406
43	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تحديد الاحتياجات التكوينية"	407
44	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تصميم العملية التكوينية"	409
45	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تنفيذ العملية التكوينية"	411
46	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية"	412
47	الأهمية النسبية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مؤسسات المجمع محل الدراسة	415
48	نتائج إجابات أفراد العينة حول الجزء الأول "مجالات التغيير التنظيمي"	417
49	نتائج إجابات أفراد العينة حول الجزء الثاني "عمليات التغيير التنظيمي"	424
50	نتائج اختبار T-Test لمحور تكوين المورد البشري	430
51	نتائج اختبار T-Test لمحور القدرة على التغيير التنظيمي	431
52	نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	432
53	نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط للفرضيات الفرعية	432
54	اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolérance)	435
55	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة	435
56	معنوية النموذج ككل باستخدام فيشر	436
57	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة	437
58	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي	437
59	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي	438
60	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي	439
61	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي	440
62	نتائج اختبار (Independent Samples T Test) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس	442

443	نتائج اختبار (Independent Samples T Test) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤسسة	63
445	نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد حسب متغير العمر	64
446	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر	65
447	اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه المحور الأول بالنسبة لمتغير العمر	66
448	اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه بعد تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية بالنسبة لمتغير العمر	67
449	اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته لمتغير العمر	68
450	نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	69
451	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	70
452	اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه بُعد تنفيذ العملية التكوينية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	71
453	نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	72
454	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية	73
455	اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه بُعد تقييم ومتابعة العملية التكوينية بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية	74
457	نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	75
458	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	76
459	نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية	77
460	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير عدد الدورات التكوينية	78



GRH	G estion D es R essources H umaines
HRM	H uman R esources M anagement
SHRM	S trategic H uman R esources M anagement
PAB	P ulpes A mor B en A mor
MAB	M ills A mor B en A mor
CAB	C onserve A mor B en A mor
CTCPA	C entre T echnique D e L a C onservation D es P roduits A gricoles
PGS	P ost G raduation S pécialisée
VPN	V irtual P rivate N etwork
ERP	E nterprise R esource P lanning
ISO	I nternational O rganization for S tandardization
SPSS	S tatistical P ackage for S ocial S ciences
Sig	S ignification
EBE	E xcédent B rut d' E xploitation
CSR	C orporate S ocial R esponsibility
KPMG	K lynveld P eat M arwick G oerdeler
SWOT	S trengths W eaknesses O pportunities T hreats
IDA	I nternal D ata A nalysis
TQM	T otal Q uality M anagement
BPR	B usiness R eengineering P rocess
BPI	B âtiments et P rojets I mmobiliers
SARL	S ociété à R esponsabilité L imitée
HACCP	H azard A nalysis and C ritical C ontrol P oints
OAIC	O ffice A lgerien I nterprofessionnel des C eriales
SSSF	S emoule S upérieure S uper F ine
SSSE	S emoule S upérieure S uper E xtra
MBA	M aster B usiness A dministration
CPHS	C ommission P aritaire D 'hygiène et de S écurité
ANEM	A gence N ationale de l' E mloi
LSD	L east S ignificant D ifférence
VIF	V ariance I nflation F actor
CA TTC	C hiffre d' A ffaires T outes T axes C omprises
ESAA	É cole S upérieure A lgérienne des A ffaires
IFDP	I nstitut de F ormation et de D éveloppement P ersonnel



الرقم	عنوان الملحق
01	تطور نسبة إنتاج الصناعات الغذائية في الجزائر
02	أهم الخامات الفلاحية التي ساهمت في تعزيز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
03	الوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
04	سيرورة العملية الإنتاجية لدى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
05	نموذج عن أسئلة المقابلة
06	الهيكل التنظيمي القديم لوحدة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -بوعاتي محمود
07	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة CAB من 2021 إلى غاية الآن
08	الهيكل التنظيمي للوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة CAB من 2021 إلى غاية الآن
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن بالفجوج من 2021 إلى غاية الآن
10	مراحل تسيير العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر
11	برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
12	برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
13	نموذج لبرنامج تكويني مقدم من مؤسسة تكوين خارجية (L' IFACT)
14	نموذج تقييم التكوين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
15	الاستبيان الموجه للتحكيم
16	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين
17	الاستبيان النهائي للدراسة
18	نموذج عن ملف المعالجة التقنية باستخدام البرنامج الإحصائي الـ (SPSS)



1. تمهيد:

مِمَّا لا ريب فيه أنَّ العالم في الألفية الجديدة يشهد تحولات غير مسبوقة في شتى القطاعات والمجالات، تتجلى في التقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مقترناً بتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية والسياسية. وقد أفضت هذه التحولات العميقة إلى قلب موازين العالم الاقتصادي وإعادة صياغة واقع عالمي جديد، متجاوزةً بذلك الحواجز التقليدية للحدود الجغرافية بين الدول. كما جعلت الاقتصاديات والأنظمة السياسية تتشابك بشكل متزايد، مما حوّل العالم إلى ما يشبه "قرية كونية صغيرة" مترابطة الأجزاء. ومن جانب آخر، ألقى هذا التغيّر الشامل بظلاله على بيئة الأعمال، بحيث لم يعد بإمكان المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها - صغيرة كانت أم كبيرة، خدمية أو إنتاجية، عامة أو خاصة - أن تستمر في استخدام نفس الاستراتيجيات التقليدية للبقاء في سوق يشهد تنافساً متزايداً.

في ظل هذه الظروف، أضحت قدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو مرهونة بتبني استراتيجيات قائمة على التغير، حيث لم يعد الجمود أو التمسك بالأنماط الإدارية القديمة خياراً ممكناً. التغير، إذن، لم يعد مجرد اختيار، بل ضرورة استراتيجية تملّحها التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة. ومن هذا المنطلق، يُمثّل التغير حجر الزاوية في نجاح المؤسسات وتعزيز تفوقها التنافسي، ويكتسب أهمية خاصة كونه عملية هادفة ومقصودة تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات ومواجهة التحديات عبر إحداث طفرة نوعية في العمليات، من خلال إعادة تصميم الأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية بشكل جذري وسريع، مما يدعم تلك العمليات. حيث يستلزم ذلك، تفكيك النماذج والأساليب الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية جديدة تحث على الإبداع والابتكار، وتدفع نحو التجديد والتخلص من الجمود والتقليد، مما يُعزّز فرص المؤسسة في تحقيق التفوق والتميّز في بيئة الأعمال الحديثة. ومع ذلك، فإنّ نجاح عمليات التغير يستدعي تخطيطاً دقيقاً وشاملاً يأخذ في الاعتبار مراعاة مختلف الجوانب التي يمكن أن تتأثر به داخل المؤسسة وخارجها. وبما أنّ المورد البشري يُشكّل الدعامة الأساسية لأي تحول تنظيمي، فإنه من الضروري أن تركز القيادة على البعد الإنساني والثقافي أثناء التخطيط لعملية التغير وتنفيذه، مما يعزز قبول الموظفين واستيعابهم للتحولات الجديدة.

وبالتالي، تتوقف قدرة المؤسسات على تحقيق التغير التنظيمي ونجاحه إلى حدٍ كبير على فعالية إدارة التغير في الاهتمام بالعنصر البشري والتعامل معه، إذ أنّ دوره لا يقتصر على التنفيذ فحسب، بل يمتد إلى كونه القوة الدافعة لجُل المؤسسات، لما يتمتع به من مميزات تجعل منه مفتاحاً أساسياً لنجاح أي مبادرة تغيير تشرع فيها المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات جاهدةً لتهيئة مواردها البشرية لاستيعاب التغير المستقبلي بالطريقة المثلى وفي الوقت المناسب، ليكون قادراً على تنفيذ التغيرات والمساهمة في إنجاحها. ومن هنا تبرز أهمية التكوين، الذي يُعد من بين المداخل المهمة المواكبة للتغيرات المستمرة، إذ يلعب دوراً مهماً في تنمية معارف هذا المورد، وصقل مهاراته وقدراته، إلى جانب تطوير سلوكياته مع تقديم الحوافز اللازمة لتحسين أدائه وجعله أكثر قابلية للتطوير والتغير.

2. إشكالية الدراسة:

شهدت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحولات جوهرية، لاسيما في تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وهو ما يتجلى بوضوح من خلال انتعاش حركة التجارة الداخلية والخارجية، وزيادة اندماج المؤسسات في الأسواق العالمية، ممّا أثر

إيجابيا على أداء الاقتصاد الوطني. وبهذا الصدد يُعد قطاع الصناعات الغذائية أحد أهم الدعائم الرئيسية للاقتصاد الجزائري، نظراً لدوره المحوري في تحقيق الاكتفاء الذاتي للبلاد والمساهمة الفعالة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. وقد شهد هذا القطاع تطورات ملحوظة، سواء في مجال الابتكار التكنولوجي، أو التقدم العلمي والبحث والتطوير، مما عزّز من قدرته على تلبية الاحتياجات الأساسية لأفراد المجتمع الجزائري وضمان رفاهيته من خلال مواكبة متطلباتهم الحالية والمستقبلية. لذلك، فإنّ تطوير هذه الصناعة يتطلب استثماراً معرفياً ومادياً مستداماً لتعزيز مكانته في إطار الاقتصاد الوطني.

وفي هذا الإطار، يعتبر مُجمَع عمر بن عمر للصناعات الغذائية من أبرز المؤسسات الفاعلة في هذا القطاع، حيث يغطي إنتاجه مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية الأساسية، مثل السميد، العجائن، مختلف أنواع التوابل، والمصبرات الغذائية بأنواعها، التي تُشكّل جزءاً أساسياً من استهلاك الأسر الجزائرية. فمنذ تأسيسه في عام 1984، ركّز المجمع على إحداث تغييرات تنظيمية مستمرة بما يتماشى مع تحقيق أهدافه الاستراتيجية طويلة الأمد. ويعتمد نجاح هذه التحوّلات إلى حد كبير على توفر مجموعة من العوامل الأساسية، يلعب المورد البشري دوراً بارزاً فيها بصفته القائم الأول بها والمساهم فيها من جهة، وعنصراً متأثراً بها من جهة أخرى. ولهذا، تسعى مؤسسات المجمع جاهدة لإعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية بهدف تنمية وتطوير قدراتها الأدائية والرفع من مستوى كفاءتها الإنتاجية، على اعتبار أنّ التكوين يُمثل أداة رئيسية في هذا المسعى، كونه أحد أهم وسائل التنمية والتطوير.

من خلال ما سبق، تتضح ضرورة دراسة هذا الموضوع، الذي يمكن صياغة إشكاليته في السؤال الرئيسي التالي:

❖ كيف يساهم تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على إحداث التغيير التنظيمي وإنجاح عملياته في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة؟

لمعالجة وتحليل إشكالية الدراسة وبُغية الوصول إلى إطار علمي يُمكن من بلورة إطار فكري وتطبيقي حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ① هل يوجد تكوين فعلي للموارد البشرية في مُجمَع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة؟
 - ② هل يمتلك مُجمَع عمر بن عمر للصناعات الغذائية القدرة الكافية لإحداث عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته؟
 - ③ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (0.05) بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟
 - ④ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (0.05) بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟
 - ⑤ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية (0.05) في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية؟
3. فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية محل الدراسة، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها كالتالي:

① الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد تطبيق فعلي لمراحل تكوين الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة"؛

② الفرضية الرئيسية الثانية: "يملك مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة القدرة اللازمة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته"؛

③ الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05". يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، يمكن ذكرها على النحو التالي:

- **H1-3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05؛

- **H2-3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05؛

- **H3-3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05؛

- **H4-3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

④ الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05". يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، وهي كالتالي:

- **H1-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05؛

- **H2-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05؛

- **H3-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05؛

- **H4-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

⑤ الفرضية الرئيسية الخامسة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس،

المؤسسة، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة العملية، عدد الدورات التكوينية) عند مستوى دلالة (0.05). تنطوي هذه الفرضية الرئيسية على سبع فرضيات فرعية، يمكن ذكرها كالتالي:

- H1-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة (0.05)؛
- H2-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير المؤسسة، عند مستوى دلالة (0.05)؛
- H3-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة (0.05)؛
- H4-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير المؤهل، عند مستوى دلالة (0.05)؛
- H5-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، عند مستوى دلالة (0.05)؛
- H6-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الخبرة العملية، عند مستوى دلالة (0.05)؛
- H7-5: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية، عند مستوى دلالة (0.05).

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس في حد ذاته، فالمؤسسات التي لا تعمل على تطوير نفسها بشكل مستمر محكوم عليها بالتقهقر وحتى الزوال، الأمر الذي يُهدد استقرارها وبقائها ويجرمها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. من هذا المنطلق، أضحت دراسة موضوع التغيير التنظيمي ومقوماته تُشكل قضية محورية وحتمية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والتقدم في ظل بيئة عمل متغيرة وتنافسية. كما تبرز أهميتها من خلال عدة جوانب أساسية:

- كونها تحاول تسليط الضوء على دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال الكشف عن الانعكاسات الإيجابية التي يُسببها هذا الموضوع على المؤسسات الراهنة للنهوض بمكانتها السوقية في ظل البيئة التنافسية؛

- تأتي هذه الدراسة لتؤكد على المكانة التي يحتلها المورد البشري في الوقت الراهن، إذ أصبح يُمثل مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية، مما يجعل تكوينه وتطويره أمراً حتمياً لضمان استمرارية النمو والنجاح؛
- تسعى الدراسة إلى رفع مستوى الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأهمية ضرورة تكوين مواردها البشرية، من أجل إكسابهم المهارات والقدرات اللازمة وتلقينهم السلوكيات المناسبة لمواجهة التطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي. هذا من شأنه أن يُسهم بدوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تُعزز من المركز التنافسي للمؤسسات في السوق المحلية والدولية.

5. أهداف الدراسة:

بناءً على تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، فإنّ الغرض منها لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف

التالية:

- توجيه الأنظار لأهمية التكوين كونه يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تنمية المهارات وزيادة القدرات لدى المورد البشري، الذي يُعد المساهم الأول والفعال في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بنجاح؛
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع كمفهوم "التكوين" و "التغيير التنظيمي"، مما يُسهم في بناء إطار نظري واضح يمكن أن يفيد الباحثين والممارسين في هذا المجال؛
- التنويه بضرورة تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على استراتيجيات وطرق تنمية وتطوير هذه الموارد لتعزيز القدرة على إحداث تغييرات تنظيمية فعالة ومستدامة؛
- توضيح أهمية تبني عمليات التغيير التنظيمي كضرورة حتمية للمؤسسات، والكشف عن أهم مداخله ومتطلباته الأساسية التي تُساهم في تنفيذ هذه العمليات بكفاءة ونجاح؛
- إلقاء نظرة على واقع قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر؛
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات الجزائرية حول كيفية تحسين استراتيجيات تكوين الموارد البشرية لتعزيز قدرتها على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية؛
- استكشاف العوامل التي تؤثر في نجاح عمليات التغيير التنظيمي، مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، ودعم الإدارة العليا، وكيفية توظيف هذه العوامل لدعم جهود التغيير؛
- تحليل تجارب مؤسسات مجمع عمر بن عمر الناجحة في تكوين المورد البشري وإحداث التغيير التنظيمي، بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها على نطاق أوسع.

6. مبررات اختيار الموضوع:

- تعدد الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، ومن أبرزها ما يلي:
- طبيّعة الموضوع والتي لها علاقة مع التخصص المتّبع؛
 - الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث والمّيول النابع من فضول علمي بموضوع تكوين الموارد البشرية وعلاقته بعمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة؛
 - قلة الدراسات الميدانية المتخصصة التي تناولت بعمق العلاقة بين تكوين المورد البشري وعمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؛
 - المزايا والفوائد التي تنجم من عملية التكوين على الموارد البشرية والمؤسسة ككل؛
 - محاولة فهم وتوضيح ولو جزء بسيط من دور التكوين في تعزيز القدرة على عملية التغيير التنظيمي، وبالتالي لفت الانتباه لأهمية هذا الجانب في النهوض بالمؤسسات الجزائرية؛

- الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني من تحولات عميقة، والافتقار بضرورة الاهتمام بتكوين الموارد البشرية من قبل المؤسسات الجزائرية، والحرص الدائم على القيام بعمليات التغيير التنظيمي.

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة استكشاف دور وأثر تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، من خلال ضبط أبعاد المتغير المستقل "تكوين المورد البشري" في الأبعاد التالية: (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم ومتابعة العملية التكوينية). وضبط أبعاد المتغير التابع المتمثلة في البعدين الرئيسيين: (مجالات التغيير التنظيمي، وعمليات التغيير التنظيمي).
- **الحدود المكانية:** تتجلى الحدود المكانية لهذه الدراسة في إجراء بحث ميداني داخل المؤسسات الإنتاجية التابعة لمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، والمتمثلة في مؤسسة مصبرات الغذائية عمر بن عمر، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر، المتواجدتين على مستوى ولاية قلمة. وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسات نظراً لكبر حجمها وكونها مؤسسات ذات وزن نسبي على المستوى المحلي، الوطني والعالمي. كما أنّ هذه المؤسسات تسعى بشكل مستمر إلى تعزيز الاهتمام بمواردها البشرية وتطويرها، مما يُمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الإنتاجية.
- **الحدود الزمنية:** شهد البحث العلمي ثلاث مراحل أساسية، تمّ من خلالها جمع البيانات اللازمة الخاصة بموضوع الدراسة، حيث بدأت هذه العملية في يوم 04 أكتوبر 2021 واستمرت إلى غاية يوم 30 جوان 2024.
- **المرحلة الأولى:** شملت هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بمؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة، بالإضافة إلى تحليل التطور التاريخي لهذه المؤسسات.
- **المرحلة الثانية:** تضمنت هذه المرحلة تصميم استمارة الاستبيان الموجهة لجمع موظفي مؤسسات عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة.
- **المرحلة الثالثة:** ركزت هذه المرحلة على التطبيق الميداني للاستبيان، حيث تم إجراء هذه العملية اعتباراً من 05 ديسمبر 2023 وحتى 30 جوان 2024.
- **الحدود البشرية:** فيما يتعلق بالجانب البشري الذي تمّ الاعتماد عليه لتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تحديد عينة شملت المدراء، الإطارات، الأعوان التنفيذيين وأعوان التحكم من عمّال المجمع الإنتاجي، ممثلين في موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (MAB) وموظفي مؤسسة مصبرات عمر بن عمر (CAB). وقد قُدِّر حجم هذه العينة بـ 334 فرداً، وهو عدد مناسب لمجتمع الدراسة وفقاً لأساليب إحصائية ومعادلات خاصة بتحديد حجم العينة المناسب، تُمثّل هذه العينة تنوعاً كافياً يتيح دراسة فعالة حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.

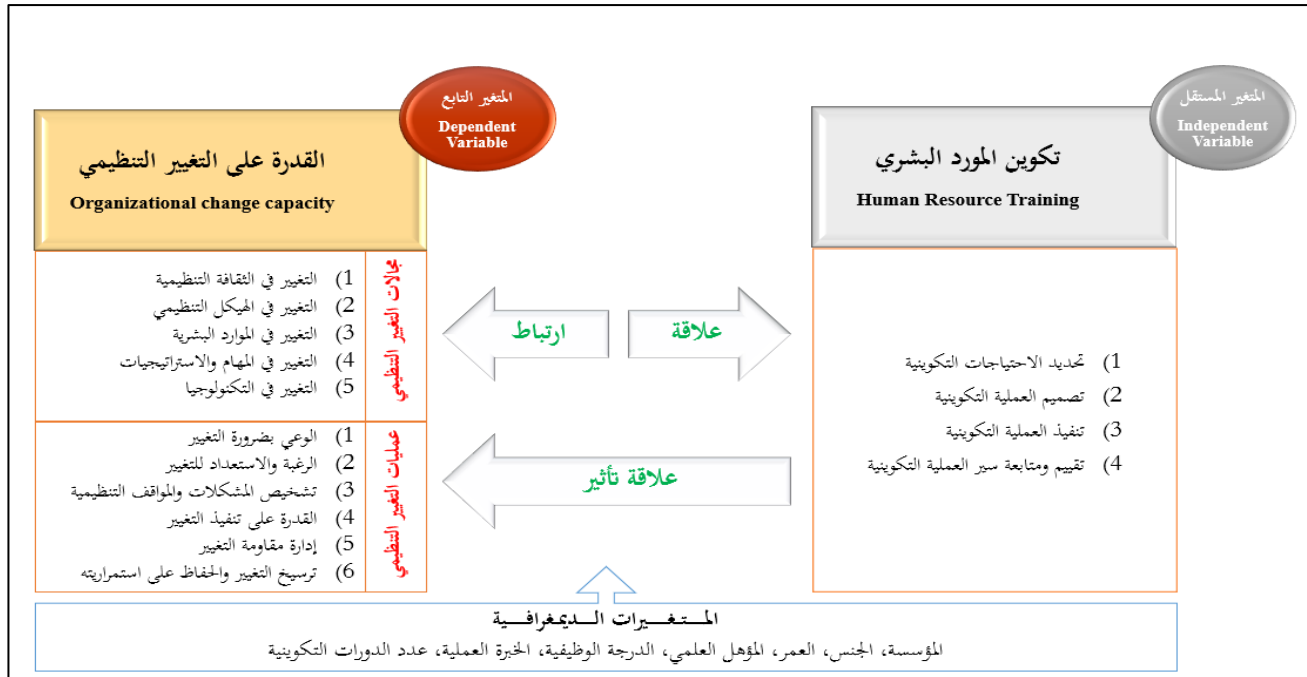
8. منهج وأدوات الدراسة:

- تحقيق الهدف المنشود وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة، اعتمدت الطالبة على مجموعة من المناهج التي تتناسب مع طبيعة الموضوع، يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- **المنهج التاريخي:** تمّ استخدام هذا المنهج لسرد المراحل التاريخية التي مرت بها نشأة وتطور الموارد البشرية، بالإضافة إلى توضيح تطور المجتمع محل الدراسة؛
 - **المنهج الوصفي التحليلي:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المتعلقة بتكوين المورد البشري ودوره الفاعل وتأثيره على القدرة على التغيير التنظيمي. وذلك من خلال تقديم تعاريف دقيقة وواضحة للمفاهيم الأساسية ذات الصلة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات. من خلال هذه العملية، ستمكن الطالبة من فهم كيفية تعزيز تكوين المورد البشري لفعالية التغيير التنظيمي داخل مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، مما يساهم في توفير رؤى معمقة حول العلاقات الديناميكية بين العناصر المختلفة في سياق التغيير التنظيمي؛
 - **منهج دراسة الحالة:** فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، تمّ الاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث، لإسقاط الجانب النظري على الواقع في المجتمع محل الدراسة. وقد تم ذلك من خلال توزيع عدد من الاستبيانات على الموظفين في مؤسسات المجمع، تليها معالجة البيانات إحصائيًا. يتيح هذا المنهج استكشاف تجارب الأفراد بشكل متعمق وفهم كيفية تطبيق المفاهيم النظرية في بيئة العمل الفعلية، مما يعزز من دقة النتائج، واستيعاب كيفية تأثير تكوين المورد البشري على قدرة المؤسسات في إحداث التغيير التنظيمي.
 - أما فيما يخص أدوات جمع المعلومات، فتتمثل في:
 - **بالنسبة للجانب النظري:** تمّ الاعتماد على **المسح المكتبي**، بهدف التعرف على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بصورة شاملة أو جزئية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، باللغتين العربية والأجنبية. تمّ جمع أكبر عدد ممكن من المراجع، بما في ذلك البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية والأوراق البحثية المقدمة في الملتقيات العلمية، إضافةً إلى الرسائل الجامعية والمجلات الأكاديمية. كما تمّ الاستفادة من المقالات المنشورة على شبكة الإنترنت لتعزيز قاعدة المعرفة المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - **أما في الجانب التطبيقي:** فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات، وهي المصادر التي توفر بيانات مباشرة عن الموضوع محل الدراسة، حيث تشمل: الملاحظة، والمقابلة، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المسح على العينة باستخدام الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة. ولأجل اختبار صحة الفرضيات المطروحة، تمّ استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS_{v27.0}) بغرض معالجة البيانات وتحليلها بدقة، مما يُعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.
- 9. نموذج الدراسة:**

تمثلت متغيرات الدراسة في "تكوين المورد البشري" كمتغير مستقل و"القدرة على التغيير التنظيمي" كمتغير تابع. حيث تم تقسيم هذه المتغيرات بدورها إلى أبعاد يمكن من خلالها إدراج العلاقة كالاتي:

الشكل (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية والدراسات السابقة.

النموذج المقدم أعلاه، يُركّز على العلاقة بين تكوين المورد البشري (المتغير المستقل) والتغير التنظيمي (المتغير التابع). لفهم هذا النموذج بشكل أعمق، يمكن تفسيره على النحو التالي:

- **تكوين المورد البشري:** يشير إلى مجموعة البرامج والأنشطة المخططة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين لزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم. تشمل هذه الأنشطة التكوين العملي، ورش العمل، والدورات التعليمية، وغيرها. وبالتالي، يعتبر التكوين وسيلة ضرورية لتزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لمواجهة التحديات التنظيمية الجديدة، وتعزيز قدرتهم على الابتكار والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- **التغير التنظيمي:** يعبر عن مجموعة من العمليات المخططة التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تغييرات جذرية أو تدريجية في هيكلها، سياساتها، مواردها أو أساليب العمل بهدف تحسين الأداء، تعزيز الفعالية، أو التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. كما يشمل التغير التنظيمي إعادة تصميم العمليات التشغيلية، التحول في الثقافة المؤسسية، أو إدخال تقنيات جديدة، وذلك بهدف تحقيق أهداف استراتيجية محددة وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار ومواجهة التحديات المستقبلية.

- **القدرة على التغير التنظيمي:** مدى استعداد المؤسسة وكفاءتها في تنفيذ التغييرات المخططة بفاعلية، بما يشمل استجابتها للتحديات والتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية. تتضمن هذه القدرة مجموعة من العوامل كمرونة الهياكل التنظيمية، كفاءة القيادة، قدرة العاملين على التكيف، وتوافر الموارد المطلوبة بما يمكن المؤسسة من دعم عمليات التغير وبالتالي تحسين أدائها، وتطوير عملياتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة.

- **مجالات التغير التنظيمي:** تشمل مختلف الأبعاد التي يمكن أن تتأثر بالتغير داخل المؤسسة، مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية. حيث أنّ التغير في الثقافة التنظيمية يشمل تعديل القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الموظفين. أما

التغيير في الهيكل التنظيمي فيتضمن إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات لتسهيل تدفق العمل وتحسين الكفاءة. في حين أنّ التغيير في الموارد البشرية يتضمن تطوير مهارات العاملين، تحسين عمليات التوظيف، أو إعادة توزيع الموظفين لتلبية احتياجات جديدة. وبذلك، فإنّ دراسة هذه المجالات توفر فهماً عميقاً لتأثير التغيير على أداء المؤسسة ككل، وتعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

– **عمليات التغيير التنظيمي:** تُشير إلى المراحل الفعلية التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ التغيير بنجاح، حيث تركز هذه العمليات على كيفية تحويل الأفكار والتخطيط إلى إجراءات عملية تؤدي إلى التغيير المرغوب، مما يساعد في فهم الخطوات المطلوبة لتجاوز التحديات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

10. الدراسات السابقة:

في إطار إعداد هذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية، نذكر من بينها:

– دراسة (Caldwell R., 2003)، موسومة بـ: **"Change in the Making: A Review of the Literature on Organizational", Journal of Change Management, United Kingdom.** سعت الدراسة إلى تلخيص وتحليل الأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، مع التركيز على الموضوعات الرئيسية التي تم تناولها في الأبحاث السابقة، حيث استخدم الباحث منهج مراجعة الأدبيات، إذ قام بجمع وتحليل الدراسات السابقة في مجال التغيير التنظيمي لتحديد الأنماط والتوجهات الرئيسية. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك حاجة ملحة لمزيد من الأبحاث التجريبية لدعم النظريات الحالية في التغيير التنظيمي. كما أوصت بضرورة دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على عمليات التغيير، فضلاً عن أهمية تكامل المناهج المختلفة لفهم أفضل لعمليات التغيير في المؤسسة.

– دراسة (Oreg, S., & Berson, Y., 2011)، موسومة بـ: **"Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Traits and the Context of Change", Personnel Psychology, United States of America.** سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الصفات الشخصية للقادة على ردود فعل الموظفين تجاه التغيير التنظيمي، مع التركيز على كيفية تأثير السياق التنظيمي على هذه الديناميكية. استخدمت الدراسة منهجاً تجريبياً، حيث تم جمع البيانات من عدة مؤسسات لتحليل العلاقة بين صفات القادة المختلفة (مثل الانفتاح، والحزم، والدعم) وردود فعل الموظفين (مثل المقاومة، والقبول). وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الصفات الشخصية للقادة تلعب دوراً حاسماً في استجابة الموظفين للتغيير. القادة الذين يتمتعون بصفات إيجابية، مثل التعاطف والإيجابية، يميلون إلى تحفيز ردود فعل إيجابية من الموظفين. كما أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز صفاتهم الشخصية بما يدعم عمليات التغيير ويعزز من التقبل والمرونة في فرق العمل.

– دراسة (Carlo D'Ortenzio, 2012)، موسومة بـ **"Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study", Thesis Doctoral (Unpublished), Speciality of Philosophy, University of Canberra, Australia.** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواقف العمال وتصوراتهم حول عمليات التغيير، وقياس مستوى قبولهم أو مقاومتهم في منظمة القطاع العام (SATC)، وهي لجنة السياحة بجنوب أستراليا، وتقديم نتائج من شأنها أن تساهم

بوضوح في فهم التغيير وإدارته والقضايا ذات الصلة، وبالتالي تمكّن العمال من فهم المحيط المتغير بشكل أفضل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ المسيرّون والمديرون الإيجابيون والأكفاء، يجعلون عمليات التغيير أسهل، حيث أنّ مشاركة العامل تتأثر إلى حد كبير بالمهارات والأسلوب الشخصي لهؤلاء الذين يُوجّهون عمليات التغيير ويديرونها مباشرة، وبالتواصل الجيّد مع العمال في المؤسسة من خلال إشراكهم في عمليات التغيير، وتشجيع التفاعل بين جميع مستويات العمال من أجل خلق فرص لتنمية العلاقات، حيث يتم اكتساب الثقة والاحترام من خلال العمل.

- **دراسة عبد الفتاح علاوي (2013)، بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط-**، عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المبادئ الأساسية التي يستند إليها التغيير التنظيمي، ومدى قدرة القيادة على تحقيق التغيير المنشود، وكذل تأثير التزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي. وقد تناولت الدراسة أيضاً أبرز المشاكل والعوائق التي قد تعترض هذه العمليات، مع التركيز على أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة داخل المؤسسة، ودورها في إيجاد حلول تجعل من عملية التغيير مقبولة من قبل العاملين. استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 140 موظفاً بشركة "سونلغاز" وحدة الأغواط، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أسفرت النتائج عن أهمية وجود خطة متكاملة تُحدد التغيير المنشود، مما يؤدي توافق بين التكوين ومتطلبات العمل. كما أكدت الدراسة على ضرورة عدم اقتصار المؤسسة على التكوين الفني دون التكوين السلوكي، لما لهذا الأخير من أثر كبير في مساعدة العاملين على التأقلم مع الواقع الجديد، وزيادة دافعيّتهم نحو العمل. وأوضحت أنّ التكوين يمكن أن يُحدث تأثيراً إيجابياً في معارف ومهارات وسلوكيات المتكويّنين، بشرط أن يتماشى مع الأهداف المرجوة من برنامج التكوين المنبثق عن التغيير التنظيمي. وفي ختام الدراسة، أوصى الباحث بإيلاء أهمية خاصة للتدريب المتعلق بالجوانب السلوكية، باعتباره وسيلة فعالة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية. مؤكداً على أنّ التغيير التنظيمي يجب أن يُعتبر عملية مستمرة، تتطلب متابعة دورية وتقييم وفقاً للاحتياجات المتجددة.

- **دراسة عقيلة عكوش (2014)، بعنوان: "أثر التكوين على التغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"**، عبارة عن مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر. تمحور هدف الدراسة حول إبراز أهمية ومساهمة تكوين المورد البشري في دعم مقومات التغيير التنظيمي كضرورة حتمية ومطلبا أساسيا للمؤسسات لمواكبة التغيرات المحيطة بها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي وذلك في جمع البيانات وتحليلها، حيث بحثت على مجموعة مكونة من 100 موظف استفادوا من دورات تكوينية على مستوى الجامعة لتحليل أثر برامج التكوين المستمرة على قدرة هذه الجامعة على التكيف مع التغيرات التنظيمية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين، وأعوان المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس". كما أوصت الدراسة بتعزيز هياكل تنظيمية مرنة، وأن تبعد عن الهياكل التقليدية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي. بالإضافة إلى محاولة

توضيح أسباب التغيير وإقناع الموظفين بضرورة القيام به، من خلال تنظيم دورات ومحاضرات توعوية والاهتمام بتضمين النواحي العملية والتطبيقية في البرامج التكوينية.

- دراسة شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي (2014)، بعنوان: "تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية"، عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، الحلة، العراق، المجلد السادس، العدد الثالث. سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل وأبعادها وأهميتها، وكذا الاطلاع على واقع تبني المؤسسة المبحوثة التغيير التنظيمي واستجابتها له، مع تحديد العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من موظفي الشركة، بحيث تمت الدراسة على عينة قصدية من الإدارة العليا والوسطى مكونة من 60 موظف على مستوى الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بالإسكندرية. وقد أفرزت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للمقدرات الجوهرية بأبعادها الفرعية على التغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة. وأوصت بالتأكيد على أهمية ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لأنه من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية، وضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التغيير التنظيمي والمقدرات الجوهرية، وتكون فيه الصلاحيات والمهام محددة وواضحة ومشاركة واسعة للعاملين في الشركة.

- دراسة جواد عمر بلخير (2015)، بعنوان: "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-"، عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية، وتحليل مفهوم تكوينها وعرضه بصفة سهلة الاستيعاب، وإظهار إلى أي مدى تعمل شركة الإسمنت ومشتقاته سعيدة إلى تطبيق وممارسة عملية التكوين، وتحقيق الأهداف المرجوة منها. بحيث تمت الدراسة على مجموعة مكونة من 153 موظف على مستوى شركة "الإسمنت". وقد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من موظفي الشركة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الإسمنت ومشتقاته سعيدة، بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها، واختيار المتكويين والخطط التكوينية، إلا أنه لوحظ بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المتكويين والقائمين على البرامج التكوينية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ هذه البرامج في المؤسسة محل الدراسة. وأوصت بضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في الشركة بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة.

- دراسة (Alfonso J. Gil et al., 2015)، موسومة بـ "The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector", European Journal of Training and Development, published by Emerald, Vol. 39, N°. 4. تمحور هدف هذه الدراسة في وصف دور الطلب على التدريب في التغييرات التنظيمية، حيث يستعرض الطلب على الدورات التدريبية في قطاع نبيذ ريوخا في إسبانيا وعلاقته بالتغيرات التي شهدها هذا القطاع في السنوات الأخيرة. من خلال استبيان تم توزيعه على مديري مصانع النبيذ، تم جمع آراء حول الطلب على التدريب في القطاع

وعمليات التغيير، إذ تم طرح فرضيتين: الأولى تتعلق بالعلاقة بين الطلب على التدريب والتغيرات التي أجرتها الشركات، مثل دخول أسواق جديدة وابتكار المنتجات، والثانية تشير إلى أن هذه التغيرات تفسر الطلب على التدريب في مجالات التسويق وعلم صناعة النسيج. أظهرت النتائج وجود علاقة واضحة بين الطلب على التدريب وعمليات التغيير، وأنّ عمليات التغيير في شركات هذا القطاع تؤدي إلى نشوء طلب محدد على التدريب، مما يبرز أهمية تطوير كفاءات العاملين لمواجهة التغيرات التنظيمية كعامل حاسم في عملية التغيير، بالإضافة إلى أهمية إنشاء ثقافة تغيير داخل المؤسسة. وفرت هذه الدراسة أدلة تجريبية تدعم العلاقة بين التغيرات التنظيمية والطلب على التدريب في قطاع رئيسي من محافظة ريوخا "Rioja". وأوصت الدراسة إلى أنه من المهم أن تستكشف الأبحاث المستقبلية كيف يمكن أن تؤثر السياقات الإقليمية والوطنية والدولية على الاحتياجات التدريبية في عمليات التغيير التنظيمي. كما أنه من الضروري قياس عمليات التغيير من خلال استجابات مديري الشركات، بدلاً من الاعتماد على شدة التغيرات، أو حتى من خلال أدائها.

- دراسة ميساء مصطفى بني سلامة، رقية قاسم البدارين (2016)، بعنوان: "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، عبارة عن مقال عملي منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، المجلد (24)، العدد الثالث. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 152 موظفاً. ولغاية تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام فروع شركات الاتصالات الأردنية في محافظة إربد بعملية تصميم البرامج التدريبية، وضرورة التزام فروع الشركات المبحوثة بإجراء التغيير التقني، والتغيير في الخدمات.

- دراسة توفيق برباش (2016)، بعنوان: "التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي"، عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى استقضاء دوافع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث تمت على عينة تضم 32 مؤسسة اقتصادية جزائرية تقع بولاية سطيف شهدت عمليات تغيير تنظيمي خلال السنوات الأخيرة. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مستخلصة من 106 استمارة موجهة إلى بعض المسؤولين في هذه المؤسسات، بهدف تحديد ما إذا كانت دوافع التغيير نابعة عن ضغوط بيئية خارجية، أو نتيجة لخيارات استراتيجية اتخذها المسؤولون بهذه المؤسسات. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أنّ غالبية المسؤولين يرجحون أنّ التغيرات التي شهدتها مؤسساتهم كانت نتيجة للتخطيط الإداري المستند إلى منطق الاستباق والإدارة الاستراتيجية، وليس كرد فعل مباشر للتغيرات البيئية الخارجية. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث المؤسسات المدروسة بإيلاء اهتمام أكبر لتطورات البيئة

الخارجية، وذلك من خلال الاستعانة بمكاتب دراسات واستشارات متخصصة لتشخيص ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من أجل تحسين عملية التخطيط لمشاريع التغيير وضمان تنفيذها بفعالية.

- **دراسة محمد حامدي (2017)، بعنوان: "تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي - باتنة"**، عبارة عن مقال علمي منشور بمجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد، العدد الثالث. هدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، وبهذا الصدد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 60 موظف وتم الحصول على 45 استبانة، مع الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمة هذا النوع من الدراسات. أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تأثير للاحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي، مع وجود علاقة تأثير لمتطلبات التدريب وتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي. واستناداً لهذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة توفير المستلزمات والوسائل اللازمة للقيام بعملية التدريب مع التأكيد على الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية، فضلاً عن تنويع البرامج التدريبية بما يخدم حاجة الموظفين، والتأكد من مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبي والفئة المدربة بغية الوصول إلى تحقيق التغيير التنظيمي.

- **دراسة (Helen Ebongkeng, 2018)، موسومة بـ: "Organizational Change And Performance: Case Study", Thesis, Specialty of Business Management, Centria University of Applied Science, Finland**، هدفت هذه الدراسة إلى النظر في التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، وكيف يمكن إجراء التغييرات اللازمة للتغلب على هذه التحديات، فالتغيير يُعد عنصراً ضرورياً في كل مؤسسة، ويكتسي أهمية كبرى إذا أرادت أن ترفع من قدرتها التنافسية وتحقق النجاح المستمر. ولكي تكون المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، يجب عليها التركيز بشكل أكبر على الموارد البشرية، لأنها تُمثّل الأصول الحقيقية لكل مؤسسة، وتلعب دوراً كبيراً وهائلاً في إحداث عمليات التغيير التنظيمي وتحقيق نجاحها. كما هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي، وتحليل تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ التغيير التنظيمي له تأثير كبير على العمال وعلى أداء المؤسسة، وأنّ القيام بأي مبادرة تغيير هو تعزيز للقيمة الاقتصادية وزيادة الأرباح، ولهذا يجب أن تُؤخذ عملية التغيير بالاعتبار كنشاط أساسي في تحقيق البقاء والنمو. ولكي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، يجب أن تكون قادرة على توفير ممارسة مستدامة فريدة من نوعها بالنسبة لها، والتي يمكن أن تدعم أي تغييرات متوقعة أو غير متوقعة في بيئة الأعمال الحالية. هناك بعض من العمال يقاومون التغييرات في إحدى المؤسسات، بسبب الطريقة التي يتم بها إجراء التغيير، لذا يجب تنظيم برامج تكوينية استراتيجية للعمال وتكثيفها، لتثقيفهم بشكل أكبر حول التغيير التنظيمي والتغييرات الحالية، وتوجيههم لفهم أنّ لا أحد يظل قادراً على المنافسة في عالم متغير، هذا ما يُلزم المؤسسة أن تبتكر أساليب جديدة وتبني أهدافها، حتى يتسنى لها اقتناص الفرص الجديدة.

- **دراسة الطاهر غراز، نورية سوامية (2019)، بعنوان: "دور التدريب في تحسين المقدرة على التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية"**، عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول. تبلور هدف الدراسة في توضيح علاقة التدريب بالتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية باعتباره مسألة في غاية الأهمية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي للانتقال من حالة

غير مرضية إلى حالة أفضل استجابةً لتغيرات المحيط، حيث يجب أن تُركّز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية وتحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وعلى ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بضرورة اعتماد تشخيص مستمر وشامل لإحداث تغيير ديناميكي يوازن بين أهداف التسيير للمؤسسة، وأهداف مواردها البشرية. والتركيز على تنمية الفرد وتزويده بالمهارات والسلوكيات الجديدة لتفعيل التغيير، الذي يتطلب بدوره تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب.

– **دراسة إكرام بودبزة (2021)، بعنوان: "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي -دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قالمة-**، عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بحيث تمت على مجموعة مكونة من 211 موظف على مستوى المؤسسة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. أسفرت النتائج عن وجود أثر معنوي موجب للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، حيث تمثل هذا الأثر في التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة متخصصة للتغيير ضمن المؤسسة، تتولى مسؤولية التخطيط وإعداد برامج التغيير بالتنسيق مع مختلف المديريات. إضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية تطوير وتحسين الأساليب التسويقية المعتمدة في الترويج للمنتجات مما يسمح لها باختراق الأسواق العالمية. وأوصت أيضاً بتعزيز التعاون مع الجامعات والمعاهد والمؤسسات العالمية المختصة في الصناعات الغذائية للاستفادة من خبرتها لتقديم منتجات جديدة وصحية أكثر.

– **دراسة (Nada Hussain Al Moosa et al., 2021)، موسومة بـ: "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Drivers and Inhibitors from Oman's Health Professions Education Institutions, KUFA journal for nursing sciences, Iraq, Vol. 11 No. 1،** تمحور هدف الدراسة حول تقييم الاستعداد العام للتغيير في كلية عمان للعلوم الصحية والمعهد العالي للتخصصات الصحية خلال المرحلة الانتقالية الثانية. أُجريت هذه الدراسة باستخدام منهج دراسة تطوري مختلط خلال الفترة من أغسطس 2012 إلى مايو 2012، حيث تضمن الجزء الأول توزيع استبيان لقياس جاهزية التغيير التنظيمي بهدف استكشاف العوائق والدوافع المرتبطة بتنفيذ التغيير الذي يواجهه الموظفون في كلية عمان للعلوم الصحية والمعهد العالي للتخصصات الصحية خلال فترة الانتقال. تم توزيع 311 استبياناً، وأعيد منها 121 استبياناً، مما يمثل نسبة استجابة بلغت 33.3%. أظهرت النتائج أنّ العوامل المعيقة مثل ضعف إدارة المعلومات، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية كان لها تأثير كبير على تنفيذ التغيير. كما كشفت أنّ الاستعداد التنظيمي للتغيير واستعداد الأفراد كانا من المواضيع الأساسية التي أثرت في نجاح هذه العمليات. استنتجت الدراسة أنّ استراتيجيات إدارة التغيير والتحول المؤسسي في كلية عمان والمعهد العالي تتطلب مزيداً من التخطيط لضمان النجاح، مع التركيز على العوامل التنظيمية والسلوكية التي قد تعيق أو تدعم تنفيذ التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تشمل الطلاب وأصحاب المصالح الخارجية لتوسيع نطاق البحث وتحقيق تأثير أكبر في إنشاء استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير، مع تفعيل المبادرات التدريبية لتعزيز جاهزية المؤسسة.

- دراسة دنيا بوديب (2022)، بعنوان: "مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجمع صيدال"، عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. تمثل هدف هذه الدراسة في إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي من خلال الممارسات الخاصة بها. بحيث تمت على مجموعة مكونة من 116 موظف على مستوى المديرية العامة لمجمع "صيدال". وقد اعتمدت الباحثة على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من موظفي المجمع. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد استعداد كاف للتغيير على مستوى مجمع صيدال، فرغم تقدير العاملين للتغيير، إذ يرون بأنه مهم وضروري غير أنهم عبروا عن خوفهم ونظرتهم السلبية تجاه عمليات التغيير، وهذا ما يعكس عدم استعدادهم للتغيير. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم التغييرات التي يتم إحداثها عن طريق تقديم تحفيزات تساهم في تحقيق الاستعداد للتغيير، من خلال تشجيع الموارد البشرية على قبول التغيير ومشاركتهم في وضع الخطط، الأمر الذي سيضمن نجاحه في الأخير.

ما يمكن استخلاصه من تحليل الدراسات السابقة، أنّ جميعها تتفق على الدور الحيوي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، وزيادة كفاءتها، مما يُعد شرطاً أساسياً لإحداث التغيير التنظيمي الفعال. كما أظهرت هذه الدراسات أهمية إحداث التغييرات التنظيمية للتكيف مع التطورات الداخلية والخارجية. من جانب آخر، استخدمت معظم الدراسات المنهجين الوصفي والتحليلي مع الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعكس توافقاً على فعالية هذه الأساليب في دراسة علاقة وتأثير تكوين الموارد البشرية على التغيير التنظيمي. ومع ذلك، تختلف دراستنا الحالية في عدة جوانب هامة تجعلها فريدة مقارنة بالدراسات السابقة. أولاً، تُركز الدراسة على القطاع الاقتصادي الجزائري، وبالتحديد قطاع الصناعات الغذائية، وهو ما يضيف بعداً محلياً وفريداً للدراسة. ثانياً، تبني الدراسة مقارنة شاملة لتحديد العلاقة بين "تكوين المورد البشري" كمتغير مستقل و"القدرة على التغيير التنظيمي" كمتغير تابع، مما يتيح تحليل تأثير التكوين على عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات. وبذلك، تتعمق الدراسة في مراحل العملية التكوينية بدءاً من تحديد الاحتياجات التكوينية مروراً بتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، وصولاً إلى تقييم ومتابعة العملية التكوينية، وتدرس دور كل مرحلة في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي. حيث ركزت الدراسة الحالية على الربط بين هذه الأبعاد ومجالات التغيير التنظيمي (مثل التغيير الهيكلي والثقافي والتكنولوجي)، والتغيير في الموارد البشرية والمهام والاستراتيجيات)، في حين أنّ الدراسات السابقة قد تناولت جوانب معينة من التكوين أو التغيير التنظيمي. علاوةً على ذلك، تشمل عينة الدراسة 334 موظفاً وموظفة ممن استفادوا من الدورات التكوينية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، مما يُضيف على النتائج دقة أكبر ويُمكن من جمع بيانات متنوعة تعكس فهماً عميقاً للعلاقة بين المتغيرين محل الدراسة. كما تُركز الدراسة الحالية على الربط بين الأبعاد المختلفة لكل من التكوين والقدرة على التغيير التنظيمي، مما يسمح بتحليل دقيق للعوامل التي تؤثر على نجاح عمليات التغيير في المؤسسات. من خلال هذه البنية المفصلة، يمكن أن تساهم دراستنا في تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تعزيز قدراتها على التغيير من خلال تحسين استراتيجيات التكوين. أخيراً، تسلط دراستنا الضوء على أثر التكوين على عمليات التغيير التنظيمي، وهو جانب قد لا يكون تم تناوله بعمق في

الدراسات السابقة. تفتح هذه الزاوية مجالات جديدة للبحث، حيث يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

استناداً لما تقدم، تُشكل الدراسات السابقة البنية الأساسية لدراستنا الحالية من حيث تناولها لأهمية تكوين المورد البشري وكذا إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، غير أنها تختلف عنها من حيث الزمان والمكان والهدف من خلال دراستها لمفهوم تكوين المورد البشري بصفة خاصة ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، مشيرة إلى الدور الحاسم للمديرين والتكوين المستمر والاستعداد للتغيير كعوامل رئيسية للنجاح.

11. هيكل الدراسة:

من أجل تقديم هذه الدراسة في صورة صحيحة وملائمة فُمنّا ببداية بمقدمة تُقدّم صورة مختصرة عن موضوع الدراسة وختمه بخاتمة تشمل الإجابة عن الإشكالية تُوضّح النتائج المتوصل إليها والتوصيات المتعلقة به وتعرض اقتراحات الدراسة وآفاقها، يتوسطهما ثلاث فصول مترابطة ومتكاملة تُعالج جوهر الدراسة، يمكن استعراضها على النحو التالي:

فيما يخص الجانب النظري يشمل فصلين، الفصل الأول بعنوان: "الأسس العلمية لعملية تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، حيث قُسم إلى أربعة مباحث رئيسية، تمّ التعرّض من خلالها إلى مختلف المفاهيم والتعاريف التي لها علاقة بإدارة الموارد البشرية وعملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية، والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: "التكوين كركيزة جوهرية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" يتضمن كذلك أربعة مباحث، حُصص المبحث الأول كمدخل إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حاولنا من خلاله تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، خصائصه، الأهمية التي يحظى بها، مروراً بأنواعه وحاجة المؤسسات إليه بالإضافة إلى أهدافه وأساليبه. أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى المنطلقات الأساسية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، من خلال توضيح معنى قدرة المؤسسة على التغيير التنظيمي وأبعاد قياس جاهزيته لتبنيه. بالإضافة إلى عرض المجالات الرئيسية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، مراحل التغيير التنظيمي في ظل النماذج المختلفة. فضلاً عن التطرق لاستراتيجيات تعزيز هذه وآليات التنفيذ. ثم استعراض مقومات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة. وفيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه مداخل إحداث التغيير التنظيمي والمتمثلة في مدخل العاملين، مدخل إعادة الهندسة، مدخل التطوير التنظيمي ومدخل إدارة الجودة الشاملة. في حين تمّ تخصيص المبحث الرابع والأخير بعرض مساهمات التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

في حين جاء الفصل الثالث والآخر - وهو الفصل التطبيقي للدراسة - بعنوان: "دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالم"، محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على مؤسسات هذا المجمع. وبذلك، تمّ تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حُصص المبحث الأول لتقديم عام لمجمع عمر بن عمر ومختلف وحداته في قطاع الصناعة الغذائية بولاية قالم، والمبحث الثاني تضمّن تشخيص لطبيعة

التكوين والتغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمه. أما المبحث الثالث تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، في حين تمّ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المبحث الرابع.

12. صعوبات الدراسة: كغيرها من الدراسات، واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والعوائق التي أثّرت إلى حد ما على سير البحث، مما جعلنا نخسر بعض الفرص لإتمامها بالصورة المثلى التي كنا نسعى إليها. ومن أبرز هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- تزامنت فترة البحث مع انتشار جائحة كوفيد-19 خلال الفترة (2019-2021)، الأمر الذي أثّر بشكل كبير على قدرتنا على التنقل بين المكتبات، والتواصل المباشر مع الباحثين والمهتمين في هذا المجال، مما أضاف عوائق على جمع المعلومات وإثراء الدراسة بالمراجع الكافية.

- التحفظ في تقديم المعلومات من قبل مؤسسات المجمع، إذ واجهنا صعوبات كبيرة في جمع البيانات، خاصة مع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي أظهرت تحفظاً كبيراً بشأن تقديم بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالدراسة، وهو ما أعاق بشكل كبير التعمق في تحليل بعض الجوانب.

- استغرقت عملية تحديد الأبعاد المرتبطة بالقدرة على التغيير التنظيمي وقتاً أطول من المتوقع، خاصة أنّ معظم الدراسات الأكاديمية السابقة ركزت على مجالات التغيير التنظيمي فقط دون التطرق بعمق إلى عمليات التغيير وآليات تعزيز جاهزية المؤسسات للتكيف مع التغييرات.

- المشاكل السياسية والظروف الخاصة بمؤسسات المجمع، بالإضافة إلى انشغالات الموظفين وكثرة اجتماعات المسؤولين في المؤسسات المعنية بالدراسة، مما صعب توزيع الاستبيانات على مختلف وحدات المجمع المتواجدة في عدة ولايات، الأمر الذي أسهم بدوره في تأخير في جمع البيانات المطلوبة.

ورغم كل هذه التحديات، فإننا بذلنا جهداً كبيراً للتغلب على هذه العوائق -ونأمل أننا قد وفّقنا- في الإلمام بمعظم جوانب الموضوع بدقة وشمولية، وتقديمه في صورة علمية وأكاديمية تليق بحجم البحث وأهميته.

الفصل الأول:

الأسس العلمية لعملية تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: عموميات حول الموارد البشرية وإدارتها

المبحث الثالث: التكوين لعملية ونظام إداري متكامل في المؤسسة

المبحث الرابع: سيّورة العملية التكوينية والعوامل المؤثرة في نجاحها

خلاصة الفصل الأول



تمهيد:

يحتل موضوع المؤسسات الاقتصادية بإهتماماً بالغاً من قِبَل معظم الدول على اختلاف درجة النمو والتقدم فيها، نظراً للدور المحوري والحاسم الذي تلعبه هذه المؤسسات في النهوض بالاقتصاد الوطني وتنوعه، وفي بلوغ الأهداف التنموية المتوخاة. فمِمَّا لا شك فيه ومن المسلّم به دولياً، أنّ المؤسسات الاقتصادية تُعد النواة الأساسية في إحداث النمو وتحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، يتجلى هذا الدور بوضوح في مساهمتها الفاعلة في تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية، وذلك من خلال معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية بفضل هيكلتها الخفيفة والمرنة، مما يسهم في تحقيق الرفاه للمجتمع، وحل المشاكل التي يعاني منها.

وكما هو معلوم اليوم، فإنّ التحوّلات الاقتصادية العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال في السنوات الماضية الأخيرة - ولا زالت تشهدها -، انعكست آثارها على المؤسسات الاقتصادية وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي أدى بها إلى إعادة النظر في تركيبة مواردها خاصة البشرية منها، بهدف تنمية وتطوير قدراتها الأدائية ورفع مستوى كفاءتها الإنتاجية، وذلك على اعتبار مفاده أنّ الموارد البشرية تُعد بمثابة المحرك الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية في تنفيذ جميع أنشطتها لما له من تأثير كبير على أداءها، كما يُعد مصدراً مهماً وأساسياً لتحقيق فعاليتها وقوّتها للنهوض بالاقتصاد الوطني ككل. وبهذا الصدد، عمدت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى تبني عملية تكوين المورد البشري من أجل تنمية معارفه العلمية والعملية، وتنميين مهاراته، واكتساب الخبرات وتطوير السلوكيات، لرفع كفاءة العمل من خلال اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، تقليل التكاليف، ترقية وتحسين الأداء الذي يضمن بدوره الحصول على ميزة تنافسية، والتعامل بنجاح مع التحديات التنافسية التي تُواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل التغيّرات والتطوّرات الواقعة في بيئة الأعمال.

وعليه، يقع هذا الفصل في أربعة مباحث مترابطة ومتكاملة بغرض التعرف على الأسس العلمية لعملية تكوين المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، حيث يأتي المبحث الأول ليكون مدخلاً أساسياً للمؤسسات الاقتصادية يعرض ماهيتها، أهدافها ووظائفها بصفة عامة وأهم المعايير المستخدمة في تصنيفها، ويُقدّم المبحث الثاني أهم المفاهيم المتعلقة بالمورد البشري وإدارته، في حين تناول المبحث الثالث عملية التكوين، مبادئها وضرورتها بالنسبة للعنصر البشري، أما المبحث الرابع والأخير فألقى الضوء على مختلف المراحل التي تمر بها عملية التكوين، مع ذكر العوامل المساهمة في نجاح تنفيذها بالطريقة المطلوبة.

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

تطوّر الاقتصاد من جهة، والتغيرات الاجتماعية والبيئية الحاصلة في العقود الأخيرة من جهة ثانية، أدى إلى زيادة وتعدد المؤسسات الاقتصادية وتنوعها من حيث الشكل والحجم ومجال النشاط، هذا التطور جعلها تصبح أكثر تعقيداً ضمن الاقتصاد الوطني بشكل عام. وبناءً على ذلك، يختلف هذا الوضع الجديد كثيراً عن وضع المؤسسات الاقتصادية القديمة، ولذلك لم يعد النظام الاقتصادي والمعايير المعمول بها آنذاك تنطبق بشكل كامل على الواقع الحالي، خاصة في القرنين الأخيرين. ولهذا السبب، يتطلب الأمر الآن التركيز على دراسة المؤسسات الاقتصادية، والبحث في خصائصها وطرق تطويرها لمواكبة تلك التحولات المتلاحقة والمستمرة في الاقتصاد الوطني والدولي.

ومن أجل تحقيق ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على العناصر التالية:

❖ ماهية المؤسسة الاقتصادية؛

❖ الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية، وظائفها وتصنيفاتها؛

❖ بيئة المؤسسة الاقتصادية ودورة حياتها؛

❖ المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة الاقتصادية أحد أهم وأبرز العناصر المكونة للدورة الاقتصادية، كونها تلعب دوراً هاماً في دفع عجلة اقتصاد الدول - سواء كانت نامية أو متقدمة-، تضم مجموعة من الأفراد، تربط بينهم علاقات رسمية وغير رسمية، لهم هدف محدد يسعون إلى تحقيقه، ويتمثل هذا الهدف في تحقيق المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وفي تأكيد شرعية وجودها وأيضاً في تحقيق استراتيجيتها وخططها وأهدافها، ولكل فرد في هذا التجمع دور معين في تحقيق هذا الهدف، الذي يتم الوصول إليه من خلال تعاون وتفاعل الأفراد والمجموعات في إطار نظم إدارية ودورات عمل محددة تتضمن مسارات واضحة لتدرج السلطة والمسؤولية، وعلاقات تنظيمية، ومبادئ وسياسات وإجراءات محددة تحكم حركة هذه النظم الإدارية، في مواجهة قيم وثقافة الأفراد الذين يقومون بتشغيلها⁽¹⁾.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تنوّعت المفاهيم والآراء المتعلقة بالمؤسسة، وتطورت تبعاً لتعدد الأساليب والتصورات والأفكار الجديدة التي قدمها الباحثون والمفكرون. وقد لا يكون لبعض هذه المفاهيم مستقبل، ومع ذلك، يظل البعض الآخر أكثر جدية واهتماماً. هذا التطور ساهم في تحويل تنظيم المؤسسة الحديثة ليصبح أكثر مرونة وانفتاحاً⁽²⁾، كما ساهم في تعزيز استجابتها بشكل أفضل للتغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في العالم اليوم، والتأكد من أنها تبقى على مستوى مقبول من الأداء والتنافسية في السوق. ولذلك، فإنّ التركيز على مرونة المؤسسة وانفتاحها يُعدّ أمراً حيويّاً في الوقت الحاضر.

(1) مصطفى كمال محمد (2016)، "4 محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمبك، القاهرة، مصر، بدون طبعة، ص 159.

(2) جان مارك لوغال (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ص 10.

1. تعريف المؤسسة لغة: المؤسسة كظاهرة وحقيقة قديمة جداً، إلا أنّ ظهورها وتسميتها يعتبر حديثاً نسبياً في الأدب الاقتصادي، فعند البحث عن أصلها، تجدها في الواقع ترجمة للكلمة الفرنسية (L'entreprise)، إذ تُعدّ فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه هذا المصطلح، والمصطلح المرافق له (المقاول L'entrepreneur) في القرن الخامس عشر ميلادي⁽¹⁾.

لغويّاً واستناداً إلى القاموس العربي "الموارد"، فكلّمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (Institution)، وحسب القاموس العربي "الشامل" فإنّ المؤسسة وجمعها مؤسسات تعني جمعية أو معهد، أُسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية⁽²⁾.

2. أما اصطلاحاً: فنجد أنّ للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من التعاريف التي تتعدد وتختلف حسب الدور الذي تؤديه في المجال الاقتصادي، والتي تُورد عينة منها – على سبيل المثال لا الحصر – ما يلي:

تعريف 01: المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه⁽³⁾.

تعريف 02: المؤسسة عبارة عن كيان إنتاجي يتم من خلاله دمج أسعار عوامل الإنتاج المختلفة المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، ضمن نفس الذمة المالية. يهدف هذا الكيان إلى بيع سلع أو تقديم خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار⁽⁴⁾. يُشير هذا التعريف إلى أنّ المؤسسة تُمثّل وحدة إنتاجية تقوم بتجميع عوامل الإنتاج المختلفة التي يقدمها الأعوان الاقتصاديون الآخرون والمستثمرون، بما في ذلك رأس المال، والعمالة، والتكنولوجيا، والتي تهدف في مجموعها إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تُطرح في السوق. يتم تحديد هذه الأسعار من خلال سلسلة القيمة، حيث تُحتسب تكلفة الإنتاج أولاً، ثم تُضاف القيمة المضافة لتحديد السعر النهائي للمنتج. من زاوية أخرى، تسعى هذه الوحدة إلى تحقيق الأرباح من خلال احتساب الفرق بين تكلفة الإنتاج وسعر البيع، وتُستغل هذه الأرباح في تطوير الأعمال، خلق فرص عمل، وتوسيع نطاق النشاط التجاري للمؤسسة.

تعريف 03: المؤسسة الاقتصادية عبارة عن تجمّع من الأفراد، يتم فيه توظيف مجموعة من الموارد المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع، وفقاً لأهداف تُحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية⁽⁵⁾.

(1) منير نوري، فريد كورتل (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، ص 21.

(2) شيماء مبارك، هشام حريز (2012)، "تدريب القوى العاملة لتنمية مؤسسة صناعية – دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري، ص ص 2، 3.

(3) عزيزة بن سميّة (2017)، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 15.

(4) رفيقة حروش (2013)، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، ص ص 29، 30.

(5) محمد عبد النبي سيد (2019)، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجزيرة، مصر، بدون طبعة، ص 28.

بعد النظر في التعاريف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية، يتضح أنّ هناك اختلاف في الوجهات النظرية للباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والاقتصاد حول هذه المفاهيم، وأنها ركزت فقط على الجوانب النظامية والقانونية للمؤسسة الاقتصادية، ولم يتم التطرق إلى تصنيفات هذه الأخيرة التي تشمل مختلف الأنواع وملازمة تعريفها، فكل تصنيف يحمل في طياته تعريف يختلف عن الآخر، وذلك تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة والغاية التي وُجدت من أجلها ونوعية الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا الرسالة التي تميّزها عن غيرها. بشكل عام، يمكن القول أنّ المؤسسة: "عبارة عن تنظيم اقتصادي، يتمتع بالاستقلالية المالية في إطار قانوني واجتماعي، وتتضمن مجموعة من الوظائف والأنظمة الفرعية المترابطة والمتداخلة فيما بينها من جهة، والمرتبطة بال محيط الخارجي (الذي تؤثر فيه وتتأثر به) من جهة أخرى. تضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مترابطة، يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويعملون على تحقيق أهداف متفق عليها تخدم رسالة المؤسسة، من خلال مزج مختلف العوامل البشرية والمالية والمادية والإعلامية، لإنتاج/تبادل سلع تدخل في إنتاج سلع أخرى، أو سلع توجه للاستهلاك العام، أو تقديم خدمات في السوق، بطريقة تساهم في كسب الأرباح المالية وتحقيق المنافع الاجتماعية، التي بدورها تضمن تحقيق هدف الاستمرار ضمن نطاق زمني ومكاني محدد وتبعاً لحجم نشاط المؤسسة ونوعه.

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

يتضح من التعاريف السابقة أنّ المؤسسة الاقتصادية كعنصر فعّال وأساسي في الدورة الاقتصادية، تمتاز بمجموعة من الخصائص، تستمدّها من وظائفها الرئيسية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

1. **المؤسسة شخصية قانونية مستقلة:** وذلك من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، فهي كيان مستقل بذاته يمكنه القيام بالأعمال التجارية والتعاملات المالية وفقاً للقوانين والأنظمة المنصوص عليها، وتحمل المسؤولية المالية والقانونية عن أفعالها بشكل مستقل عن مالكيها أو أعضائها.
2. **المؤسسة تُعد نظاماً تقنياً:** حيث تهتم بمسيرة التطور التكنولوجي وتضعه ضمن نطاق أولوياتها، نظراً لكونه مسألة حيوية لها بما أنها ليست معزولة عن محيطها الذي تنشط فيه، فعندما تجد المؤسسة نفسها في ظل ظروف بيئية مواتية للعمل، تتمكن من أداء مهامها المنوطة بها وبالتالي تحقيق أهدافها بسلاسة، بينما إذا حدث عكس ذلك فإنّ جل عملياتها تتعطل، وأداء المؤسسة سوف يتأثر وتضمحل الأهداف التي حُددت لتحقيقها.
3. **المؤسسة كيان ضروري:** تعتبر المؤسسة تنظيم ضروري في المجتمع كونها تتولى عملية الإنتاج، تتألف من مجموعة من الموارد المختلفة التي تتفاعل فيما بينها لغرض إنتاج سلع وخدمات لإشباع الحاجات المتزايدة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد المؤسسة الاقتصادية في تقليل التكلفة وتوفير أنواع متعددة من المنتجات بفضل استخدامها للتكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء. لذلك، فإنّ المؤسسة الاقتصادية تُعد ضرورية لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمعات والأفراد.

(1) للمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- عزيزة بن سمينة، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.
- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر (2014)، "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر، الطبعة الأولى، ص ص 115-120.

4. **المؤسسة مركز تحويل:** تُعبّر المؤسسة عن ذلك المركز المختص بتحويل مجموعة متنوعة من المدخلات (منها المدخلات المادية والبشرية والمعنوية والتكنولوجية)، إلى منتجات مادية ومعنوية متمثلة في السلع والخدمات المختلفة، وتعتبر هذه الأخيرة مخرجاتها. وبما أنّ المؤسسة تستخدم مجموعة متنوعة من الموارد، فإنها تحتاج إلى التخطيط والإدارة الجيدة للتأكد من استخدامها بكفاءة عالية في عملية تحويلها إلى منتجات وخدمات مرغوبة وفعالة من حيث التكلفة.

5. **المؤسسة مركز توزيع:** تعتبر عملية التوزيع جزءاً هاماً من دور المؤسسة في الاقتصاد، حيث يتم تحويل العوامل الناتجة عن الإنتاج إلى موارد مالية ومادية يمكن استخدامها في النمو والتطوير وتحقيق المزيد من الأرباح والمزايا لأصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام.

6. **المؤسسة كيان اجتماعي:** تُعدّ المؤسسة الاقتصادية كياناً اجتماعياً بامتياز، إذ يشارك فيها مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي ومتفاعل لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع عامةً. ومن ثم، تقوم المؤسسة بتحقيق هذه الأهداف من خلال وضع نظم وأساليب محددة لأداء المهام والواجبات، وفي إطار اعتماد ضوابط وقواعد أدائية محددة من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية مقصودة تستند إلى الأهداف المرسومة. ولذلك، يمكن القول أنّ المؤسسات الاقتصادية توجد أصلاً للاهتمام والعناية بالمجتمع، من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية والفردية، وتعزيز الرفاهية العامة للمجتمعات التي تخدمها.

7. **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** تأخذ المؤسسة الاقتصادية حصة الأسد في الاقتصاد، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تحفيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. تتعلق هذه القرارات بكميات الإنتاج والأنواع والأسعار والتوزيع والتصدير والاستثمارات والإنفاق والتمويل والتخطيط الاستراتيجي وغيرها. وتستند إلى التحليلات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والقانونية، كما تسهم المؤسسة في تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والمصالح العامة، وتعمل على تحسين جودة الحياة وتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بأسره.

8. **المؤسسة شبكة معلومات:** تُعدّ المؤسسة الاقتصادية شبكة معلومات، حيث تتجمع فيها مختلف المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة. ولهذا تعتبر المعلومات والمعرفة موارد قيمة للمؤسسة، وبالتالي وجب عليها تطوير نظم المعلومات الداخلية والخارجية لضمان جمع المعلومات بفعالية وتحليلها بدقة وسرعة، الأمر الذي يُسهم بدوره في تنفيذ جميع الوظائف والمهام على أكمل وجه، فبدون شبكة معلومات فعّالة، يمكن أن تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتخسر ميزتها التنافسية في السوق.

9. **المؤسسة مركز للمخاطرة:** بشكل عام، يمكن القول أنّ إدارة المخاطر تُعدّ جزءاً حيوياً من إدارة المؤسسة، كونها تساعد في تحقيق الاستقرار والنمو المستدام للمؤسسة وتحسين أدائها في المحيط التي تمارس فيه نشاطها.

10. **المؤسسة كيان تطوري:** لا يمكن تصور تطور اقتصاد دولة ما، بدون وجود هذه الشبكة الضخمة والمتنوعة من المؤسسات التي توفر السلع والخدمات للمجتمع والأفراد، ذلك لأنّ هذه الأخيرة هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد والمصادر الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير الإنتاج كونها تلعب دوراً أساسياً في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير بشكل أكثر فاعلية، الأمر الذي يسهم بدوره في إثراء وتقديم الاقتصاد.

المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية، وظائفها وتصنيفاتها

يرتكز وجود المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها وأنواعها، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها، وذلك بناءً على جملة الأهداف التي أنشأت من أجلها. هذه الأخيرة التي تمثل بدورها النتائج الواجب تحقيقها مستقبلاً. ويأتي هذا من خلال تنفيذ مجموعة متنوعة من الوظائف في إطار الموارد المتاحة.

أولاً: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الهدف النقطة الأساسية التي تُبنى عليها المؤسسة الاقتصادية، لذا يُنظر إليه على أنها مجموعة المساعي التي تتجهده المؤسسة لتحقيقها، سواء باستخدام الموارد الداخلية أو الخارجية المتاحة لها من المحيط الخارجي⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق، يمكن القول أنّ هناك العديد من الأهداف المختلفة والمتنوعة، التي تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدةً لتحقيقها في إطار القيام بنشاطاتها، يمكن تلخيص أهمها في العناصر الآتية:

1. الأهداف الاقتصادية: من أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ما يلي⁽²⁾:

أ. **تحقيق الربح**: إنّ استمرار المؤسسة وبقائها مرهونٌ بمدى تحقيقها للأرباح، وبذلك يُعد الربح مؤشراً رئيسياً للكشف عن صحة المؤسسة اقتصادياً، نظراً لحاجتها إلى الأموال من أجل رفع رأسمالها وتوسيع نشاطاتها للصمود أمام المؤسسات الأخرى. كما يسمح تحقيق الأرباح المالية أيضاً بتسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء، بالإضافة إلى تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة، فضلاً عن كونه يسمح أيضاً بتجديد التكنولوجيات المستعملة؛

ب. **تحقيق متطلبات المجتمع**: إنّ تحقيق المؤسسة لمطالبها، يتم عبر عملية بيع منتجاتها أو خدماتها وتغطية تكاليفها، مما يساهم في تلبية احتياجات المستهلكين على المستوى المحلي، الوطني، والدولي. وبالتالي، فالمؤسسة الاقتصادية هنا تسعى لتحقيق هدفين في نفس الوقت: تغطية حاجات المستهلك وضمان رفاهيته من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الأرباح، حيث تختلف هذه الأخيرة بين المؤسسة العمومية والخاصة؛

ج. **عقلنة الإنتاج**: يتم ذلك بالاستخدام العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها عبر التخطيط والمراقبة الدقيقة لعمليات الإنتاج والتوزيع. وبذلك، فإنّ المؤسسة تسعى إلى تلافي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة، وللمجتمع من جهة أخرى، وبالتالي فعلى المؤسسة الاقتصادية أن تحقق أرباحاً بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها مما يتيح لها تلبية تطلعات المجتمع، وتدنية التكاليف؛

د. **الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني**: وذلك بتقليل الواردات، وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي، ومنه تضمن دخلاً معتبراً من العملة الصعبة⁽³⁾.

(1) وفاء رايس (2016)، "نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 85، 86.

(2) ناصر داداي عدون (1998)، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص 19.

(3) الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، "مفاهيم أساسية حول المؤسسات الاقتصادية"، عن الموقع:

<https://www.politics-dz.com>, (consulte le : 16/07/2020, à 21 :56h).

2. الأهداف الاجتماعية: يمكن حصر أهم الأهداف الاجتماعية فيما يلي (1):

- أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعد العمال من المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، إذ يتقاضون أجراً مقابل مجهوداتهم في العمل، ويعتبر هذا المقابل حقاً شرعاً وعرفاً، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة؛
- ب. تحسين مستوى معيشة العمال: إنّ التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي، جعل من العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم التي تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم، وتغيّر أذواقهم وتحسنها؛
- ج. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامةً بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية، غالباً ما تكون في صالح المؤسسة؛
- د. توفير تأمينات ومرافق للعمال: تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدةً للمحافظة على عمالها، وذلك من خلال توفير بعض التأمينات، مثل التأمين ضد حوادث العمل، منح التقاعد... إلخ.

هـ. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أفراد قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أنّ دعوتهم إلى التماسك والتفاهم تعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وكثيراً ما نجد وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك، مثل مجلس العمال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه، ويؤثرون فيه بطرق وسائل عديدة (2).

3. الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها: توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وتخصيص أوقات للرياضة، كل هذه العناصر تساهم في الاستعداد والتحفيز للعمل، مواكبة التطورات التقنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية (3).

4. الأهداف التكنولوجية: إنّ تطور المؤسسات الاقتصادية أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ كبيرة، قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة لتحسين الإنتاجية، وإيجاد أحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، الأمر الذي يساهم بدوره في رفع المردودية الإنتاجية (4).

5. الأهداف البيئية: وضع أنظمة خاصة للمحافظة على البيئة، وذلك باستخدام آليات لتصفية الغازات المنبعثة من الورشات، وتطبيق نظام الإيزو 14000، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم ملزمة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة محلياً، وإقليمياً، وعالمياً (5).

(1) عزيزة بن سميّة، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(3) الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، "مفاهيم أساسية حول المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره.

(4) عزيزة بن سميّة، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

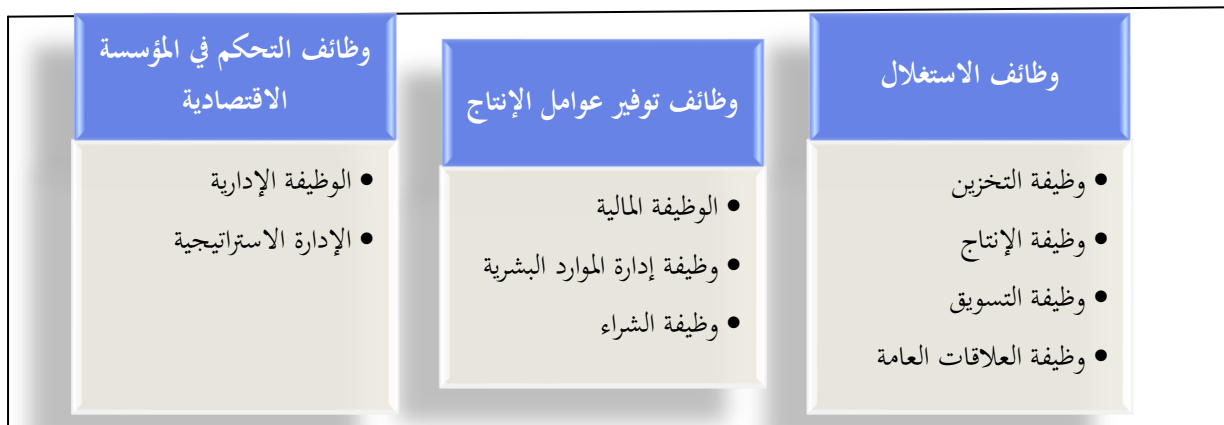
(5) رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وبذلك، تسعى المؤسسة الاقتصادية بجدية لاستغلال مواردها المختلفة (البشرية، المادية، المالية، التقنية والإعلامية)، بطريقة عقلانية تسمح بإنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية وبكميات كافية، لتغطية حاجيات المستهلكين وإشباع رغباتهم المتزايدة، الأمر الذي يسهم بدوره في تحقيق أرباح معتبرة، وتوسيع نشاطاتها، وحصلتها السوقية لتحقيق النمو والاستمرارية. من زاوية أخرى، تهتم المؤسسة الاقتصادية كذلك بالجانب الاجتماعي من عملها، وتسعى جاهدة لتوفير الدعم اللازم للعاملين بها، من خلال تقديم الأجور المناسبة، وتوفير التأمينات اللازمة مقابل الجهود المبذولة، إلى جانب توفير المرافق الترفيهية والتدريبية التي تحسّن من مستوياتهم وتُعزز انتمائهم لها. كما لا تستثني المؤسسة المستهلكين، حيث تولي اهتماماً بالغاً لاستجابة حاجياتهم ورغباتهم، من خلال توفير منتجات وخدمات تناسب أذواقهم ومتطلباتهم المالية، بهدف كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة. وبذلك تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية بشكل متوازن، وتحقيق النمو الاستدامة في مجال عملها. ومع تزايد الاهتمام بالبيئة في الآونة الأخيرة، وبروز ظاهرة التنمية المستدامة (ضمان حقوق الأجيال القادمة)، ظهرت أهداف جديدة للمؤسسة تنص على الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها. وعليه، أصبح لزماً على المؤسسة الاقتصادية إعادة ترتيب وتصنيف أهدافها وأولوياتها حسب إمكانياتها وقدراتها، والعمل على تحقيقها في المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، في ظل البيئة الخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها.

ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

في ظل بيئة الأعمال الحالية، تتنوع المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير، ولكل نوع من هذه الأخيرة أهدافاً مختلفة تسطرها وتسعى لتحقيقها، وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف المختلفة والضرورية. وبما أنّ تحقيق تلك الأهداف يتطلب جهوداً وموارد متنوعة، فإنّ المؤسسات تتبنى استراتيجيات مختلفة للاستفادة من الموارد المتاحة لديها، وتعمل على تنفيذ وظائف أساسية متنوعة، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (2): وظائف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عزيزة بن سميّة (2017)، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 141-162.
- رفيقة حروش (2013)، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 64-75.

انطلاقاً من الشكل السابق، يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الاقتصادية ضمن ثلاث مجموعات كالآتي:

1. وظائف الاستغلال: يمكن إبراز أهم وظائف الاستغلال في المؤسسة الاقتصادية، فيما يلي:

أ. **وظيفة التخزين:** يكمن الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة في ضمان توفير المنتجات والخدمات المطلوبة في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، بما يُدعم استمرارية عمليات الإنتاج والتوزيع ويُحقق رضا العملاء. كما يبرز دور التخزين في تنسيق الأعمال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، حيث يساعد في تحقيق تنسيق سلس لعمليات الإنتاج والتسويق والمبيعات.

ب. **وظيفة الإنتاج:** عُرِفَت وظيفة الإنتاج بأنها وظيفة فنية إدارية متخصصة، تقوم على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و/أو الخدمات، بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها، والحصول على المخرجات ممثلةً بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع⁽¹⁾. وفي ظل البيئة الاقتصادية الحديثة، يلعب الإنتاج دوراً حاسماً في استمرارية المؤسسات، كونه وظيفة أساسية ومهمة بغض النظر عن نوعها.

ج. **وظيفة التسويق:** يعتبر التسويق نشاطاً مهماً من أنشطة المؤسسة، ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ عمليات تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، وإجراء عمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات. وتتمثل هذه العمليات في بلورة مفهوم المنتج أولاً، ومن ثم تصنيعه وتعبئته وتغليفه، ومن ثم تنفيذ عمليات الترويج والإعلان والتوزيع عبر مختلف القنوات⁽²⁾.

د. **وظيفة العلاقات العامة:** تلجأ المؤسسات للعلاقات العامة لقدرتها الفائقة على تسويق المعلومة للأفراد ولرجال الأعمال على حد سواء. وعلى هذا الأساس عُرِفَت العلاقات العامة على أنها "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المؤسسات والهيئات العامة والخاصة، إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، عن طريق تقديم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياساتها وإجراءاتها قدر الإمكان، لتحقيق تعاون مثمر أكبر، ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها"⁽³⁾.

2. **وظائف توفير عوامل الإنتاج:** تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية، حتى تتمكن من مباشرة نشاطها الذي وُجِدَت من أجله، هذه الوظائف تتعلق بتوفير عوامل الإنتاج اللازمة (الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد البشرية... إلخ)، حيث يمكن تقسيم وظائف توفير عوامل الإنتاج إلى ما يلي⁽⁴⁾:

أ. **الوظيفة المالية:** وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح⁽⁵⁾. وبالرجوع إلى الأهداف الأساسية للوظيفة المالية، نجد أنها مرتبطة بأهداف المؤسسة عامةً، وبالنهايات التي تسعى

(1) كاسر نصر المنصور (2010)، "إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 28.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة (2013)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 33.

(3) مروان بدر السمعيات، علي الزعي (2020)، "إدارة العلاقات العامة (مدخل صناعة العلاقات العامة)"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 36، 37.

(4) عزيزة بن سميعة، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(5) زهير بوجمعة شلاي (2011)، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 47.

إلى تحقيقها من خلال استراتيجيتها العامة، وبناءً على ما سبق التعرض إليه في أهداف المؤسسة، يحتل الربح الصدارة في ترتيب الأهداف، كونه المفتاح الذي يدخل على العديد من الأهداف الأخرى، مثل استمرارية المؤسسة، توسيع نشاطها، وكذا تلبية حاجات المجتمع والعمال، وتحسين ظروف عملهم.

ب. وظيفة الموارد البشرية: تُعنى هذه الوظيفة بإدارة العنصر البشري، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين الأفراد العاملين وتوجيههم. فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة، من حيث العدد والتنوع التي تخدم أغراضها، وتعمل على كسب ولائهم لها من خلال توفير جملة من التحفيزات، التي تُرغبهم في البقاء، وتجعلهم يبذلون أكبر جهد ممكن في العمل، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتحقيق السبق التنافسي في السوق الذي تنشط فيه ⁽¹⁾.

ج. وظيفة الشراء: إنّ نشاط الشراء يُعد من الأنشطة المهمة التي يتم ممارستها في مختلف المؤسسات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إذ تُشكّل المواد ما يقارب (50% - 60%) من التكاليف المقتترنة بالأداء التشغيلي في المؤسسات الإنتاجية، وعليه يمكن تعريف وظيفة الشراء بأنها "مجموعة من الأنشطة، التي تُعنى بتوفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكفاءة المطلوبة وباختلاف أنواعها، مع ضمان تدفقها إلى مواقع الإنتاج والتشغيل بالكمية التي تحتاجها، وفي الوقت المناسب وبما يتناسب مع المواصفات المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة ومن مصدر التوريد المناسب" ⁽²⁾.

3. وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية: تتمثل وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية في الوظيفة الإدارية، وهي الوظيفة المسؤولة على تنسيق وتوجيه جهود العاملين في المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من نشاط المؤسسة، كما أنّ المستجدات والتغيرات السريعة في محيط المؤسسة، استوجب عليها ممارسة نوع آخر من الإدارة، وهي الإدارة الاستراتيجية المسؤولة على وضع رؤية وأهداف استراتيجية، تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى الطويل ⁽³⁾.

نستنتج مما سبق، أنّ جميع المؤسسات الاقتصادية، بغض النظر عن تصنيفاتها الفرعية أو حجمها أو شكلها أو نوعها، تقوم بأداء وظائف أساسية لتحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي يجعل من هذه الوظائف عنصراً مهماً وجوهرياً في عملية الإدارة والتخطيط، حيث تُسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية أو الاجتماعية بفعالية وكفاءة.

ثالثاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تُوجد عدة تصنيفات للمؤسسات الاقتصادية، ويقوم هذا التصنيف على أساس جملة من المعايير المهمة (معيار الملكية، المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، ومعيار الحجم)، نلخصها في العناصر الآتية:

1. تصنيف المؤسسة حسب معيار الملكية: تُصنف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى ثلاث أنواع رئيسية: "المؤسسات الخاصة"، التي يمتلكها فرداً واحداً، أو مجموعة من الأشخاص من القطاع الخاص؛ و"المؤسسات المختلطة"، التي تتوزع ملكيتها بشكل مشترك بين الخواص والدولة؛ و"المؤسسات العامة"، التي تمتلكها حكومة الدولة، حيث

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) أكرم أحمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم (2018)، "الشراء وفقاً لـ (SEVEN RIGHTS) والأداء الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 13.

(3) رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 75.

لا يمكن إغلاقها أو بيعها، إلا في حال وافقت الحكومة على ذلك⁽¹⁾. يعكس هذا التصنيف تنوع الهياكل القانونية والاقتصادية للمؤسسات، مما يؤثر على كيفية إدارتها وأهدافها الاستراتيجية.

2. تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني: يمكن التمييز أولاً بين ثلاثة أصناف السابقة الذكر (خاصة، عمومية، مختلطة)، وثانياً بين المؤسسات الفردية المملوكة من طرف شخصي طبيعي واحد، والمؤسسات التي يشترك في رأس مالها أكثر من شخص، والمؤسسات بدورها تنقسم حسب المعيار القانوني إلى صنفين رئيسيين: أولهما "شركات الأشخاص" التي تتميز بالثقة الكبيرة المتبادلة بين المشاركين في رأس مالها، مثل شركة التضامن، وثانيهما "شركات الأموال" التي لا يهم فيها شخصية المشاركين بقدر ما يهم حجم الأموال التي ساهموا بها في الشركة، مثل شركات المساهمة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة⁽²⁾.

3. تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي (طبيعة النشاط): قسم الاقتصادي (CLARK)^(*) النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، حيث يمكن أن نميز بين مؤسسات من القطاع الأول (أي المؤسسات المتخصصة في الفلاحة، أو الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري)، ومؤسسات من القطاع الثاني (والتي تتمثل في جميع المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطية، أو نهائية مثل المؤسسات الصناعية، مؤسسات الأشغال العمومية... إلخ)⁽³⁾، مؤسسات من القطاع الثالث (وهي تلك المتمثلة في المؤسسات الخدمية كالبنوك، النقل، السياحة، التأمين)، ومؤسسات من القطاع الرابع (وهو القطاع المضاف حديثاً، والذي يشمل المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال)⁽⁴⁾.

4. تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم: يقوم هذا التصنيف على فرضية أنّ الحجم يؤثر على طبيعة التنظيم، ونمط العلاقات الداخلية بين الإدارات، ومنه فالمؤسسات ذات الحجم المتماثل يسود بها سلوك تنظيمي متماثل، فالتصنيف حسب هذا المعيار لم يصل إلى درجة التوحيد في كل القطاعات، فالمؤسسة المتوسطة في قطاع معين، قد تُعد صغيرة الحجم في قطاع آخر، وهذا راجع لكون التصنيف قائم على جملة من المتغيرات، منها⁽⁵⁾:

(1) عبد النبي محمد سيد (2019)، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجزيرة، مصر، بدون طبعة، ص 39، 40.

(2) الطاهر قانة (2020)، "علم الاقتصاد لطلبة العلوم الاقتصادية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 75.

(*) كولن كلارك (Colin Clark): اقتصادي بريطاني وُلِدَ في 19 سبتمبر 1905 وتوفي في 1998، حصل على تعليمه في جامعة أكسفورد، واشتهر بتصنيفه النشاطات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات رئيسية: القطاع الأول الذي يتضمن الزراعة والموارد الطبيعية، القطاع الثاني الذي يشمل الصناعة وتحويل المواد الخام إلى منتجات وسيطة أو نهائية، والقطاع الثالث الذي يركز على الخدمات. تُعتبر هذه التصنيفات من أبرز إنجازاته، حيث ساهمت في فهم هيكل الاقتصاديات وتطورها. لقد ترك كلارك إرثاً أكاديمياً غنياً، إذ ساهمت أبحاثه وأفكاره في تعزيز الفهم العميق للعلاقة بين القطاعات الاقتصادية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية.

(3) رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(4) الطاهر قانة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(5) لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي (2016)، "المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية"، مجلة الحوار الثقافي، تصدر عن جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص 318، 319.

- رائد محمد عبد ربه (2012)، "نظرية المنظمة والمؤسسات"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الجبيلة، عمان، الأردن، بدون طبعة، ص 98.

- رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- أ. **حجم النشاط:** ويُستدل عنه بحجم رقم الأعمال، الذي يعطي فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة الاقتصادية مع زبائنها؛
 - ب. **المردودية:** أي حجم الأرباح المحققة، والقيمة المضافة، هذه الأخيرة تشكل المقياس الحقيقي للقيمة التي تمّ خلقها من طرف المؤسسة، ويُعد معيار القيمة المضافة أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال من الناحية النظرية؛
 - ج. **نتيجة الاستغلال (EBE):** الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل؛
 - د. **عوامل الإنتاج:** تُصنّف المؤسسات الاقتصادية وفقاً لعوامل الإنتاج، مثل حجم رأس المال، وعدد العمال، حيث يعتبر عدد العمال المعيار الأكثر شيوعاً في هذا التصنيف. يمكن التمييز بين عدة فئات من المؤسسات بناءً على حجم العمالة:
 - **المؤسسات الصغيرة:** توظف ما بين 0 و 9 عمال، غالباً ما يكون المدير هو نفسه المالك. يسود هذا النمط من المؤسسات عادة في القطاعات الحرفية والزراعية، والتجارة الصغيرة، وفي الغالب تخضع هذه المؤسسات لمحيطها الخارجي المباشر، فوجودها مرهون بمدى قدرتها على ضمان الاستمرار من خلال استجابتها للطلب الخارجي الذي لا يتعدى دوماً السوق المحلي، والملاحظ أنّ هذا النوع من المؤسسات أخذ طابعاً رسمياً مع بداية التسعينات من القرن الماضي بالجزائر، من خلال اهتمام الدولة بإنشاء مؤسسات تشغيل الشباب، ومؤسسات مجهرية عائلية أو أسرية في غالب الأحيان داخل البيوت.
 - **المؤسسات المتوسطة:** توظف ما بين 10 و 499 عامل، وتتميز بعدم فصل الملكية عن الإدارة، حيث غالباً ما تكون ذات منشأ عائلي، ما يجعل المالك مسؤولاً عن تسيير شؤون المؤسسة بكافة تفاصيلها. يواجه هذا النوع من المؤسسات تحديات أكبر كلما زاد حجم مستخدميها، وذلك نتيجة مركزية الإدارة والتسيير.
 - **المؤسسات الكبيرة:** توظف من 500 إلى 999 عامل، ونتيجة لكبر حجمها فإنها في الغالب تكون في شكل شركات مساهمة، مما يعني أنّ ملكيتها تتوزع بين عدد كبير من حاملي الأسهم، مما يتيح لها موارد مالية كبيرة، ويكون التسيير الفعلي بيد مدراء يتمتعون بكفاءة أكبر في إدارة شؤون المؤسسة.
 - **المؤسسات الكبيرة جداً:** توظف 1000 عامل فأكثر، وتُعد من بين الكيانات الاقتصادية الكبرى التي تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني.
- اعتماداً على ما تقدم، يتضح جلياً أنّ المؤسسات الاقتصادية تتباين في أشكالها وأنماطها، ويتم تصنيفها استناداً إلى مجموعة من المعايير المهمة، التي تختلف وتتفاوت حسب أهداف المؤسسة واحتياجات المجتمع. والجدير بالذكر، أنه يمكن تصنيف المؤسسات بأكثر من تصنيف واحد، بالاعتماد على عدة عوامل، مثل نوع النشاط الاقتصادي الذي تقوم به المؤسسة، حجمها وعدد الموارد البشرية العاملة فيها، ملكيتها (عامة أو خاصة)، بالإضافة إلى مدى تطبيقها للمعايير البيئية والاجتماعية، وغيرها من المعايير الأخرى.

المطلب الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية ودورة حياتها

تمر المؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل مشابحة لنشأة ونمو وتطور الكائنات الحية، كما أنها وبوظائفها المختلفة، المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات، وكذلك في توزيع المداويل والعوائد، تنشط في بيئة اقتصادية اقتصادية تؤثر وتتأثر بظروفها ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى، ويتطلب نموها واستمراريتها التكيف مع هذه الظروف المتغيرة، وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في ظل البيئة الديناميكية المتداخلة، بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة الاقتصادية (اقتصاد جزئي MICROECONOMIE)، والأعوان الاقتصاديين الآخرين (اقتصاد كلي MACROECONOMIE)، ومجموعة المؤسسات الاقتصادية الأخرى (MESOECONOMIE)⁽¹⁾. ويتضمن هذا الموضوع شرحاً لمفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية وأنواعها، ومفهوم دورة حياة المؤسسة، وتحديد الأهمية الكبيرة للمراحل التي تمر بها.

أولاً: بيئة المؤسسة الاقتصادية

بصفة عامة، تشمل البيئة (Environment) جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة والتي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، والتي يمكن للمؤسسة السيطرة على جزء منها والمتعلقة بالعناصر والمتغيرات الداخلية، كما تتمثل في عناصر أخرى خارجة عن نطاقها، والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها، مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة⁽²⁾، وقد أشارت بعض المراجع العربية والأجنبية إلى مصطلح البيئة المحيطة على أنه البيئة الخارجية فقط، ولكن فالواقع البيئة المحيطة تشمل: البيئة الداخلية والخارجية والخاصة، أو البيئة الكلية والجزئية والوسيط⁽³⁾. وعلى هذا الأساس، تم تقسيم بيئة المؤسسة إلى مجموعتين هما:

1. البيئة الداخلية (Internal Environment): تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية المستوى البيئي التنظيمي الداخلي، المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لها. لذلك، يتجسد اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات بتباين قدراتها ونواحي قوتها الجوهرية، أو ضعفها، مما يؤثر على قدرتها على استغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية⁽⁴⁾. وعليه، تتكون البيئة الداخلية من العناصر المتواجدة داخل المؤسسة، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. **بيان رسالة المؤسسة:** تصف رسالة المؤسسة الوضع الحالي للمؤسسة، ومبرر وجودها، وتفسر الغرض العام لها، وتتضمن الصفات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما تكشف عن فلسفة المؤسسة، فضلاً عن غرضها⁽⁵⁾.

ب. **مجلس الإدارة:** يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين، الذين تكون مسؤوليتهم الأساسية العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى، ويصنف هؤلاء الأفراد ضمن ثلاث مستويات: (الداخليين)، ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى للمؤسسة، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية، و(الخارجيين ذوي العلاقة Related outsiders)، الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع

(1) رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(2) رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3) شعيب محمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(4) سعد علي ربحان المحمدي (2019)، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض) المجلد الأول"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 254، 255.

(5) مسلم علاوي شبلي (2017)، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 58.

المؤسسة، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية، و(الخارجيين Outsiders) ويمثلون أفراداً يُنتخبون في المجلس لتقديم المشورة للمؤسسة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في مؤسسات أخرى⁽¹⁾.

ج. الهيكل التنظيمي: يُقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يُحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية، التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها، وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها، وشبكات الاتصال فيها. وعليه، فإنَّ الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة أو أداة إدارية تُستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجلها⁽²⁾.

د. ثقافة المؤسسة: إنَّ ثقافة المؤسسة تعبر عن مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، من معتقدات وتوقعات وقيم، والتي تشكل نمط سلوكهم وتصرفاتهم⁽³⁾.

هـ. موارد المؤسسة: الغرض من البحث في موارد المؤسسة الاقتصادية ضمن البيئة الداخلية، ينصب على تأشير مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد، على مكامن القوة التي تتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن افتقدتها، وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي (تُجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة)، ويمكن تعريف موارد المؤسسة على أنها: "كافة الموجودات والقدرات المميزة، والعمليات التنظيمية، والمعلومات والمعرفة، التي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ استراتيجية المؤسسة"⁽⁴⁾.

اعتماداً على ما تقدم، يكمن استخلاص أنَّ البيئة الداخلية بمكوناتها المختلفة، تعطي للمؤسسة الاقتصادية، قدرات تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها التي أسست لأجلها، وتكسبها ميزات تنافسية تنفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة، وهذا من خلال تعظيم نقاط قوة مكوناتها (خاصةً الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل الركيزة الأساسية لها في المنافسة)، ومحاوله استغلالها واستخدامها بكفاءة وفعالية، من أجل اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية، والتعامل مع تهديداتها.

2. البيئة الخارجية للمؤسسة (External Environment): البيئة الخارجية للمؤسسة، هي تلك التي تعني كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة، وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها، وتقع عوامل هذه البيئة خارج حدودها ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً، فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع مكوناتها، فقد تم تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين أساسيين هما⁽⁵⁾:

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح (2018)، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 302.

(2) نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار (2015)، "إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 65.

(3) بكر إبراهيم عبد الله الشديفات (2017)، "أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني (2006-2016)"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 63.

(4) ثامر البكري (2018)، "إستراتيجيات التسويق"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 103.

(5) أحمد يوسف دودين (2012)، "إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 52.

أ. **البيئة الخارجية العامة (General Environment):** وتُعرف بأنها جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المؤسسات وليس على بعضها، أي أنّ تأثيرها لا يقتصر على مؤسسات دون أخرى، كما أنه يُصعب إلى حد كبير السيطرة عليها ⁽¹⁾، وتشمل:

➔ **العوامل السياسية والقانونية:** تتجسد هذه العوامل في جملة القوانين والتشريعات والسياسات التي تصدرها الدولة المتواجدة فيها المؤسسة، كقوانين حماية المستهلك، حماية المؤسسات من بعضها البعض، ومنع المنافسة غير الشريفة، حماية المجتمع من أية آثار سلبية ناتجة عن النشاطات التي تمارسها المؤسسات، قوانين حماية البيئة ⁽²⁾، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية والإقليمية، أو قانون التوظيف، قوانين الضرائب والتراخيص... إلخ ⁽³⁾.

➔ **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في إجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستويات الدخل والأجور، وأسعار الفائدة، والناتج المحلي الإجمالي، فضلاً عن نمط الاستهلاك، ومستوى البطالة، وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية ⁽⁴⁾، ويلاحظ بصفة عامة الارتباط الشديد بين المتغيرات السياسية والمتغيرات الاقتصادية، فكل نظام سياسي له فلسفة اقتصادية. وتعكس المتغيرات الاقتصادية بشكل عام تركيبة المؤسسات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية أو لا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي، النظام المصرفي السائد في الدولة، والانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه ⁽⁵⁾.

➔ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تمتلك هذه العوامل تأثيراً كبيراً على أنشطة المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات صغيرة أو كبيرة، وتشمل التقاليد، والقيم، وتوجهات المجتمع، وخروج المرأة للعمل، وارتفاع مستوى التعليم، والتركيب الهيكلي للسكان ومعدلات نموه، والمناسبات الاجتماعية كالأعياد الدينية والوطنية التي تخلق فرصاً كبيرة للكثير من المؤسسات كمؤسسات الملابس، ألعاب الأطفال، وبعض المواد الغذائية بسبب إقبال المستهلكين عليها ⁽⁶⁾.

➔ **العوامل التكنولوجية:** تُعرف التكنولوجيا على أنها التطبيق المنهجي للمعرفة العلمية، أو المعرفة المنظمة الأخرى في المهام العملية، تتميز بسرعة التغير، ولما كتبتا يجب أن تكون المؤسسة في حالة تأهب أكثر من أي وقت مضى لتبني التكنولوجيا المتغيرة في أعمالها ⁽⁷⁾ وتجنب التقادم، كون التغيرات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير وبطرق عديدة على عمليات المؤسسات، وتأثيراتها تكون على مستوى تطوير المنتجات، وكفاءة الإنتاج، والمنافسة المحتملة ⁽⁸⁾.

(1) منصور محمد إسماعيل العريفي (2011)، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، ص 56.

(2) لخضر ديلمي، عبدو عيشوش (2014)، "أثر متغيرات البيئة التسويقية الخارجية على الاستراتيجيات الترويجية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث الاقتصادي، تصدر عن جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول، ص 64.

(3) عائشة يوسف الشميلي (2017)، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 70.

(4) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(5) عمر محمد درّه (2008)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر، عمان، الأردن، بدون طبعة، ص 98.

(6) منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

(7) Kowo Solomon Akpoviro, Sabitu Olalekan Owotutu (2018), "impact of external business environment on organizational performance", IJARIE-ISSN (O)-2395-4396, vol-4 Issue-3, Nigeria, P: 501.

(8) Internal and External Environment Factors that Influences Organizational Decision Making, À propos du site : <https://iedunote.com/organizational-environment-elements>, (Consulte Le: 26/07/2020 à 22:15h).

➔ **العوامل الطبيعية:** تجسد البيئة الطبيعية العوامل الجغرافية والبيئية التي تؤثر على العمليات الإنتاجية، تشمل هذه العوامل توفر الموارد الطبيعية، والطقس والظروف المناخية، إلى جانب موقع المؤسسة... إلخ، تتأثر أعمال المؤسسة بشكل كبير بطبيعة البيئة الطبيعية، على سبيل المثال، يتم إنشاء مصانع السكر فقط في تلك الأماكن التي يمكن فيها زراعة قصب السكر، من الأفضل دائماً إنشاء وحدة تصنيع بالقرب من مصادر الإدخال، كما تحافظ سياسات الحكومة على التوازن البيئي وتحمل مسؤولية الحفاظ على قطاع الأعمال⁽¹⁾.

➔ **العوامل الدولية:** ويُقصد بذلك، المدى الذي تتأثر به المؤسسة من قبل المؤسسات الموجودة في دول أخرى وبقوانينها وتشريعاتها⁽²⁾.

وبالتالي، تعتبر عوامل البيئة الخارجية العامة مهمة جداً للمؤسسة الاقتصادية، لأنها تحدد في كثير من الأحيان فرص النمو والتطور، وتُشكل تحديات وعقبات يجب تجاوزها. وبناءً على طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية، فإن بعض عوامل البيئة الخارجية العامة يمكن أن تكون أكثر تأثيراً من غيرها. ولذلك، يتعين على المؤسسة الاقتصادية مراقبة وتحليل هذه العوامل بشكل دوري، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز فرص النجاح والاستدامة في ظل تلك الظروف المتغيرة.

ب. البيئة الخاصة بالمؤسسة (Specific Environment): ويُطلق عليها أحياناً بيئة المهمة (Mission Environment)، وتشمل المتغيرات والعوامل والقوى البيئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، وهذه البيئة تعتبر الأكثر أهمية، لكونها تشتمل على الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على المؤسسة ونموها⁽³⁾. أما الصناعة فتُعرّف بأنها مجموعة من المؤسسات التي تنتج سلعاً وخدمات متشابهة أو متماثلة (Similar)، مثل صناعة المشروبات الغازية، أو صناعة السيارات، أو الخدمات المالية، فكلٌ منها يمثل صناعة، وأهم ما يشغل أي مؤسسة هو مدى حدة المنافسة في إطار الصناعة التي تنتمي إليها، وقوة أو حدة هذه المنافسة يمكن النظر إليها كمحصلة للتفاعل بين خمس قوى أو عوامل/عناصر (حسب Porter)، الذي أكد أنّ هذه العوامل تؤثر على نشاط المؤسسة من خلال⁽⁴⁾:

- تهديد المنافسون الحاليون (حدة المنافسة)؛

- تهديد دخول منافسين جدد (المنافسون المحتملون)؛

- القوة التفاوضية للموردين؛

- تهديد المنتجات البديلة؛

- القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء)؛

- أصحاب المصالح الآخرون.

في النهاية، يمكن القول بأنّ النجاح أو الفشل لأي مؤسسة اقتصادية، مرهون بقدرتها في التكيف والتأقلم السريع مع التغيرات المحيطة بها والاستفادة من الفرص المتاحة، وتفادي المخاطر التي يفرضها المحيط باختلاف مصادره، ويمكن تحقيق

(1) Kowo Solomon Akpovirotu, Sabitu Olalekan Owotutu, op.cit., P: 502.

(2) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3) حسين حريم (2003)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 49.

(4) منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ذلك من خلال تحقيق التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وتطبيق أساليب وتقنيات تنظيمية فعالة، فضلاً عن التخطيط والتسيير الفعال بما يتلاءم مع ما تقتضيه المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل: المحيط الاقتصادي والسياسي والقانوني والتكنولوجي والاجتماعي والثقافي وحتى البيئي، ونظراً لدرجة التداخل فيما بينهم، فإنه يُصعب الفصل بين عناصر كل واحد منهم⁽¹⁾.

ثانياً: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من وجود بعض التشابهات بين المؤسسات الاقتصادية والكائنات الحية من حيث الولادة والنمو والحاجة المتزايدة للموارد، إلا أنّ الحقيقة المهمة التي يجب الإشارة إليها هي أنّ الإنسان لم يُنشئ المؤسسات الاقتصادية لكي تنمو وتزدهر ثم تموت وتختفي مثله في النهاية، بل صممها لتكون مستدامة وتستمر لفترة أطول. وبالتالي، فإنّ المقارنة بين المؤسسة الاقتصادية والكائنات الحية من هذه الزاوية غير متكاملة، لأنّ الإنسان يمكنه التكيف والتعلّم والتحكم في مصير المؤسسة، بينما الكائن الحي ليس لديه القدرة على التحكم في مصيره. ومن الناحية الأخرى، يمكن القول أنّ الكائنات الحية شبيهة بالمؤسسة من حيث الحاجة إلى الموارد، حيث يحتاج كلاهما إلى موارد للبقاء والنمو والاستمرارية. ومن المهم أن تتوفر هذه الموارد بشكل كافٍ للمؤسسة الاقتصادية، وأن تُدار بشكل فعال لتحقيق النمو والاستمرارية المستدامة.

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة (Institution Life Cycle): يشير مفهوم دورة حياة المؤسسة، إلى أنّ المؤسسة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به، وإنّ لها دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وإنّ هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها، وهذه المراحل مرتبة بشكل منطقي، وإنّ الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى ليس أمراً عشوائياً، وبالتالي يمكن التنبؤ به⁽²⁾. وضمن هذا الإطار، يرد لنا مصطلحين هما⁽³⁾:

أ. عمر المؤسسة: وهو عبارة عن عدد السنوات منذ نشأتها حتى الآن، أو حتى عمرها الحالي، والمؤسسة مثل الإنسان تقريباً، في صغر العمر تميل إلى التجريب والمرونة، وذلك لعدم الدراية بالبيئة وبطبيعة النشاط، والأعمال وعدم استقرارها، أما المؤسسات الكبيرة في العمر، فبسبب دراستها ودرايتها بالبيئة، واستقرارها في الأنشطة والأعمال، تميل إلى عدم التجريب؛

ب. حجم المؤسسة: يُقاس حجم المؤسسة بصفة عامة بعدد العاملين فيها، بالإضافة إلى مقاييس أخرى كحجم رأس المال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات، الأرباح... إلخ. وكلما زاد الحجم دلّ ذلك على استقرار المؤسسة ونموها، وأنها تُحقق أهدافها. كما يشير حجم المؤسسة إلى قوة واتساع الإمكانيات والموارد والإنجازات.

2. مراحل دورة حياة المؤسسة: توصّل الباحثين والمفكرين الإداريين، المهتمين بدراسة المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأشكالها، إلى أنّ دورة حياة المؤسسة تمر بخمس مراحل أساسية، يمكن تلخيصها على النحو التالي⁽⁴⁾:

(1) أحمد بوراس (2008)، "تمويل المنشآت الاقتصادية: المنشأة الاقتصادية، مصادر التمويل، تكلفة التمويل، التمويلات المتخصصة"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، بدون طبعة، ص 11.

(2) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(3) عزيزة بن سميّة (2017)، "اقتصاد المؤسسة الجزء الثاني"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 152، 153.

(4) عبد الله نوار أشعث (2019)، "إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 213، 214.

- أ. **مرحلة التأسيس والانبثاق (Entrepreneurial Stage):** وهي التشكيل وإنشاء المؤسسة، وتتصف بامتلاكها أهداف طموحة وإبداعات، وتسعى للحصول على الموارد الأساسية لها؛
 - ب. **مرحلة التجميع (Collectivity Stage):** للمؤسسة في هذه المرحلة رسالة واضحة، ودوافع العاملين والالتزام والإخلاص العاليين للمؤسسة، لكن نمط الهيكل والاتصالات تبقى أقرب للرسمية، ويبدل أعضاء المؤسسة جهوداً كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي؛
 - ت. **مرحلة الرسمية والرقابة (Formalization and Control stage):** يتم وضع قواعد وإجراءات للعمل، وتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة، لذا يقل الاعتماد على الاجتهادات الفردية، ويتم التأكيد على معايير الكفاية، وتحدد مراكز اتخاذ القرارات، ومواقع المسؤولية، لذا فهي الخطوة الأولى نحو المؤسسة بدلاً من الفردية؛
 - ث. **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي (Elaboration of Stricture Stage):** تصبح المؤسسة قادرة على الانتشار والتوسع في نشاطاتها بما تقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، مما يوجب تطوير المؤسسة للاستجابة لهذه التطورات، ويبدأ اعتماد أسلوب اللامركزية؛
 - ج. **مرحلة الضعف والانحدار (Decline Stage):** تتمثل هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة، كزيادة النقد الموجه للمؤسسة، أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص الحصة السوقية، أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات، هذه الظروف تنعكس سلباً على العاملين، بحيث تزيد نسبة الدوران الوظيفي، وترتفع حدة التوتر مما يؤجج الصراعات، ويدفع الإدارة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل، للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.
- هذه هي المراحل المتفق عليها من قبل الباحثين والمختصين. ومع ذلك، فإن جميع المؤسسات الاقتصادية لا تمر بجميع هذه المراحل، فبعض الإدارات يمكن أن تفشل وتلاشى منذ مراحلها الأولى، في حين أن هناك إدارات لبعض المؤسسات لا تسعى للوصول إلى المرحلة الخامسة⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق، يجب على المؤسسة أن تكافح باستمرار لتحقيق أهدافها والبقاء ثابتة في المرحلة التي ترغب فيها، سواء كان ذلك في المرحلة أو الرابعة. ولذلك، يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تطوير حالتها والتكيف مع التحديات المختلفة لضمان بقائها في السوق.
3. **أهمية تبني منظور دورة حياة المؤسسة:** إن استخدام هذا المنظور قلب الموازين الإدارية تماماً، فلم يعد مقبولاً الآن القول بأن المؤسسة كيان ثابت، لأنها وفقاً لهذا المنظور تعتبر كائن حي، يتحرك باستمرار من نمو وتوسع ثم إلى التدهور، كما أن هذا المنظور فتح باباً جديداً أمام الباحث الإداري، لكي يختبر أغلب مفردات الإرث الإداري، ومعرفة الكثير من الأمور والوسائل عن نمو المؤسسة، وكيفية توسيعها وكيفية الحفاظ عليها وعدم تدهورها⁽²⁾. وبهذا الصدد، يمكن القول أن دورة حياة المؤسسة هي كيان المؤسسة بحد ذاتها، لذا فهي تأخذ الأهمية البالغة، والتي تتجسد فيما يلي⁽³⁾:

(1) مؤيد سعيد السالم (2008)، "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ص 57.

(2) جمال محمد عبد الله (2014)، "إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 71.

(3) عزيزة بن سميعة، "اقتصاد المؤسسة الجزء الثاني"، مرجع سبق ذكره، ص 153، 154.

أ. وسيلة ناضجة جداً للمدراء في مجال دراسة نمو المؤسسة، وتحديد وسائله واتجاهاته، وزيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة ضمن كل مرحلة؛

ب. تُحدد للقادة الإداريين الأسلوب الذي تُدار من خلاله المؤسسة، ذلك أنّ الأسلوب القيادي يجب أن يختلف من مرحلة إلى أخرى، بسبب اختلاف ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، واختلاف حجمها واستراتيجيتها. إنّ ما يمكن استخلاصه في الأخير، أنّ المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزاً كبيراً في أبحاث ودراسات كل من المفكرين والكتّاب والباحثين الإداريين منهم والاقتصاديين، ولا زالت تستحوذ على جُل اهتماماتهم لحد الساعة، خاصة ما تعلق بكيفية تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية، وتوجهاتها الاستراتيجية وتحسين أدائها الذي يكفل لها التكيف مع مستجدات الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي النمو والتطور وتحقيق السبق التنافسي. واستناداً لذلك أجمع أولئك المفكرين والباحثين، على أنّ كل مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها لها دورة حياة تمر بمراحل نمو، عادةً ما تكون متسلسلة وأحياناً تتم في وقت واحد، إذ يُحدّد اسم وعدد هذه المراحل على حسب احتياجات الإدارة والتحكم الخاص بالمؤسسة وغايتها وطبيعتها.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية

شهدت المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة، تطورات سريعة وعميقة في مختلف المجالات، ولاسيما المجال الاقتصادي والاجتماعي وحتى البيئي. وقد ساهمت هذه التطورات في انتشار الوعي بأهمية تحقيق رضا وولاء مختلف مكونات المجتمع، بما نجم عنه انتقال المؤسسة من المسؤولية الاقتصادية فقط إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية أيضاً. ومن هذا المنطلق، تم دمج البعد الاجتماعي والبيئي مع البعد الاقتصادي لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تُحقق الربحية والاستدامة في آنٍ واحد. ومن الملاحظ أنّ هناك تباين في الرؤى حول طبيعة المسؤولية الاجتماعية والبيئية التي يجب على المؤسسات تحملها، فبينما يرى البعض أنّها إلزامية قانونية يجب على المؤسسات الالتزام بها، يرى آخرون أنّها تكون طوعية، وتعتمد على مدى التزام المؤسسة بقيمها ومساهماتها في تحسين حياة المجتمع والحفاظ على البيئة. وبغض النظر عن الرؤية المتبناة، فإنّ التحول نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية أصبح أمراً حتمياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال الحديث.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

إنّ مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حقيقة الأمر ما هو إلا ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Corporate Social Responsibility)، وقد وردت محاولات عديدة لتوضيح معناه ⁽¹⁾، حيث وضع (أوليفر شيلدون Oliver Sheldon) أول مفهوم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) في كتابه "فلسفة الإدارة" عام 1924، ومنذ ذلك الحين أصبح للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، دوراً فعالاً في أداء المسؤوليات الاجتماعية التي تتجاوز الالتزامات المالية والقانونية ⁽²⁾. في هذا السياق ذكر (Drucker) المعروف بأبو الإدارة الحديثة، ضرورة تحويل المشكلة الاجتماعية إلى فرص اقتصادية وبالتالي إلى فوائد

(1) زكية مقري، شوقي مانع (2015)، "أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لعينة من م.ص.م بولاية باتنة)"، مجلة الباحث، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 15، ص 45.

(2) Sofiane Hamadouche (2020), "The Impact of Top Management Support in Building a Responsible and Sustainable Corporation – A Case Study of Dubai Civil Aviation Authority-", Strategy and Development Review, Published by Abdelhamid Ben Badis University, Mostaganen, Algeria, Vol. 10, N°: 01, P: 173.

اقتصادية، ومن ثم إلى طاقة إنتاجية، إلى كفاءة بشرية، إلى أجر جيد، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسات والمجتمعات ويعود بالنفع عليها⁽¹⁾. وعليه، سيتم فيما يلي التطرق إلى المعنى اللغوي والاصطلاحي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ثم التعرف على مبادئها، أبعادها، أهميتها ومساهماتها في المؤسسة الاقتصادية.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية: لغةً، المسؤولية (بوجه عام) حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته، يُقال أنا بريء من مسؤولية هذا العمل، وتُطلق (أخلاقياً) على: التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً، وتُطلق (قانوناً) على: الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً لقانون. وفي اللغة الإنجليزية يشير مصطلح (Responsibility)، إلى المسؤولية أي القدرة على الدفع، ويُشتق منه مصطلح (Responsible)، أي شخص موثوق به ومسؤول أو قادر على الوفاء بالتزاماته⁽²⁾. أما اصطلاحاً، فهناك العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتختلف باختلاف أهميتها لدى المتخصصين فيها (سواء في علوم الإدارة والاقتصاد، أو علم القانون، أو علم الاجتماع، ...) حيث كل مختص ركّز على جانب خاص من جوانب المسؤولية الاجتماعية، إلا أنّ أكثر التعاريف استخداماً هي تلك التي تأتي من مفوضية المجتمعات الأوروبية في عام 2001، والتي تشير إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية عبارة عن: "مفهوم تدمج المؤسسات بموجبه الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس تطوعي"⁽³⁾. وهذا ما يؤكده البنك الدولي، إذ يرى بأنّها: "مساهمة قطاع الأعمال في تحقيق الأهداف التنموية، وهي تشير إلى الأخذ بعين الاعتبار الانشغالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من قبل منظمات الأعمال بطريقة يتم من خلالها تعظيم الفوائد وتخفيض الأضرار. وتحمل المسؤولية الاجتماعية الطابع التطوعي، كما يشمل الالتزام القانوني الحد الأدنى لهذه المسؤولية الاجتماعية"⁽⁴⁾.

وبشكل عام، يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنّها: "تجنيد جُل طاقات المؤسسة الاقتصادية للمبادرة بتحمل مسؤوليتها جزاء الآثار الناتجة من جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها وقراراتها على المجتمع والمحيط الذي تعمل فيه، حيث تُترجم تلك المسؤولية في سلوكيات أخلاقية وشفافة تنص على مشاركة المجتمع في قرارات المؤسسة، المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال وضع مبادئ تحث على الاهتمام بصحة ورفاهية المجتمع والبيئة المحيطة، فضلاً عن سن قوانين وتشريعات في مجال المسؤولية الاجتماعية، وإدماج هذه الأخيرة في كل أنشطة المؤسسة الاقتصادية وعلاقاتها، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالحها وتحقيق نمو في الأرباح والعوائد.

2. دوافع تشجيع المؤسسات الاقتصادية نحو تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية: في الآونة الأخيرة، شهدت المؤسسات الاقتصادية تحولاً نحو تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، مما جعلها تضعها ضمن أولوياتها الأساسية. يُعزى هذا التحول إلى تطور الرؤى حول الدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسات في المجتمع، وفي بيئة العمل نظراً لكونها وسيلة لتحقيق

(1) لزهرة العابد، مروّة بوغاعة (2020)، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في النمو الاقتصادي"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الافتراضي حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، يومي 15 و16 سبتمبر، ص 42.

(2) محمد رمضان عبد الحكم (2018)، "استخدام الحاسوب في تنمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 10.

(3) Peter Dobers, Minna Halme (2009), "Editorial Corporate Social Responsibility and Developing Countries", Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 16, Published online 18 August 2009 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.212, P: 238.

(4) عذراء بن يسعد (2020)، "المسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، المجلد 32، العدد الأول، ص 466.

التقدم والرقى والازدهار الفردي والجماعي. كما تباينت الرؤى حول مدى تبني هذه المسؤولية، فهل هي التزام قانوني، أو ضغط اجتماعي أو خيار استراتيجي لتحسين سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه. ولعل من أهم الضغوط التي تُمارَس على المؤسسات الاقتصادية ومن أطراف ومجاميع متعددة تتمثل في المستهلكين، العاملين، المستثمرين، المفكرين، الحكومة وغيرهم، لتتحمل مسؤوليات إضافية أثّجها المجتمع والإسهام المباشر والحقيقي في معالجة المشكلات التي تواجهه. لذلك فإنه من المنطقي أن يُمارَس الضغط الاجتماعي على المؤسسات الاقتصادية، ويزداد باتجاه تحسين أدائها وتحقيق فائدة أفضل للمجتمع فيما تقوم به من أعمال وأنشطة. ويتعزز هذا الضغط عندما يكون بشكله الإيجابي نحو إبقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية وتدفق خدماتها للمجتمع بصورة أفضل وأحسن. ففي دراسة ميدانية بشركة (KPMG) (*) عن أوضاع المسؤولية الاجتماعية في العالم، أجريت عام 2005 مع جامعة (أمستردام) تمت عملية مسح ميداني لـ 1600 من أكبر المؤسسات العالمية، حيث أظهرت هذه الدراسة فيما يخص الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أنّ "الاعتبارات الاقتصادية هي الدافع الرئيسي وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بنسبة (74%)، يلي ذلك (53%) لأسباب متعلقة بقيم وأخلاقيات المؤسسة، وأسباب تتعلق بالتطوير والابتكار والتعليم. ويوضح الجدول الآتي النتائج المتحصل عليها جرّاء القيام بهذه الدراسة (1).

الجدول (1): الدوافع الكامنة وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	الدوافع
74	اعتبارات اقتصادية
53	اعتبارات قيمية وأخلاقية
53	الابتكار والتعلم
47	تحفيز العاملين
47	الحد من المخاطر
39	زيادة قيمة الأسهم
27	سمعة المؤسسة أو العلامة
21	تحسين نسبة المساهمين في السوق
13	تقوية العلاقات مع الموردين
9	توفير النفقات
9	تحسين العلاقات مع الأجهزة الحكومية
9	دوافع أخرى

المصدر: إسماعيل قشام، محمد شقراني (2019)، "متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية - تجارب دولية رائدة -"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، تصدر عن جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 111، 112.

(*) شركة كيه بي أم جي (KPMG): هي شركة أنجلو - هولندية متعددة الجنسيات، تُعد واحدة من أربع أكبر شركات محاسبة الرائدة في العالم. يقع مقرها الرئيسي في "أمستلفين بهولندا". على الرغم من تأسيسها في المملكة المتحدة، إلا أنها تملك شبكة من الشركات في 147 دولة، وتضم أكثر من 219000 موظف، وتقدم خدمات في ثلاثة مجالات رئيسية: التدقيق المالي، الضرائب، والاستشارات. تُعرف باسم (KPMG)، اختصاراً لـ (Klynveld Peat Marwick Goerdeler). الذي تم اختياره في عام 1987 بعد اندماج شركتي (KMG) Klynveld Main Goerdeler و (Peat Marwick).

(1) إسماعيل قشام، محمد شقراني، مرجع سبق ذكره، ص 111، 112.

يتضح من معطيات الجدول السابق، أنّ الدوافع الرئيسية وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ترجع في حقيقة الأمر إلى الأهداف الاقتصادية الكامنة وراء ذلك، وهذا يوضح النية الخفية للمؤسسات الاقتصادية حول تبنيها هذا النوع من المسؤوليات، والتي تحقق لها الأرباح بدرجة أكبر، وكأنّ هذه المؤسسات لو لم تكن هناك فوائد وأرباح ناجمة عن الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية لما تبنت ذلك، ثم تليها القيم الأخلاقية التي تدفعها للقيام بمسؤوليتها الاجتماعية. وهذا ما يؤثر على سمعتها لدى زبائنهم وأصحاب المصالح الذي لهم تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة.

3. أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية وسبل إرسائها في المؤسسة الاقتصادية: رغم وجود وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة الاقتصادية لمزيد من الدور الاجتماعي، والتي تستند في معارضتها إلى أنّ النشاطات الاجتماعية على اختلاف أنواعها تكون مكلفة بالنسبة لها، إلا أنّ العديد من الدراسات قد أظهرت أنّ التحلي بالمسؤولية الاجتماعية ينجر عنه العديد من الفوائد والإيجابيات التي تفوق بكثير السلبيات بالنسبة للمؤسسة⁽¹⁾. وعلى العموم، هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية محدود معينة، تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات الاقتصادية في أنشطتها وعلاقاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة، يمكن تلخيص أهمها في العناصر الآتية⁽²⁾:

أ. بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، لاسيما في نظر العملاء والعمال وباقي أصحاب المصالح الآخرين؛
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يساهم بدوره في تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف الفاعلة؛

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعّالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- كما أنّ هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء، والتطور من جراء تبني هذه المسؤولية؛

ب. بالنسبة للمجتمع: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في:

- الاستقرار الاجتماعي، نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، خاصة فيما تعلق بالمرافق والبنية التحتية؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- الارتقاء بالتنمية، انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛

ج. بالنسبة للدولة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها، وخدماتها الصحية، والتعليمية والثقافية؛

(1) كمال رزق، سهام مداور (2009)، "نحو بناء مجتمع أفضل من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات - عرض تجارب بعض الشركات العالمية والعربية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 202.

(2) محمد الهادي ضيف الله، هشام لبزة (2017)، "أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني، ص 151، 152.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلى تعظيم عوائد الدولة، بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي، والقضاء على البطالة، وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً، بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.
- ومن ثم، فإنّ المسؤولية الاجتماعية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كونها تُسهم في تحقيق العديد من الفوائد والأهداف المرتبطة بنموها، وتطوّرها واستقرارها، وزيادة فرصها التنافسية. كما تساعد في تحسين ظروف العمل وزيادة ولاء العاملين ورضاهم، فضلاً عن خلق علاقات جيدة مبنية على الثقة والتعاون مع أصحاب المصالح. ومن خلال تقديم منتجات صحية وذات جودة عالية، والاهتمام بالبيئة، يمكن للمؤسسة تحقيق الرفاهية للمجتمع وتلبية احتياجاته. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ المسؤولية الاجتماعية تُعزز سمعة المؤسسة وتُحسّن علاقتها مع العملاء والمستهلكين، وتؤدي إلى زيادة الثقة في منتجاتها وخدماتها. وبذلك يمكن القول أنّ المسؤولية الاجتماعية تُعد جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال الناجحة، حيث يتمتع المؤسسون الذين يتبنون هذا المفهوم بميزة تنافسية واضحة، بالإضافة إلى زيادة الربحية على المدى الطويل. وبالتالي، الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية يُعد استثماراً استراتيجياً وحكماً يعود بالنفع على المؤسسة نفسها وعلى المجتمع بشكل عام.

ثانياً: المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية

يواجه مجتمع اليوم تحديات بيئية متعددة، بما في ذلك استنزاف الموارد الطبيعية، والتلوث، وتغير المناخ، وتدمير البيئات الطبيعية، واختيار الأنظمة البيئية بأكملها، وتدهور المستوطنات الريفية والحضرية. ومع تزايد السكان والاستهلاك في جميع أنحاء العالم، تصاعد تأثير هذه القضايا وأصبحت تُهدد الأمن البشري، وصحة ورفاهية المجتمع. لذلك فإنّ هناك حاجة لتحديد اختيارات للحد أو التخفيف من النماذج غير المستدامة للإنتاج والاستهلاك، وضمان استدامة استخدام الموارد لكل فرد. وترتبط هذه القضايا البيئية بشكل وثيق بالمستويات المحلية والإقليمية والعالمية، مما يتطلب استجابة شاملة جماعية، ونظامية. ومن هنا برزت أهمية تبني المسؤولية البيئية، كجزء أساسي من المسؤولية الاجتماعية. وترتبط قضاياها بشكل وثيق بالموضوعات والقضايا الجوهرية الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية⁽¹⁾.

1. تعريف المسؤولية البيئية: يمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات، على أنّها عملية تغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، كتخفيض عمليات تلف المنتجات والانبعاثات الغازية، وتقليل الممارسات التي تكون لها آثار سلبية مستقبلاً على البيئة، كما تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق العمليات الخاصة بحماية البيئة⁽²⁾.

2. دوافع تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات الاقتصادية: إنّ تبني المؤسسات الاقتصادية لمسؤوليتها البيئية اتّجاه المجتمع المتواجدة فيه، رغم الزاميتها قانونياً، أو وجود قوانين تُوجب المؤسسات عمل دراسات على تقييم الأثر البيئي لمنتجاتها في كثير من الأحيان، أصبح مطلباً من أهم المرتكزات الأساسية في العصر الحالي، فقد أصبح المنتج الصديق للبيئة عالمياً،

(1) مصطفى محمد جمعة اسماعيل أبو عمارة (2019)، "الإفصاح عن المسؤولية البيئية في الشركات المساهمة السعودية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، تصدر عن مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد السابع، العدد الثالث، ص 291.

(2) زويدة محسن وآخرون (2016)، "أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات البترولية دراسة ميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد السادس، العدد 11، ص 331.

خاصةً بعد أن أضحت صحة الإنسان مهددة جراء التلوث الكبير المحيط بها، كما ويعتبر من المتطلبات الأساسية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ونتيجةً لذلك قامت العديد من المؤسسات بدمج البعد البيئي بشكل طوعي في برامج عملها، ويتضح ذلك من خلال بيان الأسباب الداخلية والخارجية التالية (1):

أ. الأسباب الداخلية لتبني المسؤولية البيئية: نذكر منها ما يلي (2):

- تحقيق مزايا تسويقية ووفورات مالية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، كما يساهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن تمّ معالجتها بطريقة سليمة بيئيًا؛
 - تقليل كمية المخلفات الصناعية (النفايات الصلبة والسائلة)، وبالتالي الحد من مظاهر التلوث البيئي الهادفة إلى حماية الإنسان وموارده، ومكان العمل؛
 - حماية الأنظمة البيئية، واستخدام الموارد الطبيعية (المياه والأرض والطاقة) بكفاءة، والمساهمة في عمل التنمية المستدامة لها عبر الأجيال القادمة؛
 - تبني المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية البيئية، يساهم في زيادة التعاون بين السلطات التشريعية والرقابية، مما يُسهّل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمؤسسة، والتخلص من تلك المخالفات، مما يترك الأثر العميق لتحسين الصورة العامة في مجتمعاتها، وبالتالي تحقيق الدعم والتأييد من وجودها؛
 - تحسين الأداء من الناحية البيئية، ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية، وتحسين قدرتهم على رفع مستوى الأداء البيئي، وتحفيز المؤسسات الصناعية الأخرى على تبني أنظمة بيئية.
- #### ب. الأسباب الخارجية لتبني المسؤولية البيئية: نذكر منها (3):
- المتطلبات الحكومية: والمتمثلة في التشريعات والقوانين البيئية، من أجل دفع المؤسسة الاقتصادية نحو تحمل مسؤولياتها تجاه البيئة؛
 - المستهلكين: نتيجةً لزيادة وعي المستهلكين بالأضرار البيئية، أصبح لزاماً على المؤسسة الاقتصادية إنتاج منتجات صديقة للبيئة، من أجل تحقيق رغبات زبائنهم والاستجابة لهم؛
 - المساهمين والمستثمرين: تبرز إسهامات المستثمرين والمساهمين، من خلال فرضهم لضغوطات على المؤسسة، من أجل تحسين أدائها البيئي؛
 - المتطلبات التعاقدية: إنّ الاهتمام المتزايد بالبيئة، وزيادة الضغوطات من قبل الجمعيات، والمؤسسات الدولية والمحلية وكذلك أفراد المجتمع، عبّّل من تغيير صفة الصفقات والعقود، من خلال دمج عنصر البيئة في هاته الصفقات.

(1) محمد فلاق (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 111، 112.

(2) المرجع نفسه، ص 112.

(3) منية خلفاوي وآخرون (2018)، "مدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية بالمسؤولية البيئية (تحديد الأنماط السلوكية البيئية المتبعة)"، مجلة الباحث، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 18، العدد الأول، ص 244.

وبالتالي، يمكن استنتاج أنّ المسؤولية البيئية، تعتبر زاوية مهمة وأساسية من زوايا المسؤولية الاجتماعية، والتي تقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية، وتوجب الاهتمام بها خاصة في ظل تطور الأنشطة الاقتصادية لهذه المؤسسات وارتفاع حجمها، واكتساحها البيئة الطبيعية ومختلف مواردها، فعلى جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو شكلها، حق على البيئة بحمايتها وعدم الإضرار بها، لأنّ هذا الضرر في نهاية الأمر سيعود على العنصر البشري والحياة على سطح الأرض.

وعليه، تضمن هذا المبحث بين ثناياه، لمحة عن المؤسسة الاقتصادية، حيث تمّ تقديم شرح لمفهومها، مع عرض خصائصها التي تنفرد بها، مروراً بأهدافها وتصنيفاتها، وكذا جملة الوظائف التي تقوم بها لتحقيق هاته الأهداف. كما تمّ التوصل إلى أنّ المؤسسات الاقتصادية باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية المحيطة به، يبقى خاضع للتغيرات والتطورات الحاصلة في هذه البيئة، الأمر الذي يجبر المؤسسة على مواكبة هذه التطورات باعتماد آليات حديثة تمكنها من ذلك.

المبحث الثاني: عموميات حول الموارد البشرية وإدارتها

يُعد المورد البشري أحد أهم أصول المؤسسة الاقتصادية، باعتباره محرك العملية الإدارية والإنتاجية بشقيها السلمي والخدمي، ولذلك تسعى معظم المؤسسات الحديثة جاهدةً إلى تأصيله وتطويره، وتحرص على توفير الظروف المناسبة لتحسين أدائه لمختلف الأعمال والوظائف في المؤسسة، حيث كلما كان أداء المورد البشري ذو جودة عالية كلما كان الأداء الاقتصادي للمؤسسة أفضل، وكلما تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة أكبر. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري على هذه المؤسسات الاهتمام أكثر بالعنصر البشري واستغلال قدراته وخبراته وحماسه للعمل استغلالاً أمثلًا، لذلك نجد أنّ معظم المفكرين والكتّاب والباحثين في حقل الإدارة اهتموا بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة الاقتصادية عبر إدارة تلك الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والتكوين والتحفيز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

المطلب الأول: تطور الفكر الإداري للمورد البشري

شهد الفكر الإداري تحولاً فكرياً ملحوظاً في آليات ومنهجية التعامل مع العنصر البشري خلال السبعينات من القرن الماضي، حيث انتشرت مصطلحات جديدة مثل تنمية الموارد البشرية، ومصطلح إدارة الموارد البشرية عوضاً عن إدارة الأفراد، وقد توالى التحولات والتغييرات في فلسفة الفكر الإداري وتوّجت بتحوّلات الألفية الثالثة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ المتغيرات العالمية السريعة كبزوغ العولمة والتطور التكنولوجي والانفجار المعرفي، أسهمت في ظهور اتجاهات جديدة في إدارة العمل ومتطلباته⁽¹⁾. وبالرجوع إلى مصطلح "المورد البشري" نجد أنّ ظهور هذا الأخير واستخدامه بدل مصطلح "الأفراد" في قاموس المؤسسة، يرجع بالضبط إلى حقبة الثمانينات، وذلك مع بدايات الثورة الصناعية، التي ساهمت وبشكل فعّال في خلق الحاجة إلى وجود وحدة متخصصة تعمل على استثمار الطاقات والقدرات البشرية بأفضل صورة ممكنة، حيث⁽²⁾:

- ◀ عمل التوسع والتطور الصناعي الحاصل في العصر الحديث وظهور الآلة والتكنولوجيا، على تنامي الاتجاهات التنظيمية التي تدعو للاهتمام بالعاملين أكثر من ذي قبل، والمحافظة على أمنهم وسلامتهم من خلال الوقاية من المشاكل، الأمر الذي أدى بدوره في بلورة الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ◀ ساهم التنامي والارتفاع المستمر للمستوى الثقافي والمهاري للعاملين نتيجة تطور برامج التعليم والتكوين، مع تنامي الحاجة إلى التخصصات المتطورة، في خلق الحاجة إلى وجود متخصصين للتعامل مع التنوع الجديد للموارد البشرية؛
- ◀ التأثير المباشر لحركة الإدارة العلمية وتطورها المستمر، ساهم في التأكيد على أهمية الموارد البشرية وإدارتها؛
- ◀ الإدراك المبكر للكثير من التجارب التنموية الناجحة في العالم وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، أنّ المورد البشرية هي العنصر الأكثر أهمية في تحقيق النمو والتقدم والسبق التنافسي.

(1) عماد الدين أحمد عبد المقصود (2017)، "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 189.

(2) محمد عبد الغني حسن هلال (2013)، "أسس ومفاهيم الريادة في إدارة الموارد البشرية"، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 11.

نتاجاً للتغيرات والتطورات السريعة التي عاشها العالم - ولا زال يعيشها حتى الآن - شهدت نظرة المؤسسات والمجتمعات للموارد البشرية تطورات تاريخية انعكست على اسم العلم المعني بهذه الموارد، وعلى مسمى الكيان التنظيمي المسؤول بالدرجة الأولى عنها. وجدير بالإشارة في هذا الشأن، أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمفكرين حول مراحل التطور الفكري في النظرة للموارد البشرية، ذلك أنهم يختلفون حول الحدود الزمنية لكل مرحلة، كما أنّ التقسيم أيضاً يشير إلى معايير تحكّمية، فضلاً عن أنّ نسبة فكر معين أو فلسفة معينة إلى مرحلة ما، لا يوحي باختفاء ما سبقه من فكر أو فلسفة تماماً، وإنما يشير فقط إلى الفكر أو الفلسفة السائدة في هذه المرحلة. كما يمكن القول أنّ النظرة للموارد البشرية تأثرت بالواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي ميّز كل مرحلة⁽¹⁾، ومن هذا المنطلق سيتم إدراج مختلف المراحل التي مرّ بها التطور الفكري للموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن كما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميّزت هذه الحقبة التاريخية بممارسة الأعمال اليدوية وطرق الإنتاج البسيطة، حيث كانت معظم السلع تُصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، أُعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، له الحق في بيعه وشراؤه شأنه شأن أية سلعة، فلا حقوق قانونية أو إنسانية، ولا وجود لنظام العمالة في هذه الفترة، إذ السلطة المطلقة كانت بيد المالك الذي يعتبر العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها⁽²⁾. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة اليدوية، فبرزت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر كاف يسمح له ولعائلته بتحقيق أدنى مستلزمات العيش الضرورية التي تضمن له الحياة الكريمة. ليأتي بعد ذلك نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك، والعبيد (أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها)، وتميّز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الخاص الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتنّين بها ومستويات إنتاجهم، ومثّل هذا النظام احتكاًراً للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعرّيف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة⁽³⁾. وفي ظلال نظام الطوائف، برز الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وتمّ تطوير نظام - التلمذة الصناعية- Apprenticeship كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد، فوضعت شروط للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ، وغالباً ما كان التلميذ يعمل بدون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة، في الأخير يتحصل على شهادة يعترف بها مدرّبه بامتلاكه المؤهلات لممارسته الحرفة⁽⁴⁾.

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية

من وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تُواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أنّها ساهمت في تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلّا أنّ العامل أصبح ضحية هذا التطور،

(1) محمد أمين عبد اللطيف عشوش وآخرون (2017)، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، أعضاء منظمة الإدارة العربية جامعة القاهرة - كلية التجارة، القاهرة، مصر، بدون طبعة، ص 12، 13.

(2) منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(3) نادر أحمد أبو شيخة (2013)، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 27.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 55، 56.

فقد كان يُنظر إليه نظرة السلعة التي تُباع وتُشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العاملين، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية، مما أدى إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة و بين الإدارة من جهة ثانية وولدت لدى الأفراد نقمة على أصحاب الأعمال الذين يريدون استغلالهم أبشع استغلال⁽¹⁾.

ثالثاً: مرحلة الإصلاح الاجتماعي

نتيجةً للآثار السلبية التي تخضعت عن ممارسات الباحثين عن الثروة بأي ثمن إبان الثورة الصناعية، كان لا بد من التفكير في الحد من هذه الآثار، وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية⁽²⁾، حيث اتسمت هذه المرحلة بظهور التكتلات العمالية، وأخذت شكل اتحادات وتنظيمات عمالية هدفها الدفاع عن مصالح العاملين، تهدد أصحاب الأعمال بالإضراب والتوقف عن العمل، مما اضطرهم في الأخير إلى توجيه بعض الاهتمام البسيط إلى المفاوضات، ومعالجة بعض شؤون الأفراد مثل الأجور، ساعات العمل وظروفه⁽³⁾.

رابعاً: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

بدأ ظهور هذه الحركة منذ عام 1890م تقريباً، واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى، بقيادة (فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor)^(*) الملقب بالأب الحقيقي للإدارة، وقد سُميت بمرحلة (حركة الإدارة العلمية) بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج⁽⁴⁾. خلال هذه الفترة سعى (تايلور) جاهداً أن ينظم العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، من خلال تطبيق جملة من المبادئ يكمن أهمها في: تصميم وتقسيم العمل وفق قواعد ودراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة⁽⁵⁾. وبالرغم مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه، ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار واجهت هجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العاملين على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج كبيرة، فضلاً عن إهمال الجوانب الإنساني، فقد كان يُنظر للعامل على أنه آلة إنتاج وأهملت الجوانب النفسية والاجتماعية له⁽⁶⁾.

(1) محمد عبده حافظ (2011)، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر"، دار الفجر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص ص 12.

(2) محمد أمين عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(3) محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(*) فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (20 مارس 1856، 21 مارس 1915): مهندس ميكانيك أمريكي، وُلد بمدينة فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية، سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يُعد أباً حقيقياً لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، وواحدًا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، اشتهر بكتابه "مبادئ الإدارة العلمية".

(4) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج (2014)، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندسة"، دار الرضوان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 29، 30.

(5) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(6) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص 30.

خامسا: مرحلة ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي، الذي اهتم بدراسة ظواهر معينة أبرزها الإجهاد والإصابات، مع التركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، وتطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية⁽¹⁾.

سادسا: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية، وهذا لتؤكد على أهمية العنصر البشري في الفترة الممتدة بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، وذلك انطلاقاً من تجارب (هاوثورن Hawthorne)^(*) التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة (إلتون مايو Elton Mayo)^(**) وزملائه⁽²⁾، وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله، وضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل، مع توفير الظروف المناسبة للعمل، الأمر الذي استوجب توفر متخصصين في إدارة هؤلاء الأفراد⁽³⁾.

سابعا: مرحلة ظهور حركة العلوم السلوكية

برزت حركة العلوم السلوكية في الفترة ما بين مطلع الأربعينيات وأواخر الخمسينيات من القرن العشرين، نتيجة للعيوب التي وُجّهت إلى المدارس الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية، إذ ظهر هذا التيار ليركز أساساً على السلوك الإنساني في المؤسسة⁽⁴⁾، مع تطوير ممارسات الأفراد لكي تواكب التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها: إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، وتغير في ملامح الكثير من وظائف إدارة الأفراد. ومع ظهور هذه الحركة نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (المؤسسات) والعاملين،

(1) طاهر محمود الكلالده (2016)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 16، 17.

(*) تجارب (هاوثورن Hawthorne أو أثر هاوثورن): أجريت هذه التجارب ما بين عامي 1927-1932 م في مصانع شركة "وسترن إلكترونيك"، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، في مدينة شيكاغو بأمريكا، الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب، التي كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يُحدثونها، وقد استنتجوا أنّ ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص، وبسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بينهم.

(**) جورج إلتون مايو George Elton Mayo (26 ديسمبر 1880 - 7 سبتمبر 1949)، هو عالم نفس أمريكي وُلد في استراليا، يُعد أحد أهم رواد علم الاجتماع الصناعي، اهتم بالدراسات الاجتماعية، ودراسات علم النفس الاجتماعي، ويعود إليه الفضل في تطوير نظرية العامل الإنساني في الصناعة، خصص جزءاً كبيراً من أبحاثه لتحليل الظروف المادية المؤثرة في العمل ضمن التنظيمات الإنتاجية، وخاصة العلاقة بين ظروف العمل البيئية والظروف النفسية للعاملين، إذ أثر ذلك كله في إنتاجية العمل.

(2) نبيلة جعيجع، حياة براهيم (2011)، "إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي: 13 و14 ديسمبر، ص 6.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، ص 25.

(4) منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

إذ ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، التأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين⁽¹⁾.

ثامنا: مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات

انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم (System Theory)، واستخدام أساليب بحوث العمليات، هذه الأخيرة عبارة عن أساليب رياضية تساهم في التوصل إلى حلول مثالية للمشكلات الإدارية، فضلاً عن مساهمة الحاسبات الآلية في هذا الصدد. وفي إطار هذه المرحلة، ساد الاعتقاد لدى البعض بأنّ الحاسب الآلي يمكن أن يحل محلّ العنصر البشري، ومن ثم تقلص الاهتمام بالموارد البشري قياساً على الاهتمام بالآلة (أي الحاسب الآلي)، وهذا بالرغم من أنّ المورد البشري هو الذي طوّر الآلة. كما ظهرت فئة تُروّج لما يُعرف بـ "التكنولوجيا كثيفة رأس المال Capital Intensive Technology" على حساب "التكنولوجيا كثيفة العمالة Labour Intensive Technology"⁽²⁾.

تاسعا: مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية

اهتمت هذه المرحلة بالفرد العامل على أساس أنه أحد أهم الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، كونها تنظر إلى المورد البشري على أنه كل ما يقع ضمن قوة العمل، أو من هو قادر على العمل، أي أنها ترى أنّ العنصر البشري بمثابة مدخل أساسي من مدخلات العملية الإنتاجية، ومورداً داعماً للمدخلات الأخرى، فضلاً عن كونه مركز الجذب داخل المؤسسة، ومن خلال زيادة فاعليته في العمل، يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى، كالإنتاج، التسويق، المالية والتطوير⁽³⁾. ونتيجةً لانفجار الثورة المعلوماتية وبزوغ مجتمع المعرفة خلال القرن الحادي والعشرين، أصبح الاتجاه السائد هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية)، أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية)، على اعتبار أنّ المورد البشري أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية الأساسية.

ومع ذلك فقد أصبح يُنظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة، على أنها "رأس مال فكري Intellectual Capital"، بعد أن كان يُنظر لها على أنها مصدر تكلفة أو عبء يجب التخلص منه عند أول فرصة أو عند أول إخفاق، بل هي بمثابة استثمار طويل الأجل ينجر عنه تحقيق الأهداف الرئيسية التي قامت من أجلها المؤسسة باعتبارها ميزة تنافسية (Competitive Advantage) كبرى لأي مؤسسة⁽⁴⁾.

عاشرا: مرحلة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إنّ مصطلح استراتيجية الموارد البشرية مصطلح حديث برز مع بداية القرن الحادي والعشرين، وتعتبر هذه المرحلة مكتملة لما أتت به المرحلة السالفة، فهي لم تلغ الأفكار السابقة إنما حاولت أن تضيف إليها ما يمكن أن يعزز عملها في الوقت الراهن، بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأما فيما يخص تكامل إدارة الموارد

(1) أحمد ماهر (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، ص46.

(2) محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

(3) قصي قحطان خليفة الجميلي (2015)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة مزيّدة ومنقّحة، ص74.

(4) محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص15.

البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ نهج استراتيجي لاختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء، والقيمة التي تُضاف إلى أداء المؤسسة من قبل إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها⁽¹⁾. تبعاً لما تقدم، فإنّ الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) يكمن في توليد القدرة الاستراتيجية، من خلال ضمان أنّ المؤسسة لديها قوى عاملة مؤهلة تتميز بالمهارة والالتزام، ولديها الحوافز الجيدة التي تدفعها لبناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها. وبناءً على هذا الوصف، تقوم العديد من إدارات الموارد البشرية الاستراتيجية بمواءمة سياسات الإدارة الخاصة بهم لاستخدام المورد البشري كجزء مهم من مؤسستهم أو فريقهم لبناء طاقم مؤسسة قوي ومستدام. فمن أجل النمو والاستمرار، تحاول أي مؤسسة في الوقت الراهن إنشاء أفضل إدارة للموارد البشرية وجعلها مرنة قدر الإمكان، بُعْية التكيف مع متطلبات وتغيرات السوق السريعة، والتي تتطلب حتماً من الموارد البشرية العمل كفريق واحد، من أجل تحقيق النجاح⁽²⁾.

نلاحظ من خلال المراحل السابقة الذكر، أنّ النظرة التاريخية للعنصر البشري تغيرت مع مرور الوقت، نتيجة التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية، فضلاً عن التغير المستمر في تركيبة القوى العاملة، إذ كان يُنظر للعامل على أنه عبيد يُباع ويُشترى كباقي السلع الأخرى، ثم أصبح يُنظر له على أنه آلة إنتاج فقط تحقق الربح والرفاهية لأصحاب الأعمال، ولم يُراعى الجانب الاجتماعي والنفسي له، لتتغير بعد ذلك النظرة وتتطور أكثر ويزداد الاهتمام بالعنصر البشري فيُنظر له كمورد وجب المحافظة عليه، الأمر الذي استوجب إنشاء إدارة خاصة تُعنى بإدارته، من خلال توظيفه وتنميته وتحفيزه بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الموارد البشرية على حد سواء.

(1) منير نوري، فضيلة معمر قواري (2016)، "قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسير التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول، ص 45، 46.

(2) Rrezarta Gashi (2013), "Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital", Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSER Publishing-Rome, Italy, Vol. 2, N°: 9, PP: 88, 89.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية إدارة حيوية ضرورية لنجاح المؤسسة الاقتصادية، حيث تُعنى بتنظيم وتنسيق العمليات المتعلقة بتسيير شؤون الأفراد العاملين في المؤسسة من جهة، ومحاولة تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من جهة أخرى. وتجدر الإشارة إلى أنّ الشكل الحديث لهذه الإدارة تبلور نتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة إبان الثورة الصناعية، فمنذ السبعينيات برز مفهوم هذه الإدارة كبديل لإدارة الأفراد آنذاك.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نتيجةً للتطور المعرفي والإداري وتطور النظرة التاريخية للعنصر البشري الذي يشكل الموارد البشرية للمؤسسة في الآونة الأخيرة، ازداد الاهتمام بهذا الأخير إذ أصبح بمثابة حجر الأساس الذي يُبنى عليه عمل المؤسسات، لما له من تأثير كبير في رسم طريق نجاحها أو فشلها للوصول إلى أهدافها، على غرار الموارد الأخرى التي أضحت أقل قوة مما كانت عليه من قبل، الأمر الذي فرض على معظم المفكرين والباحثين في حقل الإدارة، وضع المبادئ والأسس التي تُساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة، هذه الأسس تبدأ من التخطيط، التوجيه والتكوين، الحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، في إطار ما يُعرف بإدارة الموارد البشرية. وفي ضوء ما سبق نجد من الأهمية أن نُعرّف ونُوضّح معنى مصطلح المورد البشري قبل اللجوء إلى تعريف إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنّ هذا المورد يُمثل جوهر ومحور عمل واهتمام هذه الإدارة، باعتباره المصدر الحقيقي لخلق الإبداع والابتكار، فضلاً عن التطوير، التجديد، والتغيير. كما يُعد الآلية الفعالة لتكوين وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الحديثة وضمان استمراريتها.

1. مفهوم المورد البشري: مع تطور النظرة التاريخية للعنصر البشري وفي ضوء ازدياد أهميته باعتباره أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والتنظيمية بالمؤسسة، تغير استخدام المصطلحات التالية: العاملين، القوة العاملة، العمال، الأفراد، إلى مصطلح المورد البشري، وأُعتبرت سنة 1970 نقطة التحول التاريخية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد (وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة)، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية، وليصبح مديروا الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة⁽¹⁾.

أُعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلّا أنّ المصطلح حدث به اتساع، ليشمل أيضاً الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات، في حالة توافر المعلومات والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد، بمعنى أنّ الموارد قد تكون مصدراً مادياً أو معنوياً، وإذا تمّ استخدامها بطريقة فعّالة، فإنّها تُحقق منفعة ما تعود على صاحبها⁽²⁾. في حين تُعرّف الموارد البشرية (Human Resources) على أنّها: جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة "ثقافتها التنظيمية" التي تُوضّح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تُنظّم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة،

(1) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2012)، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 10.

(2) علي أحمد جابر حسنين (2017)، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 11.

في سبيل تحقيق رسالتها، أهدافها المرسومة واستراتيجياتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة جملة من التعويضات المالية والمعنوية (رعاية وخدمات متنوعة تكون في شكل رواتب، أجور، ومزايا وظيفية أخرى). كما تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات...) ذات أهمية، غير أنّ الموارد البشرية تعتبر أهمها كونها منبع عمليتي الإبداع والابتكار⁽¹⁾. على هذا النحو، لا يوجد مجال للنقاش حول فكرة أنّ "الموارد البشرية" تعتبر أحد أهم الأصول الرئيسية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها⁽²⁾، فالمورد البشري هو الذي يصنع المؤسسات ويُهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار، ويحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وخبرته، التي بدونها يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح الفرد مورداً لا بد له من امتلاك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة، فالمورد البشري مزيج من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات⁽³⁾.

ومن هذا المنطلق نجد أنّ الموارد البشرية تعتبر الثروة الحقيقية والدعامة الأساسية لنمو ونجاح أي مؤسسة، هذا لكونها تمتلك مجموعة من الخصائص، تنفرد بها عن الموارد الأخرى، وتُمكّنها من السيطرة الكاملة على أنشطة ووظائف المؤسسة، شريطة أن تُحفّز دائماً للعمل والإنجاز. ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي⁽⁴⁾:

- القدرة على التعامل في أسواق مفتوحة تتسم بالتقلب والفجائية؛
- المرونة والقدرة على استخدام أساليب متغيرة وغير جامدة في العمل، والتخلص من الأساليب النمطية لمواكبة حركة التغيير داخل وخارج المؤسسة؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار؛
- الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة وتثمين الرصيد المعرفي، ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة التي يحتاجها سوق العمل، مع قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات ومناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات، وتوفير درجة كافية من الاستقلالية دون اتخاذ الغير كمصدر للإرشاد والتوجيه في معظم الظروف؛
- قبول التنوع والتغيير مع تحمل الأعباء، سواء كان هذا التنوع والتغيير في أعضاء فرق العمل أو في مجالات العمل؛
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما تحقق من خبرات أو نجاحات؛

(1) عمر وصفي عقيلي (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 11.

(2) Piabuo Serge Mandiefe et al. (2017), "The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobile telephone industry", Journal of Global Entrepreneurship Research, Faculty of Entrepreneurship and the UNESCO Chair in Entrepreneurship at the University of Tehran, Iran, Vol.07, N°07, P: 02.

(3) عبد الله علي، أمين مزياني (2017)، "مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي"، مجلة المدير، تصدر عن المدرسة العليا للإدارة والاقتصاد الرقمي، الجزائر، المجلد العدد الخامس، ص 28، 29.

(4) السيد فتحي الويشي (2013)، "الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 24، 25.

● قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة والقدرة على التعامل معها، واعتبارها فرصاً لإثبات الذات وتحقيق النجاح والتميز للفرد والمؤسسة.

استناداً لما ذكر من خصائص سابقاً، يمكن الخروج بحوصلة مفادها أنّ الموارد البشرية هي الموارد الحقيقية والأصلية للمؤسسة، كونها تعتبر العمود الفقري والمحرك الأساسي لجميع الوظائف، تمتلك هذه الأخيرة أهمية كبيرة في تنفيذ خطة العمل، وطاقة تغيير لا حدود لها، كما وتتميز بالديناميكية والتقلب المستمر، إذ دوماً ما تسعى لتحقيق ما هو جديد ومغاير للوضع المعاش في المؤسسة، الأمر الذي يستلزم توفير جملة من الشروط اللازمة لتهيئتها للتغيير بالطريقة الصحيحة، وتوضيح الواجبات والمسؤوليات المنوطة بها، حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي ضمان نموها واستدامتها. وعلى ذلك وجب النظر إلى المورد البشرية على أنها مصدر إيجابي يحقق النجاح للمؤسسة إذا ما تم استخدامها وإدارتها بطريقة صحيحة وفعالة، والاستثمار فيها استثماراً رشيداً.

2. المفهوم الحديث للموارد البشرية: تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم ظهور مصطلح جديد في ساحة الأعمال الحديثة "العميل" أو "الزبون"، وهو كل من يتعامل مع المؤسسة بغرض الاستفادة منها، ويتزايد حالياً استخدام لفظ "العملاء الداخليين Internal Customers" للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما. ولأن المؤسسات الحديثة التي تعيش أجواء المنافسة الحادة في ظل عصر العولمة، فإنها تبحث عن ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها بزيادة حصتها السوقية والوصول إلى الريادة في السوق... هذه الميزة التي تتمثل في التميز بجودة السلعة أو الخدمة أو تخفيض التكاليف، أو الاستئثار بأسواق محددة، وملائمة مواعيد تسليمها على مبدأ (Just In Time) النظام الآلي... الخ. فإنّ العملاء الداخليين (الموارد البشرية) هم خط الدفاع الأول في الحفاظ على الأداء المتميز، وبذلك فإنهم يمثلون رأس المال الفكري الحقيقي والميزة التنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.

الجدير بالتنويه في هذا الصدد، أنّ المفهوم الحديث للموارد البشرية ينطوي على مواصفات جديدة وجب توفرها في تلك الموارد، نجد من أبرزها **التعليم**؛ وما يوفره من مؤهلات ملائمة و متممة للمجال المهني وما يُتيحها للفرد المتعلم من معلومات وخبرات جديدة ومعارف متنوعة حديثة تتماشى ومتطلبات العصر. كذلك **التوجه السليم** والذي يتجسد في العمل من أجل تطوير البلاد وازدهارها عن طريق الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجاته، وكذلك تحمل المسؤولية والرغبة في الاتقان والتفوق وحسن استغلال وقت الفراغ. **القيم الإيجابية** حيث تقترن الإنجازات المتميزة دائماً بقيم بناء سامية، يتبنّاها أصحابها ويعملون بمقتضاها مثل العمل المخلص، والتفكير الذاتي، التنافس... إلخ وتستنبط هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب المجتمع وتاريخه وحضارته. وجب على الموارد البشرية الحديثة كذلك أن تنطوي على شخصيات ناضجة تتصف بالإيجابية، الاستقلالية، الجدية والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي، ولكل هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في أداء مهامها المختلفة.

(1) عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنح (2015)، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 35.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية: يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، أحد أهم الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال⁽¹⁾. ويبرز هذا الاهتمام في كون أنّ حقل إدارة الموارد البشرية (HRM) يتكوّن من مجموعة من الأنشطة داخل المؤسسة، لها هدف شامل يتمثل في إعادة تصوّر العمال كأصول بشرية بدلاً من كونها تروساً قابلة للتبديل في آلة صناعية، ومحاولة تحقيق أفضل استخدام ممكن لها، للمساعدة في جعل المؤسسات الراهنة فعّالة وناجحة ومستدامة. حيث تتراوح أدوار مديري الموارد البشرية (HR) من إدارة (الرواتب، حفظ السجلات...) إلى إدارة التدريب والتطوير الوظيفي للموظفين. والجدير بالذكر، أنّ الفائدة التي تعود على المؤسسة تمثل المعيار النهائي لتقييم نجاح أو فشل إدارة الموارد البشرية. في المقابل، يعتبر علماء النفس العنصر البشري كنقطة انطلاق، ويهتمون بطرق اختيار الموارد البشرية وتدريبهم وتطويرهم وتخصيصهم لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها⁽²⁾.

في الواقع، لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والمفكرين فيما يخص مصطلح إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فقد اختلفت التعاريف الموضوعية، غير أنّ ما تجدر الإشارة إليه أنّ أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير قد أعطوا لمفهوم إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى، فبعدما كان ينظر لها أصحاب النظرية التقليدية من زاوية ضيقة تنحصر في كونها نشاطاً روتينياً يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظراً للدور الاستراتيجي الذي يلعبه العنصر البشري في تسطير أهداف المؤسسة وتحقيقها⁽³⁾. لذلك لوحظ تعدد التعاريف الخاصة بمصطلح إدارة الموارد البشرية، تُورد منها -على سبيل المثال لا الحصر- ما يلي:

تعريف 01: يعرف (Lewin) إدارة الموارد البشرية على أنّها جذب الموظفين والمحافظة عليهم واستخدامهم وتحفيزهم ومكافأتهم وتأديبهم في المؤسسات⁽⁴⁾.

تعريف 02: وفقاً للمداخل المعاصرة، تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁵⁾. ركّز هذا التعريف على عرض مراحل الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها الإدارة، وكيفية استغلالها والحفاظ عليها، وذلك من منطلق أنّ الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون محركاً قوياً لتحسين الإنتاجية، ورفعها إلى أعلى مستوى ممكن.

(1) محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون (2018)، "إدارة إنتاجية المورد البشري"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 10.

(2) Jeanette N. Cleveland et al. (2015), "The future of HR is RH: Respect for humanity at work", Human Resource Management Review, journal homepage: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>, Vol.25, N° 02, 2015, P: 01.

(3) الشيخ الدواي (2008)، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة

قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد السادس، العدد السادس، ص 10.

(4) Adrian Wilkinson et al. (2017), "Contemporary Human Resource Management Text and Cases", Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom, Fifth edition, P: 07.

(5) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2012)، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،

تعريف 03: إدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي متكامل ومتناسك لتوظيف وتطوير الأشخاص العاملين في المؤسسات وتحقيق رفاهيتهم⁽¹⁾.

تعريف 04: يُورد (Schuler) مفهوماً لإدارة الموارد البشرية فيقول بأنها ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تُمارس بغرض إدارة العنصر البشري، بطريقة فعّالة وإيجابية بما يُحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية وأهداف المجتمع، وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد مباشرة باستراتيجية المؤسسة⁽²⁾.

يوضح هذا التعريف والتعريف السابق له الجانب الحديث لإدارة الموارد البشرية، فمع ظهور مجموعة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال الحالية، اتخذت هذه الإدارة منعطفاً جديداً يُعنى بصياغة استراتيجيات متطورة وسياسات جديدة للموارد البشرية على المدى البعيد، تسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام مع فرص وتحديات هذه البيئة التي تُعاشها، بما يُحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية وأهداف المجتمع، شريطة أن تتلاءم هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وترتبط بها بشكل مباشر، بهدف اكتساب قدرة تنافسية والتي لا يضمنها إلا المورد البشري.

تعريف 05: إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يُحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير⁽³⁾.

ومن هذه الزاوية، يتضح جلياً أنّ المؤسسة تعيش في ظل بيئة أعمال تتميز بسرعة متغيراتها وتنوعها، الأمر الذي جعلها تكون بعيدة عن الثبات وبحاجة إلى التغيير، هذا الأخير الذي يُلزم المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري، وإدارته بالطريقة الصحيحة، من خلال وضعه في المكان المناسب لضمان استخدامه بكفاءة وفعالية، والالتزام بتكوينه من أجل تنمية معارفه وتطوير سلوكياته التي تضمن تحسين أدائه، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

من محمل ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة الوحيدة التي تسعى للاستثمار في العنصر البشري وتستهدف تحقيق الاستفادة القصوى منه، حيث تتكفل بإدارته وزيادة فعاليته داخل المؤسسة الاقتصادية، عن طريق أداء مجموعة من الفعاليات وتطبيق أنشطة مُتخصصة بذلك، تتضمن في البداية تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، استقطابهم واختيار ما يتناسب منهم ويتواءم مع المناصب الشاغرة وتعيينهم فيها، فضلاً عن تكوينهم وتحفيزهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء والارتقاء به، تنمية صيانتهم والحفاظ على سلامتهم حتى إنهاء فترة الخدمة ومن ثم إحالتهم إلى التقاعد، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وخلق واستدامة الميزة التنافسية.

(1) Michael Armstrong, Stephen Taylor (2014), "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page, London, United Kingdom, 13th edition, P: 05.

(2) حسين وليد حسين عباس (2015)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 21.

(3) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي (2015)، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 29.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعاش المؤسسات الاقتصادية الراهنة عصر جديد، برزت فيه العولمة، الانفتاح على السوق العالمي، التخفيف من القواعد القانونية، وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية والتكنولوجية، كمتغيرات رئيسية ساهمت في زيادة حدة المنافسة بينها. الأمر الذي دفع بكل مؤسسة إلى المصارعة من أجل أن تكون الأفضل وتحظى بالريادة، وأن تكتسب سرعة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات، وبالتالي تكون الأقدر على المنافسة بطريقة تجعلها تضمن البقاء على الأقل في عالم الأعمال، ومن ثم فهي بحاجة إلى موارد بشرية كُفأة وفعالة تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة⁽¹⁾، عن طريق تحويل ما تملكه المؤسسة الاقتصادية من موارد وطاقات، إلى قدرات تنافسية مستدامة يُصعب مُحاكاتها من قبل المنافسين الآخرين. ومن هذا المنطلق، تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر المكونة للمؤسسة، وأصلاً مهماً من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد، لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية معارفها ومهاراتها، تحسين سلوكياتها وتطوير قدراتها الأدائية. وبالتالي، يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة على أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية وتكوينها، بقصد إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة⁽²⁾. ونظراً للأهمية القصوى التي تحتلها الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فإنها تحتاج إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة والتي تتجسد في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى الاستفادة منها واستغلالها استغلالاً أمثلاً، الأمر الذي يسهم بدوره في تحقيق الهدف الأسمى لها في الارتقاء بالإنتاج وتقديم أفضل الخدمات⁽³⁾. ومن هنا يمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، كونها على علاقة مباشرة بالعنصر البشري، للأسباب التالية:

- أ. إنّ إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع، لأنها تُعد القوة العاملة الوحيدة الموجودة فيه⁽⁴⁾، حيث تُعد بمثابة مركز الجذب المهم في المؤسسة الاقتصادية، فبواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في أي مؤسسة كانت خدمية أو إنتاجية⁽⁵⁾.
- ب. إنّ معظم الموارد التي تتوفر في المؤسسة هي الموارد البشرية، وهذه الأخيرة تتمثل بالأفراد العاملين بمستويات الإدارية، من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا⁽⁶⁾.

(1) صفية علاوي، بن تريح بن تريح (2020)، "دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية - الإشارة إلى حالة سوناطراك -"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، تصدر عن جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 11، العدد الثاني، ص 255.

(2) عبد القادر بابا، إبراهيم إسماعيل حسين الحديدي (2009)، "قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي: 10 و 11 نوفمبر، ص 5.

(3) مازن فارس الرشيد (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ص 16.

(4) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(5) أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب (2010)، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، تصدر عن الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، الأردن، المجلد السادس، العدد الرابع، ص 502.

(6) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ت. تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة مهمة لجميع المديرين لعدة أسباب، يكمن بلورة أهمها في تجنب أنواع أخطاء الموظفين التي لا يُراد ارتكابها أثناء الإدارة، على سبيل المثال، لا يرغب أي مدير في توظيف الشخص الخطأ للوظيفة، وإضاعة الوقت في المقابلات غير المجدية، كذلك لا يُفضّل أي مدير أن يشهد على تجربة معدل دوران عمل مرتفع، أو أن يجعل بعض الموظفين يعتقدون أنّ رواتبهم غير عادلة بالنسبة للآخرين في المؤسسة، كما لا يسمح لنقص التكوين بتقويض فعالية إدارته، أو ارتكاب أي ممارسات عمل غير عادلة⁽¹⁾.

ث. أهمية إدارة الموارد البشرية، تكمن في الدور الهام الذي تلعبه في تنمية وتطوير العنصر البشري، ليتوافق مع المتغيرات الفنية والمتنوعة للوظيفة، ولتحسين أدائه وزيادة فعاليته في المؤسسة الاقتصادية⁽²⁾.

ج. الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية، حيث نجحت بعض المؤسسات في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الاختيار بين المرشحين للوظيفة، ونظام الأجور والحوافز حسب الإنتاج، وبناء قواعد معلوماتية متطورة لتزويد أصحاب القرار بمعلومات شاملة وسريعة عن الخطط الاستراتيجية للعمالة، أو أنشطة الأفراد الآخرين في المؤسسة⁽³⁾.

ح. يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في ضمان حصول المؤسسة على أفضل النتائج (زيادة الأرباح وتحسين الأداء)، من خلال الاستخدام الفعّال للعنصر البشري الذي يُعتبر ثروة إنسانية لُحُل المؤسسات، وهذا لا يتم تحقيقه إلا إذا وضع مدير الموارد البشرية خططاً فعّالة واضحة، ووضع خطوط تجميع عالمية المستوى، واستخدام ضوابط محاسبية متطورة، مع وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وتحفيزه وتقييمه وتطويره بغرض زيادة فاعليته⁽⁴⁾.

خ. كما يرجع سبب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية، ويتجلى ذلك في وضع سياسات تتضمن تحقيق الاتساق، والعدالة، والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وتستمد هذه السياسات أهميتها في مجالات التعيين، والأجور، والحوافز، والترقية، والتكوين، والتوجيه والإرشاد، وتقييم الأداء، وإثارة الدافعية للعمل والإنتاج، وتنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، وأسلوب التسريح⁽⁵⁾.

ليس من المغالاة القول أنّ إدارة الموارد البشرية تُعد أحد أهم إدارات المؤسسة الاقتصادية وأبرزها، فهي لا تقل أهمية عن باقي الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة التسويق... إلخ)، وهذا راجع لطبيعة وأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فلو نظرنا إلى المؤسسات الناجحة اليوم، نجد أنّ نجاح أغلبها في بيئة الأعمال يُرجّح بدرجة كبيرة إلى فعالية السياسات والاستراتيجيات الجيدة المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية، فلو افترضنا أنّ الموارد المادية، المالية والمعنوية (أي الموارد غير البشرية)، تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة، فالموارد البشرية هي المساهم الأول والفعّال، في تجسيد تلك الأهداف وتحقيقها على أرض الواقع.

(1) Gary Dessler (2013), "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Pearson Education, Harlow, United Kingdom, 13th edition, P: 05.

(2) أكنم عبد المجيد الصرايرة، رويده خلف الغريب، مرجع سبق ذكره، ص 502.

(3) عبد الرحمن سيار (2014)، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 28.

(4) Gary Dessler, op.cit., P: 05.

(5) عبد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وفضلاً عن الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، تحرص الإدارة الحديثة على تحقيق العدالة والمساواة في معاملة الموارد البشرية⁽¹⁾، سواء كانوا في المناصب العليا أو الوظائف الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، تهتم إدارة الموارد البشرية بتنمية الموظفين من خلال توفير الفرص اللازمة للتكوين والتطوير الإداري والفني، وذلك بهدف تحسين قدراتهم ومهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. وبالتالي، يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات الاقتصادية وتطورها المستمر، بالإضافة إلى تعزيز العدالة والمساواة داخل المؤسسة وتطوير موظفيها.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

مما لا ريب فيه، أنّ لكل مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها أو نشاطها رؤية مستقبلية، وأهداف وغايات تطمح للوصول إليها أبرزها البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة زبائنها وأسواقها المستهدفة، حيث يتطلب تحقيق ذلك تضافر جهود الإدارات المتواجدة بالمؤسسة بقيادة إدارة الموارد البشرية، التي تُعتبر من الإدارات المهمة والفعّالة في المؤسسات الاقتصادية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها. من هذا المنطلق، سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل، إلى جانب عرضنا لأهم الأهداف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إنّ الغرض العام من إدارة الموارد البشرية، لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة للتأكد من أنّ المؤسسة الاقتصادية تستطيع اكتساح النجاح عبر أفرادها العاملين فيها، ومن ثم فإنّ إدارة الموارد البشرية تستهدف تحقيق الملائمة بين أهداف المؤسسة ذات الأمد البعيد والمعبر عنها بالأهداف (التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة)، وأهداف المؤسسة قصيرة الأجل والمتمثلة بـ (التنظيمية والمهنية)، إذ بالإمكان تحقيق تلك الأهداف عن طريق تبني نظام فعال داخل المؤسسة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والاتصال الفعال⁽²⁾. وبناءً على ذلك، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها في المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

1. الأهداف التنظيمية (Organizational Objectives): إدارة الموارد البشرية تعبر عن نظام فرعي من أصل نظام

كلي والذي يمثل المؤسسة في حد ذاتها، له أهداف فرعية يسعى إلى بلوغها من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، التي تسهم بدورها في تحقيق أهداف النظام الكلي. وعلى هذا الأساس، يمكن القول أنّ ممارسات الموارد البشرية المميّزة تشكل الكفاءات الأساسية التي تحدد كيفية تنافس المؤسسات في الوقت الراهن. حيث أظهرت العديد من الأبحاث المكثفة أنّ مثل هذه الممارسات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء المؤسسة. ومن هنا تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية عبر جملة الوظائف التنفيذية والاستشارية، والتي تهدف في مجملها إلى دعم البرامج لتحسين الفعالية التنظيمية من خلال تطوير السياسات في مختلف المجالات، مثل إدارة المعرفة وإدارة المواهب وخلق بيئة عمل أكثر ملائمة، وتطوير سياسات التحسين المستمر والعلاقات بين العملاء⁽³⁾.

(1) مازن فارس الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(3) Michael Armstrong (2006), "A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE", published by Kogan Page, London and Philadelphia, United Kingdom, 10th edition, P: 8.

2. الأهداف الوظيفية (Functional Objectives): تتجسد هذه الأهداف في دور إدارة الموارد البشرية في تمكين الإدارات والأقسام التنظيمية الأخرى من القيام بأنشطتها والحفاظ على متطلبات المؤسسة عند المستوى المطلوب، إذ يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والتنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة القادرة والراغبة في العمل، وإلاّ ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه (1).

3. الأهداف الإنسانية والاجتماعية (Human and Social Objectives): تُعنى الأهداف الإنسانية بإشباع رغبات وحاجات العاملين بالمؤسسة وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت (2)، أما الأهداف الاجتماعية فتعبر عن أهداف المجتمع، والتي يتعين على إدارة الموارد البشرية تحقيقها، عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم، بما يتيح الفرصة للمجتمع بأن يتطور وينمو ويزدهر في جميع المجالات، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين (3).

4. الأهداف المتخصصة (Objectives Specialized): وتشمل تطوير وتدريب الموارد البشرية ومكافأتها ودفع المستحقات في وقتها، واندماج الموارد البشرية وغرس قيم التفاهم والتناغم بين مختلف التخصصات للوصول إلى عمل جماعي ناجح، والحفاظ على الموارد البشرية وغرس قيم المشاركة والتعزيز والتطوير المستمر وإشعارهم بالأمان والاستقرار (4).

استناداً لما تقدم يمكن القول بأنّ أهداف إدارة الموارد البشرية تمتاز بالصعوبة من ناحية تحديدها، وذلك مقارنةً بباقي إدارات المؤسسة الاقتصادية الأخرى التي غالباً ما تمتاز بالوضوح وسهولة الفهم، إذ تعتمد إدارة الموارد البشرية على مختلف المعلومات التي تقدم من تلك الإدارات في إعداد أهدافها. فضلاً عن ذلك تكتسي هذه الإدارة أهمية بالغة في تحديد كفاءة ونجاعة المؤسسة الاقتصادية في بلوغ أهدافها، والتي عادةً ما يكون ذلك مرهون بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية في استغلال العنصر البشري استغلالاً أمثلاً، وقدرتها في إرساء التوازن بين متطلبات المؤسسة الاقتصادية ووظائف وسياسات الموارد البشرية من جهة، والمجتمع وكافة الأفراد ذوي التأثير الداخلي والخارجي في المؤسسة من جهة أخرى. وبذلك، تمّ إدراج مجموعة من المبادئ والأسس التي تساعد على استغلال المورد البشري والاستفادة من طاقته إلى جانب بقية الموارد الأخرى، بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف (2011)، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 16.

(2) رافده الحريري (2014)، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 25.

(3) حنان سبخاوي (2020)، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية تصدر عن جامعة عمار ثليجي،

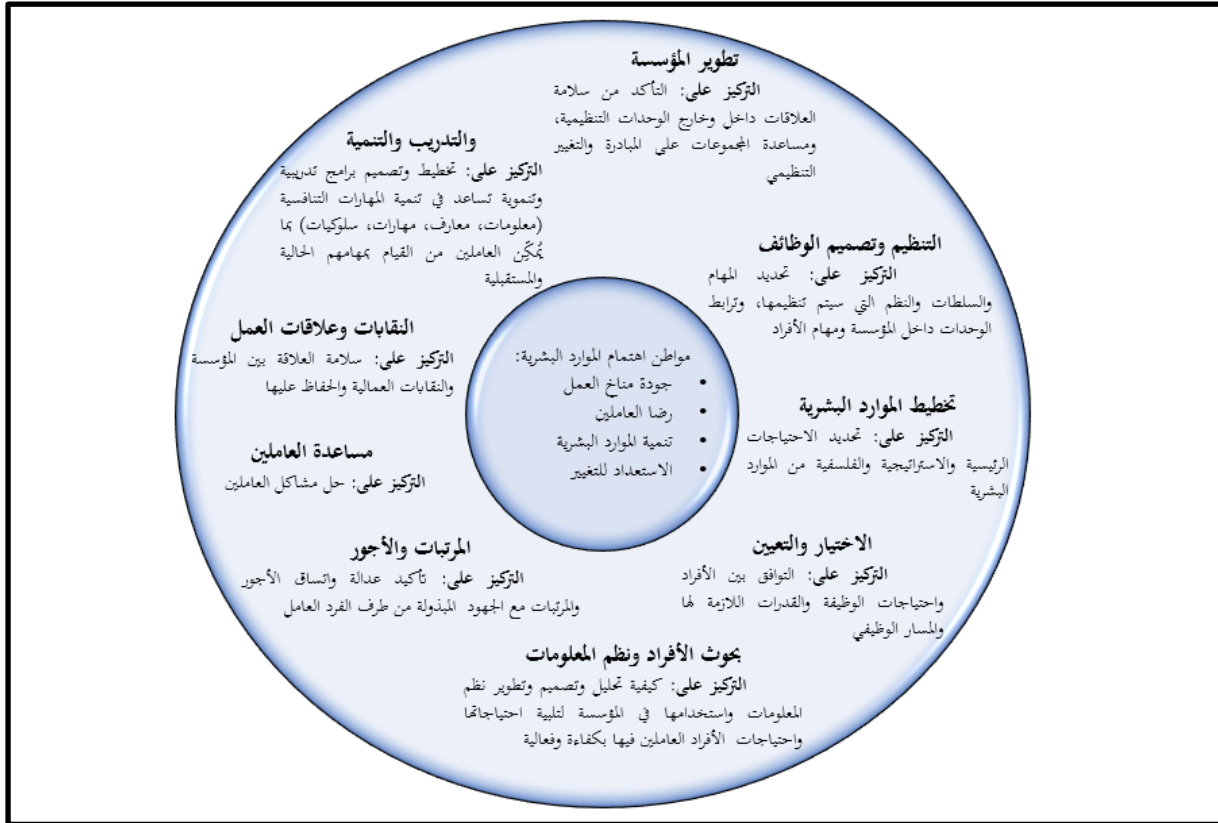
الأغواط، الجزائر، المجلد 14، العدد الثاني، ص 134.

(4) عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تُعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة والفعّالة في المؤسسات الاقتصادية والتي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث مرّت هذه الأخيرة بالعديد من التطورات ساهمت في اتساع دورها مع مرور الوقت، والشكل الآتي يوضح إمكانية دراسة إدارة الموارد البشرية عبر مختلف الوظائف التي تؤديها:

الشكل (3): إطار دراسة إدارة الموارد البشرية في ظل وظائفها



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 34.

استناداً لما تمّ عرضه في العناصر السالفة الذكر الخاصة بكل ما هو متعلق بالمورد البشري وإدارته، وبناءً على ما جاء في الشكل أعلاه، يتضح جلياً أنّ المدرسة العلمية التي جاء بها (تايلور) كانت السابقة في وضع أول نواة لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التطوير والتحفيز)، ثم جاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية (لالتون مايو) وزملائه لتصنيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تمثلت في علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية، والسلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسمياً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة، وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين، أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر⁽¹⁾، فكانت الحاجة إلى بروز تصميم الوظائف المذكورة أعلاه وتقسيمها إلى وظائف رئيسية، ووظائف تنظيمية، وأخرى مساعدة يمكن إنجازها على النحو التالي:

(1) سهيلة محمد عباس (2006)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 43، 44.

1. الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية: وتشمل الآتي:

أ. **تحليل وتوصيف الوظائف:** يُقصد بتحليل الوظائف، تجميع مُنظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية، ومتطلبات الوظيفة العقلية، والاجتماعية، والبدنية، والمسؤوليات اللازمة لأداء الواجبات بنجاح⁽¹⁾. تُوضّح هذه الوظيفة (تصميم وتحليل العمل) أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءًا بالمدخلات وما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (سواء كانت سلعة أو خدمة)، ومن الملاحظ أنه يتم تحليل تدفقات الأعمال، تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة، وكذا تحديد مواصفات من يشغلها⁽²⁾.

ب. **تخطيط الموارد البشرية:** يُعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه الأنشطة المتعلقة بالتحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع بكل وحدة أو قسم أو إدارة وتوفيرها في المكان والزمان المناسبين لكي يساعد على البقاء والتطور⁽³⁾.

ت. **استقطاب الموارد البشرية:** تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة، الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المؤسسة الاقتصادية، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المؤسسة، والذين يُتوقع منهم أن يتقدموا بطلبات عمل للمؤسسة نتيجة وجود شواغر عمل حاليًا، أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل⁽⁴⁾.

ث. **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** تسعى عملية الاختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم لأداء عمل معين، وهذا بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل، كما أنّ هذه العملية لا تقتصر فقط على الموازنة بين ما ذكرناه، ولكن تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات هذه الوظيفة. لذلك وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تكون أكثر دقة في إعدادها لمضمون التحليل الوظيفي، ويتعين عليها قبل اتخاذ قرار الاختيار أن تدقق في خطط الموارد البشرية. أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، أنظمة العمل وغيرها. وعادةً ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها⁽⁵⁾.

(1) رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري (2013)، "إدارة الموارد البشرية دليل عملي"، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 4.

(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

(3) أبوبكر ضوء البيت أبوبكر محمد وآخرون (2017)، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة 2002-2012"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، تصدر عن مركز رفاة للدراسات والأبحاث، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 236.

(4) ياسر عبد طه الشرفا، هاني ربحي أحمد عبد العال (2018)، "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، تصدر عن مركز رفاة للدراسات والأبحاث، المجلد الخامس، العدد الأول، ص 51.

(5) نور الدين بوالشرش، إيمان محامدية (2016)، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد 27، ص 269.

ج. **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية، وتحديد أجرها، كما وتهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة التي تستحقها كل وظيفة⁽¹⁾.

ح. **تصميم أنظمة الحوافز:** تحاول إدارة الموارد البشرية جاهدة للحصول على العمل المتقن والإبداع، الأمر الذي تطلب منها وضع نظام للحوافز في المؤسسة الاقتصادية، الذي يُعد أحد أهم الآليات الفعالة التي تساهم في مكافأة المبدع وتشجع غير المبدع على الإبداع، وتُحفّز الموارد البشرية لبذل المزيد من الجهود للوصول إلى مستويات عالية ومتميزة من الأداء. كما وتنوع طرق الحوافز ما بين المادية (كالزيادة في الأجر أو المكافأة)، والمعنوية (كالترقية أو خطاب شكر). ومن أهم طرق تحفيز الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، إدماجهم في الأعمال المهمة كأن تشركهم المؤسسة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات. فمشاركتهم في مثل هذه المهام ستشجعهم على تطوير أدائهم. وهناك شروط أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في نجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردوديتها، من أبرز وأهم تلك الشروط: أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وأن توجد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة تُرجى من تلك الحوافز التي لا تُحرّك الدوافع لدى العنصر البشري بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته⁽²⁾.

خ. **تصميم أنظمة ومزايا وخدمات الموارد البشرية:** تهتم المؤسسات الاقتصادية بمنح مواردها البشرية العاملة بها مزايا معينة، تتمثل في المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما وتهتم كذلك بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، رياضية، وقانونية، والتي قد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها⁽³⁾.

د. **تقييم الأداء:** يتم عبر هذه الوظيفة التقييم الدوري لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك عبر تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كل من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية⁽⁴⁾.

ذ. **تكوين وتنمية الموارد البشرية:** تُعد هذه الوظيفة بشكل عام أحد أهم الوظائف الرئيسية في المؤسسة الاقتصادية، نظراً لما تحقّقه لها من فوائد تعود بالنفع عليها وعلى مواردها البشرية، إذ تخصص هذه الوظيفة بتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي مما قد ينعكس على تحسين الأداء

(1) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) أمينة عبد الحليم خدام وآخرون (2020)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيديات العاملة في محافظة العاصمة عمان)"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال تصدر عن مركز رفاة للدراسات والأبحاث، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 128.

(3) ربيع قرين، صلاح الدين كروش (2020)، "واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص 468.

(4) محمد بن دليم القحطاني (2015)، "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)"، دار البيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الرابعة، ص 28.

الحالي، وذلك من خلال تصحيح الانحرافات والارتقاء بالأداء إلى المستوى المطلوب مستقبلاً⁽¹⁾. وعلى هذا الأساس، لا بد أن يُبنى التكوين على أسس علمية واضحة المعالم والخطوات، تبدأ من تحديد الموارد البشرية المراد تكوينها، ونوعية البرنامج التكويني المصمم، ثم تنتهي بتنفيذ العملية التكوينية، وتقييمها ومتابعة سيرها.

ر. **تخطيط المسار الوظيفي:** إنّ تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ويُعبّر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف المورد البشري وأهداف المؤسسة الاقتصادية، بما يساهم في زيادة ولائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تُوضّح لعمالها مسؤولياتهم في تحقيق المهام، كما يتوجب على كل عامل أن يتعرّف على اهتماماته وقيمه ومهارته، وأن يُحدد أهدافه، والتحدث مع الرؤساء في حال ما إذا واجه مشكلة، وهناك عدة أهداف لعملية التخطيط والتطوير المهني حيث يساهم في تقويم قدرات العاملين ومهاراتهم وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية للتقويم وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة وذلك في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التكوين والتقييم لضمان نجاح البرنامج⁽²⁾.

ز. **إدارة النظام التأديبي:** يُعبّر النظام التأديبي عن مجموعة الأعمال والإجراءات التي تُتخذ وتُطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، وضبط سير العمل فيها، فضلاً عن توجيه السلوكيات وتصرفات الموارد البشرية العاملة أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب، يخدم مصلحة المؤسسة من جهة، ومصلحة كل من يعمل فيها من جهة أخرى. وتشتمل هذه الأعمال والتصرفات على جوانب أساسية تتبلور في⁽³⁾: تحديد أهداف النظام التأديبي، ووضع القواعد التنظيمية لسير العمل، ومنع تكرار السلوك والتصرفات غير المرغوب فيها، وتحديد حالات انتهاك قواعد العمل والمخالفات، مع تحديد العقوبات المناسبة لتلك المخالفات والتي تسمى بالعمل التأديبي، بالإضافة إلى عملية التأديب نفسها ومتطلبات تطبيق النظام التأديبي.

2. الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية: وتشمل الوظائف الآتية⁽⁴⁾:

أ. **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية، وذلك حتى تتوافق مع التغيرات الحاصلة على صعيد بيئة الأعمال، والتغيرات في الأداء الداخلي للمؤسسة الاقتصادية؛

ب. **نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية:** كل مؤسسة اقتصادية أيّاً كان نوعها أو حجمها، تحتاج إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي، كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات طبيعة الموارد البشرية العاملة، ومدى إمكانية استغلال تلك المعلومات لصالح المؤسسة؛

(1) نعيمة بارك (2009)، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد الخامس، العدد السابع، ص 274.

(2) حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 43-45.

(3) ربيع قرين، صلاح الدين كروش، مرجع سبق ذكره، ص 468.

(4) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ت. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

3. الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية: وبالرجوع إلى هذا النوع من الوظائف في إدارة الموارد البشرية نجدها تنطوي على ما يلي:

أ. العلاقة مع النقابات العمالية: وهي الوظيفة التي تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية، والتطرق إلى المواضيع ذات الصلة بالعمال، مثل شكاوى الموظفين، النزاعات، التأديب والفصل من الخدمة (1).

ب. الصحة والسلامة المهنية: تُعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بضمان توفير ظروف عمل آمنة، تمنع وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وهناك فرق بين مفهومي الصحة والسلامة، بحيث تتضمن السلامة المهنية (occupational safety) حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المرتبطة بمكان العمل. أما الصحة المهنية (occupational health) فتشير إلى خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بالعمل، ولغرض التقليل أو الحد من مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها الموارد البشرية، يجب على كل مؤسسة اقتصادية أن تتخذ مختلف الإجراءات والتدابير الوقائية اللازمة للحد من تلك المخاطر أو تفاديها قدر الإمكان (2).

ت. ساعات وجداول العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى وضع نظام يكفل كفاءة وجودة العمل (3).

ث. تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهذه الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا، وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم (4).

كمحصلة لما سبق، يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية تُعد إدارة مميزة على غرار باقي الإدارات الأخرى، مهمتها الرئيسية تقوم على أساس تحقيق التوافق بين الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف المتواجدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، حيث تختص هذه الإدارة بتسطير مختلف الاستراتيجيات والقواعد والإجراءات، وتوزيع المهام الكفيلة بتحقيق الاستغلال الأمثل للأفراد، وتوجيههم واختيار ذوي الخبرة والكفاءة العالية منهم، عبر القيام بمجموعة من الوظائف المتعددة والمتنوعة التي تضمن تحقيق الأهداف المنتظرة من إدارة الموارد البشرية (أهداف المؤسسة الاقتصادية من جهة، وأهداف الموارد البشرية بها من جهة أخرى).

(1) ربيع قرين، صلاح الدين كروش، مرجع سبق ذكره، ص 468.

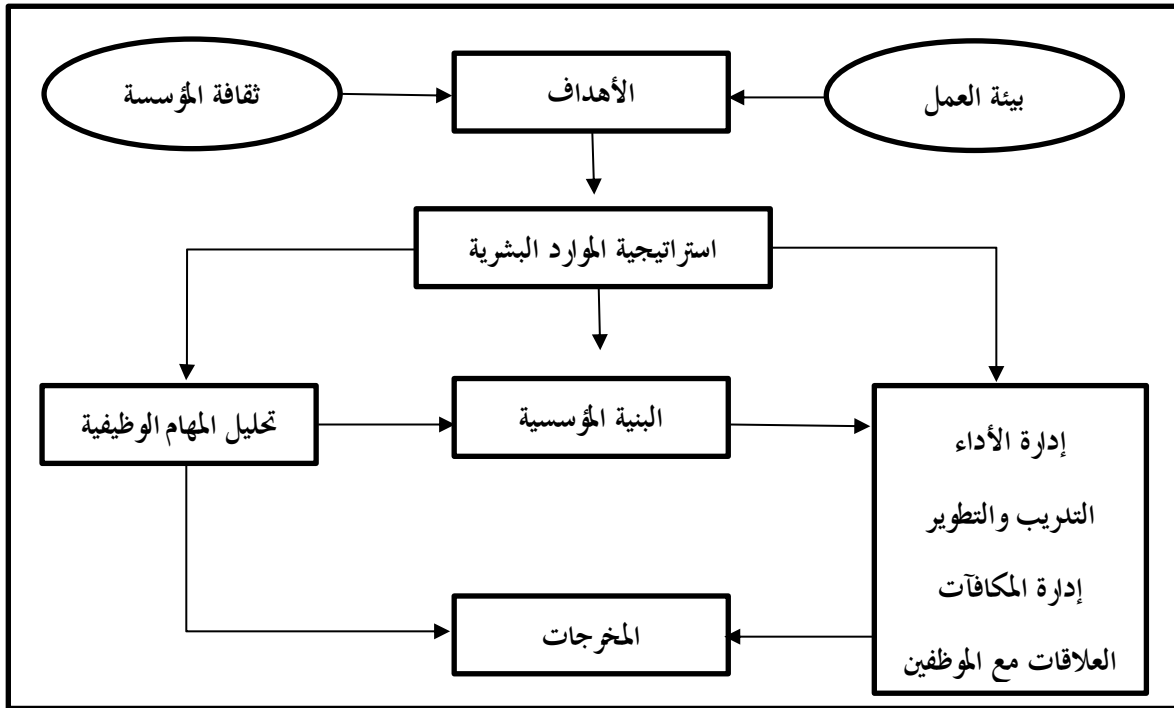
(2) فيروز بوزورين (2019)، "واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، تصدر عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 14، العدد الأول، ص 164.

(3) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(4) مصطفى محمد الجربوعة (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 29.

المطلب الرابع: الموقع الراهن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، التحديات وسياسات التصدي لها
تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، كونها تلعب دوراً استراتيجياً هاماً،
والشكل الآتي يوضح موقعها بين أنشطة المؤسسة الأخرى بصفة عامة:

الشكل (4): عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: باري كشواي (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة العربية الثانية، ص 11.

في حقيقة الأمر، لا يمكن تحديد موقع تنظيمي ثابت لإدارة الموارد البشرية وحجمه في المؤسسات الاقتصادية، فنتيجةً لتطور تلك المؤسسات عبر الزمن واختلاف أساليب إدارتها مع تعدد أنواعها ومالكيها واختلاف أحجامها، فضلاً عن تأثير حركة المتغيرات الحاصلة على صعيد بيئة الأعمال، شهدت إدارة الموارد البشرية كذلك تطوراً ملحوظاً في صلاحيتها، على اعتبار أنها تمثل جزءاً هاماً من العملية التي تساعد المؤسسة في تسطير أهدافها الاستراتيجية وتحقيقها. ومن هذا المنطلق، فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة التالية تتبلور في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق تلك الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بطبيعة الحال على الموارد البشرية. إذ ينبغي أن تكون إدارة هذه الأخيرة جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأفراد المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم⁽¹⁾. لذلك، نرى من الضرورة بمكان أن تتلاءم إدارة الموارد البشرية مع ميول الإدارة العليا للمؤسسة، وأن تكون على اتصال مباشر وتناسق تام معها، وأن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارات الأخرى وتعمل على دعمهم بتزويدهم بالموارد البشرية القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. الأمر الذي سيمكّنها حتماً

(1) باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 10، 11.

من أداء رسالتها على أتم وجه تُجَاه الإدارة العليا وتُجَاه الإدارات الأخرى⁽¹⁾، وبالتالي تعزيز موقعها ومكانتها التنظيمية في الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف المؤسسة.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تمتلك إدارة الموارد البشرية أدوار عديدة ومتنوعة في المؤسسة الاقتصادية، يمكن ذكر الهامة منها على النحو التالي:

1. الدور الاستشاري: يسعى مدير الموارد البشرية من خلال من مكانته التي يحتلها في البناء التنظيمي، إلى تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بالمؤسسة في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد، ويساهم في معالجة المشاكل التي تخصهم وتعرض تنفيذ وظائفهم، بمعنى آخر فإنّ مهام إدارة الموارد البشرية هنا تقتصر على الاستشارة فقط، أي أنها لا تملك سلطة اتخاذ القرار بشأن الموارد البشرية، وأنّ دورها ينحصر فقط في تقديم المقترحات والحلول بخصوص ما يُعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى، التي يكون لها حق قبول أو رفض هذه المقترحات؛

2. الدور التنفيذي: تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأدوار التنفيذية، والتي تتلخص أهمها في إعداد السياسات الخاصة بالأفراد، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية لهم وغيرها من الأعمال الأخرى، وينفذ مدير الموارد البشرية هذه الأعمال كأى مدير آخر في المؤسسة، من خلال تنظيم وتوجيه أنشطة الأفراد العاملين تحت إشرافه؛

3. الدور الرقابي: تعمل إدارة الموارد البشرية جاهدةً على رقابة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بهذه الموارد داخل المؤسسة⁽²⁾.

4. الدور الوظيفي: يكمن في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالعاملين، ووحدة معاملتهم بالإدارات المختلفة؛

5. الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية: بالإضافة إلى الأدوار السالفة الذكر، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا، المهارات والمعلومات، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وتحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية. وبالتالي، تتنوع مهام إدارة الموارد البشرية وفق موقعها في المؤسسة، والذي تُحدده عوامل عديدة كحجم المؤسسة، النظرة للموارد البشرية داخل التنظيم، البيئة المحيطة وغيرها. وتعمل إدارة الموارد البشرية كإدارة استشارية عندما تتفاعل مع باقي الإدارات الأخرى، وتقوم بمزاولة سلطتها التنفيذية في إطار الإشراف المباشر من الإدارة العليا. ولا يمكن لها أن تؤدي مهامها بشكل صحيح إلا عندما تعمل بشكل متناغم وتتعاون بشكل مستمر مع باقي الإدارات⁽³⁾ في المؤسسة. وتشمل مهامها العناية بالموظفين، وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم، بالإضافة إلى ضمان تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وضمان المعاملة العادلة للجميع دون تمييز.

(1) فايزة بوراس (2018)، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 16.

(2) نعيمة مجاوي، نجوى حرنان (2012)، "واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية _ شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق _ خنشلة _"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري، ص 10.

(3) فايزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

ثانياً: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

مما لا شك فيه أنّ نجاح أداء المؤسسة الاقتصادية مرهون برسم أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ وضوح الأهداف يُمكن من قياسها بسهولة ويجعلها ومرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي يكمن في اتخاذ القرارات التي تخدم تلك الأهداف، وتوضّح استراتيجيات وسياسات وتكتيكات عملية تحقيقها. وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن إدراج مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على النحو التالي (1):

1. دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: ولا يتحقق هذا الدعم إلّا عن طريق قيادة متجاربة وملتزمة وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة تعتبر أحد أهم شروط نجاح المؤسسة، حيث تترك للأفراد العاملين حرية المشاركة الفعلية في القرارات التي تتخذها على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة ومواكبة للتغيّرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للقيادة أن تُحوّل سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلّط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري؛

2. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آنٍ واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتُركّز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها. أي أنّ معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً وهي معرفة كمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلّا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يُعبّر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تُكَمِّل إحداهما الأخرى؛

3. نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوّم وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تُركّز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى تكمن في مقدرة العمّال وتمكّنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيّد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية. ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يُعبّر بدورها عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تُكلّف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية، حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

(1) مصطفى محمد الجربوعة، مرجع سبق ذكره، ص 29 _ 31.

ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسياسات التصدي لها

تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة وسط بيئة تُسيطر عليها آفاق العولمة وتُغلّفها التطوّرات التكنولوجية الهائلة في مختلف المجالات، ما نجم عنه تعدد وتنوع التحديات التي لم تقتصر فقط على المؤسسات، بل تعدى ذلك إلى الإدارات بها خاصة منها إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة أساسية تركز عليها باقي الإدارات الأخرى في المؤسسة الاقتصادية، فضلاً عن كون أهدافها تمثل أهداف المؤسسة في حد ذاتها. وعلى ضوء تلك التحديات تغيّرت النظرة إلى الموارد البشرية من مجرد عامل من عوامل الإنتاج، إلى رأس مال بشري يزخر بالمعارف والخبرات والمهارات الكفيلة بالتعامل مع التحديات المتنوعة والتكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال الراهنة، وبالتالي تحقيق النمو والتميز للمؤسسة الاقتصادية.

1. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: العديد من المؤسسات الاقتصادية اليوم تشهد موجة شديدة من التحديات المؤثرة على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، الأمر الذي يجعلها ملزمةً بضرورة دراسة تلك التحديات وتحليلها واستخلاص الآثار المنبثقة عنها. ومن هذا المنطلق، يمكن إدراج أهم وأبرز التحديات التي تعوق تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

أ. **تحدي التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية):** ساهمت التطورات والتغيرات العالمية السريعة في بروز مصطلحات جديدة في حقل الفكر الإداري والاقتصادي، حيث شاع في العقود الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية عوضاً عن إدارة الأفراد، هاته الأخيرة اعتمدتها الكثير من المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بتحقيق أهدافها المستقبلية، وزيادة رأس المال والإنتاجية في المقام الأول، دون الأخذ بعين الاعتبار تحقيق تطلعات وإشباع رغبات العنصر البشري. وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ النظرة التقليدية للعنصر البشري (إدارة الأفراد)، كانت تركز على أنّ الفرد العامل في المؤسسة مجرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج يؤدي دوراً معيناً ومحدد، دون أن يكون له دوراً بارزاً في المشاركة أو التفكير في اتخاذ القرارات. وعليه، اعتماد مؤسسات اليوم على هذا المنهج التقليدي في إدارات الأفراد يفتقد للتوازن والتكامل بين تحقيق رغبات وتطلعات وأهداف الأفراد العاملين، وبين الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى افتقارها للمشاركة الاستراتيجية لأدائها وظائف ومهام ذات طابع إجرائي، وتنفيذ ذلك يرجع إلى التركيز والاهتمام بالتفاصيل الإجرائية في تنفيذ سياسات المؤسسات في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار والتدريب والمكافآت⁽¹⁾.

ب. **تحدي مستوى التأهيل للوظائف:** يستدعي أي تغيير في مجموعات الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى من المعارف العلمية والعملية، كما أنّ عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى من المتوقع أن تزداد بوتيرة أسرع من ذي قبل. وهذا يعني أنّ الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تُتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل هذه الفرصة ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم. بصيغة أخرى، يعني المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها بإلغاء وظائف قديمة، واستحداث

(1) محمد عرقوب، عادل يوسف خوجة (2018)، "التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة؟"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد التاسع، ص 144.

أخرى جديدة تنطوي عموماً على معارف وتأهيل عالي، قد لا تعرف الإدارة تفاصيله، وهذا يتطلب طريقة جديدة في تحديد مهام الفرد مع الحاجة إلى إعادة نظر جذرية في تصميم الوظائف لثلاث بيئة الأعمال الجديدة⁽¹⁾.

ت. تحدي احتضان التكنولوجيا الحديثة: بما لا ريب فيه أنّ الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيّرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، وبهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

ث. تحدي تغيير التشريعات واللوائح الحكومية: بما لا شك فيه أنّ إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي عليها يكمن في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تعدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة من جهة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى⁽²⁾.

ج. تحدي العولمة المتنامية: تعتبر العولمة من أبرز التحديات المؤثرة وبشكل واضح في مجال إدارة الموارد البشرية ويظهر ذلك في الاختلاف القائم بين مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية ومفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية، بالإضافة إلى المشاكل العديدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية عند الانتقال إلى العالمية وفي تعاملاتها مع البيئة والواقع الجديد⁽³⁾.

ح. تحدي إدارة ومقاومة التغيير: المؤسسات التي تحرص على زيادة فاعليتها للتكيف مع المتغيرات والمستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات، وهناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المؤسسات، حيث تُشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً يواجه إدارة الموارد البشرية، إذ أنّ تطبيق بعض التقنيات الحديثة مثل اعتماد الإدارة الإلكترونية، يلقي مقاومة داخلية من قبل الموظفين لأسباب عديدة منها: الصدمة الفنية والعلمية، حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا على أنه نوع من التخلف، فضلاً عن الخوف على وظائفهم⁽⁴⁾.

خ. تحدي المنافسة على المستوى العالمي: تدويل المنافسة يتطلب من المؤسسات الاقتصادية أن تكون يقظة بلا حدود، وأن تتميز بالدقة والسرعة. وللحفاظ على قدرتها التنافسية يجب عليها أن تتخلص من التكاليف الزائدة، والتحرك بسرعة نحو الإبداع والابتكار واكتشاف المجالات الواعدة، وتصنيعها، والتعريف بها، وتحسينها، وتكييفها. وهذا يعني حشد

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) كهينة رشام وآخرون (2021)، "تكنولوجيا معلومات الأعمال كأداة لتكيف إدارة الموارد البشرية مع التغيرات العالمية"، مجلة التنظيم والعمل، تصدر عن جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 104، 105.

(3) سحر الكبي (2016)، "إدارة الموارد البشرية بين الفقد والإدارة"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العربي العاشر حول: "إدارة الموارد البشرية والتدريب"، اتحاد المدربين العرب، الكويت، أيام: 17-19 أبريل، ص 05.

(4) محمد هاني محمد (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 53.

كل إمكانات الموارد البشرية: مهنتهم، وخيالهم، ودوافعهم، واستقلالياتهم، ومسؤوليتهم، وقدرتهم على التطور، بالإضافة إلى مشاركتهم في رسم واتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المؤسسة، إذ يُنظر إلى مشاركة الفرد على أنها ميزة تنافسية⁽¹⁾.

د. تحديات الاتفاقيات الاقتصادية: إنّ الاتفاقيات الاقتصادية المختلفة، كاتفاقية الجات (GATT)، وإنشاء منظمة التجارة العالمية، تُعد عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية، وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات الملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال السنوات المحددة للرسوم والضرائب الجمركية، وإلغاء أشكال الحماية غير الجمركية وفتح الأسواق أمام السلع والخدمات. ممّا أدى ذلك إلى تغيير فكر القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها، وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات للتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ومن ثمّ تغيير فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة حركة المنافسين⁽²⁾.

ذ. تحدي تطوير رأس المال الفكري: إنّ المؤسسة الناجحة هي تلك التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المؤسسات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتتنهز الفرص في مجال التكنولوجيا. وعليه، فالتحدي القادم الذي ستكون المؤسسات بصدد مواجهته هو تأكدها من أنها تمتلك القدرات على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة)، وبنائه واستثماره والمحافظة عليه.

ر. تحدي رأس المال الاجتماعي: إنّ تحدي رأس المال الاجتماعي سيتعامل مع كيفية سعي المؤسسات للعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سويةً سعياً إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي العمل على إنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض. فالتحدي الجديد يتمثل بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس مال اجتماعي وتطهير المؤسسات من سلبات التوجه نحو الفردية، وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تتصف بالحركة والتعقيد، وحمايتها من الفوضى والدمار والضياع⁽³⁾.

ز. تحدي الاستجابة لمتطلبات السوق: إنّ تلبية توقعات الزبائن تُعد من الأمور الأساسية التي لا بد منها لأي مؤسسة كانت، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية، يجب على المدراء كذلك أن يُلَبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستجابة الفورية، وغالباً ما تفصل هذه المعايير ما بين الرابحين والخاسرين في عالم المنافسة اليومي. لذلك لا بد من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية: كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائنها بصورة جيدة؟ وكم المدة التي تستغرقها في تطوير أو إنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟ وما مدى استجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة؟ وكيف تتأثر بها؟ كذلك يمكن القول أنّ المقاييس مثل: أفضل وأسرع وأرخص، تتطلب من المؤسسات الاقتصادية أن تنسق عملياتها وفقاً لاحتياجات الزبون، وأنّ ابتكار مفاهيم إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة وتبني عمليات

(1) Jean Marie Peretti (2016), "Gestion des ressources humaines", publié par Magnard Vuibert, Paris, France, 21^e édition, P: 4.

(2) صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي (2021)، "إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 34.

(3) سعد علي العنزي (2014)، "إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 333، 334.

جديدة كعملية إعادة الهندسة، يعتبران مفهومين شاملاً من مفاهيم الاستجابة إلى الزبائن، وكل منهما لديه تطبيقات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية (1).

س. تحدي التغيرات في تركيب القوى العاملة: شهدت القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات الاقتصادية العديد من التغيرات في تركيبها، ولعل من أهم تلك التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات اللواتي أصبحن ينافسن الرجال في العديد من الوظائف، وهذا الأمر سيُلقي عبئاً جديداً على عاتق إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلد مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط وسياسات خاصة بهن كالرعاية الصحية، الأمومة... إلخ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر (2).

ش. تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصائح للإدارة، ولعل التحدي الذي يواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تُجَاه الموارد البشرية (3).

ص. تحدي احتواء الكلف: إنّ الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري، التكنولوجية، العولمة وما شابه ذلك هي استثمارات مهمة للمنافسة التنظيمية. ومع ذلك، توجد في نفس الوقت ضغوط متزايدة على المؤسسات لتقليل الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة. وتُعد تكاليف العمل من أكثر المصروفات لأي مؤسسة كانت، وخصوصاً في المؤسسات الخدمية والمؤسسات المعلوماتية. ولقد عملت المؤسسات على تخريب عدداً من المفاهيم المختلفة لغرض تقليل الكلف، خصوصاً تكاليف القوى العاملة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: تقليل عدد العمال والبحث عن المصادر الخارجية، تسريح العمال وتعزيز العملية الإنتاجية، وكلّ منها لديه تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (4).

2. سياسات التصدي لتحديات إدارة الموارد البشرية: لمواجهة مُجمل التحديات سابقة الذكر، يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات والمركّزات لتتمكن من ذلك، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية (5):

(1) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124.

(2) شمس ضيات خلفلاوي (2011)، "متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 13 و 14 ديسمبر، ص 06.

(3) عبد الرحمن بن عنتر (2010)، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 29.

(4) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

(5) عبد العزيز بدر النداوي (2009)، "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 113-115.

- التحول في مجال إدارة الموارد البشرية من التركيز على إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي وذلك يتطلب قبول التخلي عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل إلى دور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغييراً وأن يكون لدى العاملين الاستعداد للعمل من خلال مبدأ المشاركة والتكامل؛
 - استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على أساس التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي في مختلف مجالات العمل، إلى الصورة القائمة على أساس التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجه المؤسسة والموارد البشرية؛
 - العمل على اكتساب احترام وتقدير قيادة المؤسسة وأعضاء إدارتها؛
 - التركيز على العمل من خلال إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه؛
 - تكوين العاملين وتطويرهم بأساليب عمل مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق بين المورد البشري والتقنية واكتشاف أساليب تكوينية ذات كفاءة وفاعلية عالية يكون التركيز فيها على التعليم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة؛
 - ممارسة الدور القيادي المتميز بالريادية والمبادرة والتجديد والتواجد المرئي الفعال؛
 - أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المؤسسة والعمل على تحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية عملية الاتصالات؛
 - التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي باستخدام خطط وممارسات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمؤسسة وحسن استخدام واستغلال الإنجازات الشخصية والوظيفية للعاملين.
- تأسيساً على ما تقدم، يتضح جلياً أنّ الثروة الحقيقية للمؤسسة تكمن في مواردها البشرية، إذ تُعدّ هذه الأخيرة بمثابة العقل المدبر والأصل الذي تتزايد قيمته بمرور الوقت، وبالتالي فإنّ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لم يأتي من العدم وإنما من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، فهو أساس القوة الاقتصادية التي تعمل على صنع ونجاح المؤسسات من خلال زيادة الإنتاجية وتعزيز المكانة التنافسية. غير أنّ نجاح إدارة الموارد البشرية بدورها وتحقيقها لأهدافها يرتبط بمدى قدرتها على تأدية وظائفها بكفاءة وعدالة وفاعلية، إلى جانب حرصها المستمر على مواجهة التحديات التي تعترضها من المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: التكوين كعملية ونظام إداري متكامل في المؤسسة الاقتصادية

من المعروف أنّ جُلّ المؤسسات الحديثة باختلاف أنواعها وتخصصها في مختلف القطاعات الاقتصادية، تُكافح من أجل التطور والنجاح لتحقيق البقاء والاستدامة، الأمر الذي يُشكّل بدوره ضغطاً هائلاً على مختلف إدارات المؤسسة وبخاصةٍ منها إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها تَتهِم بشؤون أهم مورد في المؤسسة، ألا وهو المورد البشري الذي يُمثّل أحد أهم الأسلحة الاستراتيجية في صراع المؤسسات الاقتصادية مع محيطها من أجل النمو والتنافس المستدام. هذا الأخير الذي لا يمكن الظفر به إلا عن طريق تطبيق عمليات التكوين المتواصلة، التي تُساهم في التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المؤسسة، وتهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تكوين المورد البشري، قراءة في الماهية والمبادئ

من الأمور المسلّم بها في عالم الاقتصاد، هو أنّ إنشاء المؤسسات يكون لتحقيق غايات، وأهداف محددة، وأنّ هذه المؤسسات تسعى دوماً للارتقاء بأدائها في ظلّ تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة، إلا أنّ ذلك قد يُصعب تحقيقه أحياناً كونه مرهون بقدر كبير بأداء مختلف مواردها البشرية مهما اختلفت مستوياتهم السّلمية، ومهما اختلفت رُتبهم (مهندسون، إداريون، إطارات، إطارات مسيرة، تقنيون، أعوان... إلخ). وعلى هذا الأساس، يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فردياً وجماعياً، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمّ تجسيد فلسفة وجودها المتمثلة في البقاء والاستمرار.

وفي ظلّ المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فإنه على المؤسسة أن تُبدي مقاومة لضمان التكيّف الدائم والمستمر في مختلف التقلبات والمفاجآت التي تُبديها الأسواق التي تتعامل معها. والمؤسسة في ظلّ هذا الوضع تتساءل عمّا يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وما هي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة. ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير، هو الاعتماد بدرجة كبيرة جداً على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع، الذي يمس الأفراد العاملين داخل المؤسسة دون استثناء في مختلف الوظائف، وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة لتنفيذ العملية التكوينية، وبالاستعانة بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة⁽¹⁾. ومن ثمّ، أصبح مفهوم التكوين يحتل مكانة أساسية في إدارة الموارد البشرية، نظراً للدور الكبير الذي يلعبه في تنمية وتطوير الموارد البشرية وتكييفها مع مناصب العمل والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

قبل الولوج في تحديد مفهوم وطبيعة تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، نرى من الضرورة بمكان توضيح أمر ما وهو أنّ أغلبية التعاريف لا تُفرّق بين مصطلحي "التكوين والتدريب"، لأنّ لهما نفس المدلول حيث كليهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقية تهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه. وعليه، "لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أنّ التكوين يعني كل أوجه التعلم التي

(1) سهيل زغودود (2015)، "استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، تصدر عن جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثامن، ص 268.

يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، بينما التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا، ولكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، نجد أنه يُستخدم وبكثرة من قِبل المؤسسات الناشطة في القطاعات الإنتاجية⁽¹⁾. ولذلك يُنظر للتكوين على أنه "وسيلة للتطور مهنيًا، للتكيف مع متطلبات المناصب ونجاح المشاريع المهنية الفردية، وفي هذا الإطار فهو أداة لتسيير مشواره المهني"⁽²⁾.

1. تعريف التكوين لغة: التدريب، الإعداد والتأهيل، أُشتقت كلمة التكوين من فعل كَوَّن ذات المصدر اللاتيني (Former)، يُقال: كَوَّن فلان فلاناً بالشيء وكونه على الشيء أي درّبه وعوده ومرّنه، وأعدّه وأهله، وقد يخرج هذا اللفظ إلى معاني أخرى تستفاد من السياق⁽³⁾. وعليه، فإنّ التكوين لغويًا يعني إعطاء الشيء شكلًا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (Training) الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation)، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أنّ التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي وهكذا لا يوجد فرق بين المصطلحين⁽⁴⁾.

2. تعريف التكوين اصطلاحاً: تمّ تقديم العديد من التعاريف المتنوعة التي تتناول مفهوم وطبيعة التكوين، وتصب في جوانب مختلفة له منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، وقد تباينت هذه التعاريف لتعدد مستخدميها، والمستفيدين منها والقائمين على تنفيذها، ولعل من أهمها ما نخصه بالذكر في الآتي:

تعريف 01: "التكوين عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"⁽⁵⁾. يشير هذا التعريف إلى أنّ التكوين يُمثّل نشاطاً أساسياً إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى، فبعد تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة واختيار وتعيين ما يُناسب منها (الشخص المناسب في المكان المناسب) لأداء رسالتها وتحقيق أهدافها، تقوم الجهة المسؤولة بتطوير وتأهيل الموارد البشرية عبر تزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة لسد فجوة الأداء ومعالجتها في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

تعريف 02: ذكر (McClelland, 2002) أنّ "التكوين عبارة عن عملية لبناء ثقة الموظفين في مكان العمل من حيث الأداء الأفضل، ووفقاً لـ (Bramley, 2003): "التكوين هو العملية التي تم التخطيط لها لتسهيل التعلم، حتى يصبح

(1) أمينة بلحاجي (2019)، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، تصدر عن جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثالث، ص 147.

(2) سعيد بن يمينة (2015)، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة، ص 95.

(3) نصر الدين الشيخ بوهي (2014)، "التكوين، متطلباته ومراحل، المعلم نموذجا"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية - المرح، تصدر عن جامعة بنغازي، ليبيا، المجلد الثاني، العدد الأول، ص 175.

(4) فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زيدان (2012)، "تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الشلف-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري، ص 06.

(5) روشام بن زيان (2015)، "أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار - الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثامن، ص 230.

الأفراد أكثر فعالية في تنفيذ جوانب عملهم⁽¹⁾. يُبين هذا التعريف أنّ التكوين يركز على الجانب الإنساني كذلك، إذ يساهم في إشباع رغبات وحاجات الفرد العامل، وبناء ثقته في مكان العمل، من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التكوين، وتحفيزه مادياً ومعنوياً، الأمر الذي يرفع من الروح المعنوية للفرد المشارك، ويؤثر بدوره إيجابياً على سلوكه في المؤسسة، وبالتالي تعزيز ولائه لها.

تعريف 03: "التكوين عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل"⁽²⁾. ركّز هذا التعريف على ضرورة إحداث تغييرات مستمرة مُنظمة في المعارف والمهارات والسلوكيات الرئيسية المتعلقة بأعمال الأفراد العاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الشروط المطلوبة لتحسين أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة.

تعريف 04: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة"⁽³⁾. ينص هذا التعريف على أنّ نجاح المؤسسات الاقتصادية وبقائها على قيد الحياة التنافسية، مرهون وبصفة كبيرة بالمعارف والمهارات والكفاءات والقدرات التي تمتلكها مواردها البشرية. وبالتالي، تسعى تلك المؤسسات جاهدةً لتخصيص الموارد اللازمة للاستثمار المتواصل في عملية التكوين، التي تسمح للمؤسسة بالارتقاء بأدائها الحالي إلى أداء أفضل مستقبلاً، يُمكن من التعامل مع المستجدات السريعة الحاصلة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي.

تعريف 05: التكوين هو "العملية المخططة والمنهجية لتغيير السلوك من خلال أحداث وأنشطة وبرامج التعلم، والتي تساعد الأفراد المشاركين على اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات اللازمة للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية. ووفقاً لـ (Abiodun, 1999): يغيّر التكوين أيضاً المعتقدات والأفكار والمعرفة والجوانب السلوكية للفرد في علاقاتهم مع مجموعات العمل في المؤسسة"⁽⁴⁾.

يقوم التعريف السابق، على اعتبار مفاده أنّ التكوين جزء من التعلم ويتم بطريقة منظمة، الهدف منه يكمن في إحداث تغييرات إيجابية مرغوب فيها من أجل رفع مستوى مهارات وخبرات الفرد والجماعات، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، بطريقة تُسهّم في تحقيق التكيف مع المحيط الاجتماعي والمهني، وزيادة فعالية التنظيم من أجل رفع كفاءة العمل.

⁽¹⁾ Musa A. Alsaudi et al. (2016), "Impact of Training on employees Performance in the Ministry of Social Development", published by Dirasat, Administrative Sciences, Vol. 43, N°: 01, P: 659.

⁽²⁾ الطاهر بوديرة، نور الهدى حمودي (2016)، "دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة -دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة-2"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: "المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة"، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، قسنطينة، الجزائر، أيام: 09 - 11 فيفري، ص 6.

⁽³⁾ وائل بشير عبد الكريم الحياصات (2020)، "أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 229.

⁽⁴⁾ Mamofokeng Eliza Motlokoa et al. (2018), "The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho ", published by International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, N°: 02, P: 20.

تعريف 06: عُرِّف التكوين بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق" (1).

يعتبر هذا التعريف من التعاريف الشاملة في مفهوم التكوين، حيث أوضح أنّ العملية التكوينية تُعد بمثابة حجر الزاوية في ميدان تطوير كفاءة الموارد البشرية لأداء المهام الموكلة إليهم، وكذلك توطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم عبر تحسين جوانبهم السلوكية في المؤسسة التي يعملون بها، فمن خلاله يكتسب الفرد المشارك في التكوين المزيد من المعارف النظرية والتطبيقية التي ترفع من كفاءته، تساهم في تقليل الوقت والتكلفة في أداء الوظائف، وتؤثر على إنتاجيته ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح ومكاسب كبيرة للمؤسسة.

بناءً على ما تقدّم، وبعد عرض مختلف التعاريف الخاصة بالتكوين، نرى أنّ هذه الأخيرة لا تتعارض في مضمونها بل تُكَمِّل بعضها البعض، وبذلك يمكن الخروج بتعريف شامل ومشترك للتكوين يعكس طبيعته المعرفية والمهاراتية والسلوكية كالآتي: "التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلّم المنظمة والمخططة والتي تُوجّه للفرد والجماعات بهدف التنمية والتطوير من خلال إكسابهم رصيد معرفي ومهاري وسلوكي جديد في خصائصهم الحالية والمستقبلية تُؤهلهم لإبراز قدراتهم ومُجابهة التغيّر والتكيف معه، وذلك قصد تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية والبقاء على قيد الحياة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة".

3. خصائص التكوين: في ضوء ما سبق عرضه من تعاريف توضح طبيعة تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، يمكن تحديد أهم الخصائص التي ينفرد بها على النحو الآتي (2):

- أ. التكوين نشاط رئيسي ومستمر، وليس أمراً كاملياً تلجأ إليه الإدارة أو المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها؛
- ب. التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية؛
- ت. التكوين عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). كذلك فإنّ التكوين يجب أن يُقدّم لكل التخصصات في المؤسسة؛
- ث. التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى تنجح. من هذه المقومات:
 - وضوح الأهداف وتناسقها.
 - وضوح السياسات وواقعيتها.
 - توازن الخطط والبرامج.
 - توفر الموارد المادية والبشرية.

(1) فايز الخاطر (2010)، "إستراتيجية التدريب الفعّال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 11.

(2) مدحت محمد محمود أبو النصر (2012)، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 155 -

- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

ج. التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التكوينية من وسائل الإيضاح وغيرها.
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

ح. التكوين نشاط متغيّر ومتجدد، كونه يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيّر والتجدد هو الآخر، فالمورد البشري الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيّر في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيّر في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها. ومن حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تجديده وتطويره من خلال:

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.
 - التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة الاقتصادية، والتغيّر في أوجه نشاطها وأساليب العمل.
- كخلاصة لما سبق، نستنتج أنّ التكوين يُعد أحد أهم مسؤوليات الموارد البشرية وأكثرها وضوحاً، يساهم بدرجة كبيرة في تنمية وتطوير مهارات جديدة للأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك عبر تزويدهم بالمعرفة والمهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء واجباتهم وفقاً لمعايير المؤسسة. علاوة على ذلك، تتمتع المؤسسات الاقتصادية التي تستثمر بصفة كبيرة ومتزايدة في عملية التكوين، بمستوى أعلى بكثير من الأداء التنظيمي وفقاً لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، فضلاً عن ابتكار منتجات جديدة، زيادة الرضا الوظيفي وكسب ولاء الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة، والقدرة على جذب أخرى فاعلة من خارجها والاحتفاظ بهم، فالتكوين يعتبر مؤشراً هاماً لقياس الرضا عن العمل وبخاصة إذا ما تمّ إشراك الأفراد العاملين في وضع البرامج التكوينية، لذلك تعمل المؤسسة على تقديم تكويناً جيداً لتعزيز الارتباط العاطفي للموظف بالمؤسسة، ولا ننسى أنه من خلال تكوين الموارد البشرية يمكن كذلك كسب رضا العملاء⁽¹⁾.

ثانياً: علاقة التكوين ببعض المصطلحات المماثلة له

الجدير بالإشارة أنه لا بد من التمييز بين بعض المصطلحات التي غالباً ما يحدث مزج بينها وبين مفهوم التكوين، لذلك نرى من الضرورة بمكان توضيح العلاقة التي تجمع بين تلك المصطلحات والتكوين كالآتي:

1. التكوين والإعداد: إنّ مصطلح الإعداد أو ما يُسمى بالتكوين السابق على التوظيف، يُستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلّا أننا نجد البعض يُدقق في استعمال هذا المصطلح الذي

(1) Wanda M. Costen, John Salazar (2011), "The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in The Lodging Industry", Published by Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, PP: 275, 276.

يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

2. إعادة التكوين: يُعد مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أنّ البعض يستعمل مرادفاً بالفرنسية (Recyclage) أي الرسكلة. وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أنّ هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنّيات وتقنيات جديدة أُدخلت على طرق وأساليب العمل.

3. التكوين والتأهيل: يتجسد مصطلح التأهيل في خدمات مهنية تُقدم للعاجزين، وذلك لتمكينهم من استعادة نشاطهم وقدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي، أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، حيث يختلف التأهيل عن التكوين في كون الأول يتمركز جوهره حول عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء⁽¹⁾.

4. التكوين والتربية: تُعرّف التربية على أنّها عملية منظمة لإحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك الفرد من أجل تطوير متكامل لشخصيته في جوانبها الجسميّة والعقليّة والانفعالية والاجتماعيّة، وبالرغم من التشابه الواضح بين العمليتين إلا أنّ هناك بعض الاختلافات تكمن في المجتمع المرصود حيث أنّ عملية التربية موجهة للأطفال والشباب لما يتميزون به من خصائص ونقص في المعلومات والمعارف، في حين يتوجه التكوين إلى فئة الراشدين المندمجين مهنيّاً واجتماعيّاً⁽²⁾.

5. التكوين والتعليم والتعلّم: يُقصد بالتعلّم العملية التي تتم داخل مؤسسات التعليم الرسمي المختلفة، ويشتمل على المواقف والخبرات التي يكتسبها الفرد من المنهج الدراسي المعلن عنه، والمناهج المصاحبة داخل المؤسسة التعليمية، لتطوير معارف ومهارات الفرد وعاداته واتجاهاته. علاوة على ذلك، يُعد التعليم عملية ووظيفة اجتماعية هامة تتغير مع حركة المجتمع، وتتأثر بالقيم التي تسوده، لذا فإنّه يعتبر مرآة تنعكس عليها النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية⁽³⁾. من الناحية العملية يمكن التمييز بين التكوين والتعليم من حيث أنّ الأخير يعتبر أوسع نطاقاً، إذ يهدف في النهاية إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يُعتبر التكوين ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى يعتبر عائد التكوين مباشر أي يتحقق في الأجل القصير، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل، وعادةً ما يتزامن التكوين والتعليم حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ليتم بعدها تنمية مهاراته وقدراته من خلال التكوين لضمان حسن أدائه للعمل⁽⁴⁾.

(1) الباتول علوط (2014)، "تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، ص ص 73، 74.

(2) عبد الكريم بوحفص (2010)، "التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة، ص ص 35، 37.

(3) عبد الله حسن مسلم (2015)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 177.

(4) عصام حيدر (2020)، "التدريب والتطوير"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، بدون طبعة، ص ص 2، 3.

في الأخير، يمكن القول أنّ التكوين يعتبر نوع من التعليم، وهذان الأخيران ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يُمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أنّ التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في مؤسسة عن أخرى، خلافاً للتعليم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة، ومرتباً بتاريخها السابق وتطورها اللاحق، وبالعلاقة مع ما يُميّزها عن المؤسسات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيراً على تميّز المؤسسة من جهة، وأكثر انعكاساً على عائدتها (1). وعلى هذا الأساس، يتم تعريف التعلم بشكل أكثر شمولاً، على أنه العملية التي تشمل التكوين والتعليم معاً، تكون ذاتية التوجيه، قائمة على العمل، مما يؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف، وتُعبّر عن رحلة مستمرة مدى الحياة والتي قد لا تكون مخططة بوضوح دائماً أو حتى مقصودة، بحيث يمكن اعتبارها قلب تنمية الموارد البشرية (2).

6. التكوين والتطوير: تُعنى عملية التكوين بتأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة، حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، بينما تُعنى عملية التطوير بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر (3). فضلاً عن تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة الاقتصادية (4).

7. التكوين والتنمية: بالرغم من تشابه وتقارب مصطلحي التكوين والتنمية، إلا أنّه يمكن التمييز بينهما؛ فالتكوين يُركّز في العادة على تزويد المورد البشري بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي، وينصب على الاحتياجات الحالية للمؤسسة الاقتصادية (5). وفي المقابل، فإنّ التنمية عبارة عن عمل مُخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أية تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة، ويتضح مما تقدم أنّ التكوين والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها استراتيجيّة تكوين وتنمية الموارد البشرية (6)، ويبرز الفرق بين التكوين والتنمية في اختلاف المدى الزمني لكل منهما في التعامل مع الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة، أي على المدى القصير والطويل، فمن غير المناسب اللجوء إلى أسلوب التكوين للتعامل مع الجوانب ذات المدى الطويل، وبالمثل فإنّ استخدام أسلوب التنمية للتعامل مع مشكلات الأداء الحالية للعمل قد لا يكون فعالاً، لهذا فإنّ الكثير من البرامج تتضمن عناصر من التكوين والتنمية لتحقيق أقصى حد من الفاعلية في هذا المجال (7).

(1) أسامة محمد خيري (2012)، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 89.

(2) Mousa Masadeh (2012), "Training, Education, Development" and Learning: What is the Difference?", published by European Scientific Journal, Vol. 8, N°: 10, P: 64.

(3) باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(4) علي غربي وآخرون (2002)، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر، بدون طبعة، ص 108.

(5) مازن فارس الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 686.

(6) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

(7) مازن فارس الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 686.

بناءً على ما تقدّم، نجد أنّ التكوّن عبارة عن عملية إداريّة متكاملة، تركز على تنمية وتطوير المعارف العلمية والعملية للمورد البشري، فضلاً عن إكسابه المرونة اللازمة للتأقلم مع متطلبات الوظيفة الحالية التي يشغلها، والاستعداد لتنفيذ المهام والأعمال المنوطة به مستقبلاً، وهذا يستلزم الإعداد والتخطيط المسبق للتكوين مع توفير الموارد الماديّة والبشريّة والرقابة المستمرة لضمان تطبيقها بكفاءة وفعاليّة.

ثالثاً: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التكوين

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن إدراجها كمعايير إرشاديّة لنقل المعرفة والمهارة بين الموارد البشرية، والتي لا بد من الأخذ بها بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهداف العملية التكوينيّة في المؤسسة. ولعل من أهم تلك المبادئ ما يمكن ذكره على النحو التالي (1):

1. **ضرورة خلق الدافع لدى المتكوّن:** فكلما كان الدافع قويّاً لدى المتكوّن كلما ساعد ذلك على سرعة التعلّم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوّن بهدف يرغب فيه المتكوّن (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل...)؛

2. **متابعة تقدّم المتكوّن:** وذلك لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإتّما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكوّن صعوبة استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المتكوّن في متابعة درجة تقدم المتكوّن، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمستويّات برنامج التكوين؛

3. **ربط التكوين ببرنامج للتدعيم:** بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو الآثار الناتجة بنظام الثواب والعقاب، ومن المدعّمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكوّن مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيليّة، ووفقاً لمتطلبات الوظائف، وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلاّ للتقوية وتدعيم الحفاظ على السلوك التنظيمي؛

4. **ضرورة الممارسة العملية للمتكوّن:** لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكوّن وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعلّم، ولا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينيّة في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتكوّن معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر؛

5. **الانتقال من الكليّات للجزئيّات:** كلما تعقّد العمل وكان مركّباً، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكوّن كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها البعض، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل؛

6. **ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:** على الرغم من أنّ التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلّم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقيّة وعملية، ولذلك لا بد من مراعاة الفروق الفردية عند تخطيط وتصميم البرنامج التكويني.

(1) عبد الغفار حنفي (2007)، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الأولى، ص 285، 286.

الجدير بالإشارة، أنّ هذه المبادئ لاقت قبولاً واسعاً في مختلف المؤسسات، فهي عبارة عن قواعد عامة وأساسية تمّ برمجتها وتطبيقها لضمان السير الحسن للبرامج التكوينية، وتحقيق النتائج المطلوبة منها، حيث. ومنه يمكن الاستخلاص أنّه إلى جانب كون التكوين عملية إدارية، يمكن اعتباره أيضاً عملية فنية جد مهمة، نظراً لارتباطها بتنمية وتطوير أهم عنصر في المؤسسة الاقتصادية وهو المورد البشري، الأمر الذي يستدعي وضع ومراعاة جملة المبادئ السالفة الذكر، وتوفير خبرات متخصصة تمكّن من تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التي تساهم في تنفيذ هذه العملية وتقييمها ومتابعتها، وبالتالي تحقيق فعالية التكوين المطلوب، والوصول للنتائج المستهدفة منه.

المطلب الثاني: أهمية التكوين، فوائده وأهدافه في المؤسسة الاقتصادية

تُركّز المؤسسات الاقتصادية الحديثة بدرجة كبيرة على كفاءة أداء مواردها البشرية، وذلك من أجل الوصول للغاية التي وُجدت من أجلها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وهو الأمر الذي جعلها تسعى جاهدةً للإعداد والتأهيل الجيد لتلك الموارد. وهنا تبرز أهمية التكوين، على اعتباره وسيلة فعالة - وليس غاية في حد ذاته - تُسهم وبدرجة كبيرة في تطوير وتنمية الموارد البشرية وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال ضمان حصولهم على المعارف والمهارات والخبرات اللازمة، التي ما تتعرض في كثير من الأحيان للتقادم بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية. علاوةً على ذلك، يساعد التكوين في تمكين المؤسسات من التأقلم مع المتطلبات المتغيرة لبيئة الأعمال وتطوير استجابتها. وعلى هذا الأساس، يمكن القول أنّ لتكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة، والعديد من الفوائد التي تعود بالنفع على الأفراد والوظائف والمؤسسات وحتى المجتمع، لذلك سنستعرض من خلال هذا المطلب أهمية التكوين، فوائده بالإضافة إلى أهدافه المتوخاة في المؤسسة.

أولاً: أهمية تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

مما لا ريب فيه، هو أنّ المؤسسات الاقتصادية الحديثة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها لا تملك الخيار في تكوين أو عدم تكوين مواردها البشرية، بل خيارها الوحيد يكون في أساليب التكوين فقط، وبما أنّ الاهتمام الأساسي لأي مؤسسة يكمن في ديمومتها وبقائها فإنها تلجأ للتكوين⁽¹⁾، نظراً لما له من ارتباط مباشر برفع أداء الموارد البشرية العاملة، وما يعكسه ذلك على قدرة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق السبق التنافسي في ظل البيئة الصناعية التي تنشط فيها. كما أنّ عمليات التكوين لا تقتصر فقط على تزويد المتكويّن بالمعلومات الضرورية لتنميتهم بُحاً وظائفهم، بل الأمر يتعدى ذلك حيث تعتبر محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة، وإعادة تشكيل النمط السلوكي لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، أي تمكينهم من اكتساب القدرة والوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية. ولعملية تكوين الموارد البشرية أيضاً أهمية بارزة بين أنشطة الموارد البشرية، كونها ترتبط بالعنصر البشري الذي يُعد العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، لذلك فهي تلقى اهتماماً كبيراً في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق الميزة التنافسية. علاوةً على ذلك يعتبر تكوين الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات الاقتصادية

(1) Rabinaryan Mishra (2011)، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ترجمة: حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، ص 126.

والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطوّرة قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وحيث أنّ التكوين يُحسّن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي، ويمكن النظر إلى أهمية التكوين من خلال جملة الفوائد التي يحققها، والتي تُهم وبشكل فعّال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾. يرجع هذا الاهتمام إلى عدة أسباب رئيسية، يمكن إدراجها على النحو الآتي⁽²⁾:

1. يعد التكوين من الوسائل الفعّالة التي تساعد الموارد البشرية على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمؤسسة، وبالتالي تمكينها من خوض غمار المنافسة مع المؤسسات الأخرى وفي أشد الظروف المحيطة بالعمل؛
2. يُوفّر التكوين للموارد البشرية العاملة في المؤسسة إمكانية التجديد وزيادة الكفاءة، إضافةً إلى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة التي تعتبر خير معين لكفاءة الإنتاج وظهوره بشكل تنافسي، كما أنه يوفر للعاملين أيضاً سُبُل مواكبة التطور التقني والإداري الذي تنتهجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة وتطويرة، وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية التي تساعد على أن يؤدوا أعمالهم بكل أمانة ومهنية؛
3. يعمل التكوين على تمكين المؤسسات الاقتصادية من مساهمة ومواكبة التطوير والتحديث في وسائل الإنتاج، مثل تطوير الأجهزة الإنتاجية وتحديثها بتقدّم الزمن، مما يساعد على التوسع بالإنتاج وتحسين نوعيته، إضافةً للتمكن من الانتشار والتميز في التسويق.

وعليه، يمكن استخلاص أنّ ميدان التكوين في المؤسسة الاقتصادية يكتسي أهمية متميّزة، وذلك لكونه يلعب دوراً حيوياً في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتلقينها أهم المعارف والمهارات بهدف سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرتقب، ومن هذا المنطلق شرعت العديد من المؤسسات في تبني مفاهيم جديدة للتكوين وإعادة النظر ببرامجها الحالية المعتمدة، من أجل الخوض في غمار المنافسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع وضمان البقاء على قيد الحياة، ولتحقيق ذلك لا بد من الربط بين مخرجات العملية التكوينية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: فوائد تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تُعد هذه الوسيلة تأميناً ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التآكل بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن، هذا من جانب. ومن جانب آخر، يُعد التكوين نشاطاً ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح. وتجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسات في الغالب تلجأ إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل، ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه. ولقد ابتكر الفكر الإداري الفرنسي - مصطلح التكوين - الذي يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة. ويُشار إليه

(1) عبد الرحمن طاهر وآخرون (2015)، "دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن جامعة واسط، الكوت، العراق، العدد 20، ص 5، 6.

(2) إبراهيم عباس الحلاي (2013)، "تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 52، 53.

في الفكر الإنجليزي بالتدريب التعريفي (introduction)، أو التدريب الانضمامي للمؤسسة (induction course)، أو التدريب التوجيهي في المؤسسة (Orientation course). أما في مفهومه الحديث، فإنّ التكوين يُمثّل عملية تكاملية تهدف إلى ملائمة إمكانيات المورد البشري، بما في ذلك قدراته ومعارفه، مع إمكانيات المؤسسة ومتطلباتها، فضلاً عن احتياجات المجتمع والبيئة المحيطة. تُعد هذه العملية أساسية إذ ستُبنى عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التكوينية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع. ومن هذه الزاوية، يمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، إذا ما وُضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهميته وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة، ونظام تسييري يعتمد على الكفاءات البشرية⁽¹⁾.

1. فوائد التكوين بالنسبة للأفراد العاملين: يمكن إدراج أهم الفوائد التي تنجم عن عملية تكوين الأفراد العاملين في النقاط التالية⁽²⁾:

- أ. تساعد العملية التكوينية الأفراد في تنمية مهاراتهم في اتخاذ القرارات بصورة أفضل، وفي اتباع الطرق العملية لحل المشكلات والتغلب على الصعوبات والعراقيل التي تعوق تنفيذ الوظيفة على أكمل وجه؛
- ب. تُسهّم عمليات التكوين في تنمية الدافعية نحو الأداء الجيد، والشعور بالمسؤولية لدى العاملين في المؤسسة؛
- ت. يساعد التكوين في تحقيق التنمية الذاتية وزيادة الثقة بالنفس لدى الأفراد؛
- ث. يساعد الأفراد في دراسة تحليل المواضيع الحساسة كالصراعات والضغوطات والتوتر والإحباط؛
- ج. إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف؛
- ح. زيادة مستويات الرضا الوظيفي، والشعور بالتقدير لدى الأفراد؛
- خ. إشباع حاجات الأفراد التكوينية والتعليمية؛
- د. تنمية المديرين وتحقيق ذاتهم وإثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية؛
- ذ. تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يُشجّع على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي؛
- ر. يساهم التكوين في تنمية مهارات الاتصال، التحدث والإنصات الفعّال لدى الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المؤسسة؛
- ز. تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة أي تحقيق تكيف الأفراد مع متغيرات العمل؛
- س. يُمكن التكوين من الوصول للكفاءات المتميزة التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

(1) عبد الله إبراهيمي، حميدة المختار (2005)، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد السابع، ص 245.

(2) نادية ياسين، فوزية غيدة (2017)، "فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS - وحدة مليانة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، تصدر عن جامعة معسكر، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 90، 91.

2. فوائد التكوين بالنسبة للوظيفة: يمكن تحديد هذا النوع من الفوائد على النحو التالي (1):

- أ. يساهم التكوين في التعريف بالوظيفة والمهام المرتبطة بها؛
 - ب. يساهم التكوين في أداء الوظيفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة؛
 - ت. يساهم التكوين في نقل ما يتعلمه الموظفون من البرنامج التكويني إلى واقع عملهم؛
 - ث. يساهم التكوين في تطوير الوظيفة داخل المؤسسة، وتجعلها تتماشى مع متطلبات المؤسسة، مع ضمان تأقلمها مع مستجدات بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- ## 3. فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية: يمكن إدراج أهم فوائد التكوين والتي تعود بالنفع على المؤسسة الاقتصادية في النقاط الآتية:

- أ. تساهم عمليات التكوين في معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي؛
- ب. يضمن التكوين الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها، والتعامل معها مع تقليل الأعطاب والإتلاف؛
- ت. يساهم التكوين في إرساء ثقافة الحوار والتفاهم مما يُحسِّن المناخ الوظيفي ويرفع من الأداء التنظيمي؛
- ث. يعمل التكوين على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية مع المتعاملين والجمهور؛
- ج. عمليات التكوين الفعالة تساهم في التقليل من معدلات الدوران، والتسرب، وترك مكان العمل، بسبب عدم التكيف والتأقلم؛
- ح. يساعد التكوين في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة (2).
- خ. يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مؤهلة للقيام بمهام وظيفتها، قصد تحقيق الأهداف المسطرة بشكل فعال؛
- د. التكوين يحقق الكفاءة الإنتاجية ويُقَصِّص من نفقات العمل، كما يساهم في تجنب وقوع الحوادث؛
- ذ. التكوين يدفع بالمؤسسة للقيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في المجتمع؛
- ر. التكوين يمدُّ المؤسسة بنوعية جيدة من العمال (3).

4. فوائد التكوين في تعزيز العلاقات الإنسانية: يُمثِّل التكوين أحد الوسائل الهامة لتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وذلك من خلال (4):

- أ. رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إكسابهم المزيد من المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية والمرتبقة، وهذا ما يعود بدوره بالنفع على المؤسسة الاقتصادية، من حيث التأثير على زيادة الإنتاجية وتحقيق مكسباً كبيراً؛

(1) Abdul Azez Badir Alnidawy (2015), "The Effect of Identifying Training Needs on the Effectiveness of the Training Process and Improving the Individual and Organizational Performance: Applied Study in the Jordanian Health Sector", published by International Journal of Business Administration, Vol. 6, N°: 04, P: 51.

(2) عادل مهمل أمين (2018)، "دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي - دراسة حالة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، تصدر عن جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص 204، 205.

(3) عمر بلخير جواد (2014)، "التكوين وأثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، تصدر عن جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، المجلد 13، العدد الثاني، ص 163.

(4) علي حبيش، رباح أوكيل (2019)، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 11، العدد الأول، ص ص 81، 82.

- ب. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
 - ت. تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
 - ث. تهيئة العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
 - ج. التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وتصرفاته اتجاه المؤسسة.
 5. فوائد التكوين بالنسبة للمجتمع: تساهم عمليات التكوين الواقعة بالمؤسسة الاقتصادية في تحقيق جملة من الفوائد العديدة والمتنوعة، والتي تعود بالنفع على المجتمع الذي تنشط فيه، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية (1):
 - أ. يساهم التكوين في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي؛
 - ب. تساهم عمليات التكوين في تكوين وتطوير القيادات الإدارية للمجتمع؛
 - ت. يساهم التكوين في توجيه الموارد البشرية للاتجاهات المختلفة الناجحة في المجتمع.
- في ضوء هذه الفوائد، يتضح جلياً أنّ تكوين المورد البشري يقطع شوطاً طويلاً في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها المرسومة وضمان البقاء على قيد الحياة. كما تجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي توقع تلك الفوائد الناجمة عن العملية التكوينية بسرعة كبيرة، ولا ينبغي اعتبارها أمراً مفروغاً منه. في كثير من الأحيان، لا يعتمد نجاح التكوين فقط على مدى حسن وحكمة تصميمه (العوامل الداخلية)، ولكنه يعتمد أيضاً وبشكل كبير على العوامل الخارجية مثل المعايير المجتمعية والممارسات الثقافية. فقبل الشروع في أي جهود تكوينية، يجب على المديرين التأكد من وجود حاجة يمكن معالجتها من خلال العملية التكوينية، فضلاً عن توفير سياسة تكوين واضحة تُوجّه تلك العملية (2).

ثالثاً: أهداف تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- يتبلور الهدف الرئيسي للتكوين في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد الناتجة عن عدم قدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة، حيث يستدعي تحقيق هذا الهدف وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التكوينية (3). إذ يمكن اختصار أهم هذه الأهداف في النقاط التالية (4):
1. تحسين أداء الفرد العامل عبر إكسابه معارف ومهارات وخبرات جديدة، والتي تساهم بدورها في رفع الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة؛
 2. تنمية معارف أفراد التنظيم وصقل مهاراتهم؛
 3. تغيير سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، عبر إكسابهم أنماط واتجاهات سلوكية جديدة كفيلة بسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه مستقبلاً؛
 4. خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها، مما يولد إحساس الفرد بالانتماء لها؛

(1) Abdul Azez Badir Alnidawy, op. cit., P: 52.

(2) Mamofokeng Eliza Motlokoa et al., op. cit., P: 21.

(3) محمد الصيرفي (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 168.

(4) عبد الحليم لعرب (2017)، "التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 17، العدد الثاني، ص 112.

5. المساهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية وتنميتها، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق التنمية بشقيها؛

6. تحسين المناخ العام في المؤسسة من جهة، وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم من جهة أخرى.

والجدير بالذكر، أنّ هناك تصنيف آخر لأهداف البرامج التكوينية يمكن توضيحها في المجموعات الرئيسية التالية:

أ. **الأهداف التكوينية العادية:** تعبّر عن تلك الأهداف الخاصة بالبرامج الروتينية، مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة وغيرها، وهذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج. وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة الاقتصادية، وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، حيث أنّ أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة⁽¹⁾.

ب. **الأهداف التكوينية الفنية والإدارية:** وتتجسد هذه الأهداف في محاولة مساعدة الإدارات في المؤسسات المختلفة على اكتشاف الكفاءات ممّا يُمكنها من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتتعلق هذه الأهداف كذلك بمحاولة تخفيف العبء عن الرؤساء، والمشرفين من خلال صقل مهارات الأفراد العاملين ورفع كفاءتهم بالصورة التي تساهم في تقليل الأخطاء، إضافة إلى معرفة جميع الإجراءات الفنية التي تضمن سلامة الأفراد والمعدات أثناء القيام بمهام العمل المطلوب⁽²⁾.

ت. **الأهداف التكوينية الاجتماعية والاقتصادية:** يكمن جوهر هذه الأهداف في محاولة تحسين النواحي الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات، وذلك من خلال زيادة ثقة العاملين بمهاراتهم، وقدراتهم على أداء مهامهم مهما كانت درجة صعوبة وتعقيد العمل الذي يقومون به، وهو الأمر الذي يزيد من شعورهم بأهميتهم، ومكانتهم في المؤسسة وينعكس بدوره بشكل إيجابي على رفع مستوى إنتاجيتهم، وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها⁽³⁾. وعليه، تتجسد أهم الأهداف التكوينية الاقتصادية في⁽⁴⁾: زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم تكوين المورد البشري من خلال زيادة مهارات الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف، زيادة حجم المبيعات وتعظيم الأرباح، إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وتمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

ث. **الأهداف التكوينية حل المشكلات:** يتم وفق هذه الأهداف إعداد برامج تكوينية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة، وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخلص

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168، 169.

(2) ناصر دادي عدون (2003)، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة، ص 152.

(3) المرجع نفسه، ص 152.

(4) عبد الكريم أحمد جميل (2016)، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الجندارية للنشر والتوزيع، الجبيلة، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 15، 16.

المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية، ومن ثم فإنّ هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية (1).

ج. الأهداف التكوينية الشخصية: وهي الأهداف التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية، وتأكيّد الذات، ويهدف التكوين هنا إلى مساعدة الفرد على أن يضع لنفسه أهدافاً، وليكشف الطرق الملائمة لبلوغها، ويسعى إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل؛

ح. الأهداف التكوينية الابتكارية: وهي تلك الأهداف التي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، ويقوم التكوين هنا بمساعدة المتكويّن في الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، واستنباط حلول مبتكرة لمشكلاتهم، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وبذلك تحقق المؤسسة تميّزاً ملحوظاً بين المؤسسات الأخرى المماثلة أو المنافسة.

ويلاحظ من خلال عرض مجموعة الأهداف التكوينية السابقة، وجود نوع من التكامل بين هذه الأخيرة، فنجدها تعمل في تناسق وانسجام وفي إطار متكامل، فالأهداف اليومية للوظيفة تحقق التوازن بين الوظيفة وبقية الوظائف، وتعمل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية إلى جانب أهداف حل المشاكل على تحقيق استمرارية المؤسسة وبقائها، ثم تساعد الأهداف الابتكارية على التجديد والتطوير، وتسعى الأهداف الشخصية لتحقيق الولاء للمؤسسة حيث تولي الإدارة الحديثة مزيداً من الاهتمام لهذا النوع من الأهداف، لما لها من دور فعال في التأثير على فعالية التكوين وبالتالي فعالية الأفراد والمؤسسات، وهكذا تتكامل مجموعة الأهداف التكوينية في حلقة مستمرة لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة (2).

من مجمل ما سبق يتضح أنّ أهداف تكوين المورد البشري هي المحصلة النهائية المرغوب الوصول إليها جرّاء القيام بالعمليات التكوينية في المؤسسة الاقتصادية، والتي بدورها تعكس مستوى الأداء المطلوب ومدى كفاءته في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لا بد أن تكون أهداف التكوين بجوانبها المختلفة واضحة ومحددة بدقة ويمكن تطبيقها على أرض الواقع.

(1) حدة متلف (2017)، "تكوين المورد البشري ودوره في تحسين خدمات السياحة الحموية (دراسة ميدانية)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، تصدر عن جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول، ص 237، 238.

(2) مبروكة عمر محريق (2019)، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار حيثرا للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 35.

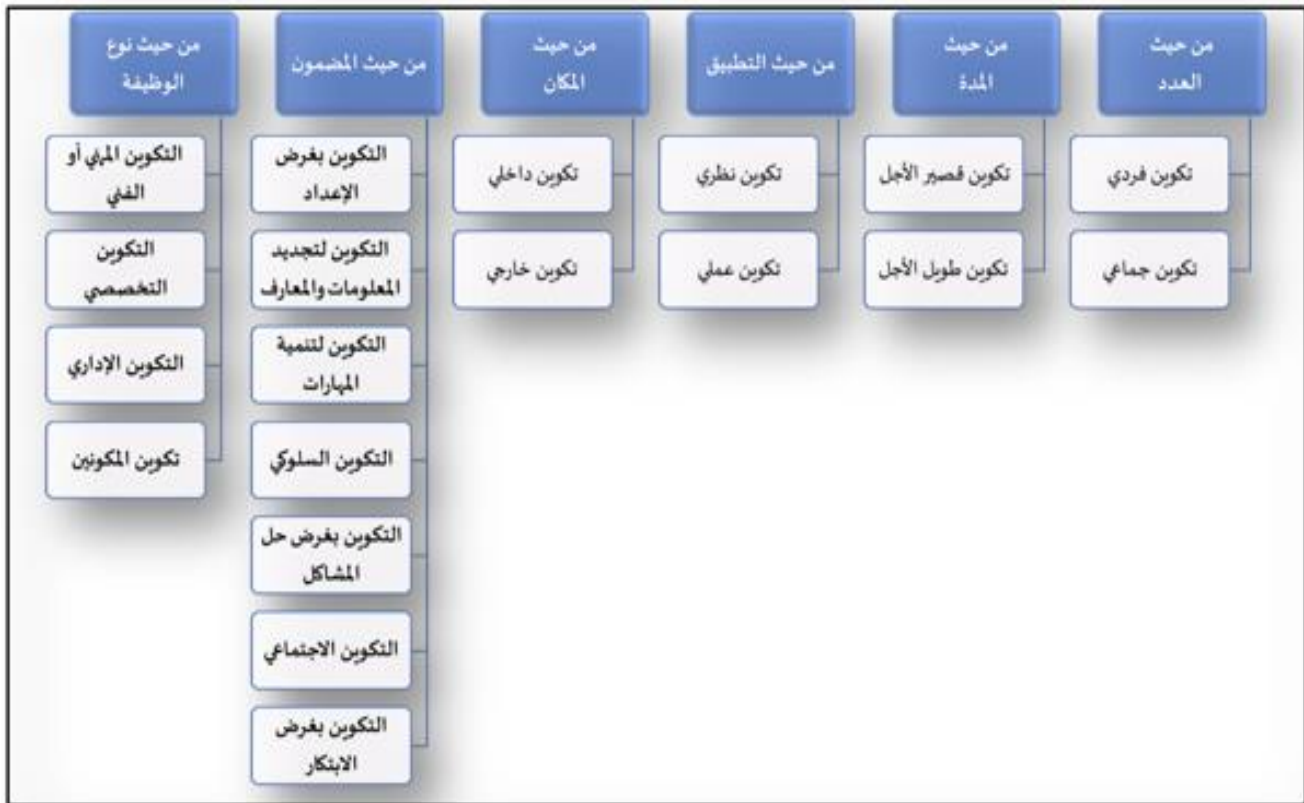
المطلب الثالث: التكوين في ظل الأنواع، والجهات المسؤولة عنه داخل المؤسسة الاقتصادية

الجدير بالإشارة أنه وبعد مناقشة أهمية التكوين وفوائده وأهدافه، وقد اتضح أنه على درجة كبيرة من الأهمية، يمكن طرح التساؤل الآتي: ما هي أنواع ومجالات تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟ ومن هي الجهات المسؤولة عن تطبيق العملية التكوينية؟ وللإجابة على هذا التساؤل، نستعرض من خلال هذا المطلب أنواع تكوين المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، والجهات المسؤولة عنه كالآتي:

أولاً: التكوين في ظل الأنواع

إنّ بقاء المؤسسات الاقتصادية مرهون بمدى قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة التي تحصل في بيئة العمل، ومن هذا المنطلق لا بد أن تُحدد تلك المؤسسات سياستها العامة في التكوين باعتباره عملية ضرورية لمواكبة تلك التغيرات، من خلال إدراج أنواع مختلفة ومناسبة من التكوين لتلبية احتياجات مواردها البشرية باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، والتي تضمن الإعداد الجيد لمختلف الوظائف، عن طريق رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم في اتخاذ القرارات، وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع معاً.

الشكل (5): أنواع تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة

ومن ثم، يتخذ التكوين صوراً وأشكالاً مختلفة، باستطاعة المؤسسة الاقتصادية اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع، وذلك وفقاً لقاعدة التصنيف الآتية:

1. التكوين من حيث العدد: ضمن هذا التصنيف يمكن تمييز نوعين من التكوين هما (1):

أ. **التكوين الفردي:** تتركز العملية التكوينية هنا على أفراد مُعَيَّنِينَ، بحيث يتم تكوين كل فرد على حدى؛
 ب. **التكوين الجماعي:** يُقصد به تكوين أكثر من فرد معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التكوين داخل المؤسسة إن وجدت أو في مراكز خارجها. وعادةً ما يُعفى الأفراد خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي، ويعمل هذا على جعل المتكويين يستفيدون من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.

2. التكوين من حيث المدة: وينقسم التكوين هنا إلى نوعين هما (2):

أ. **التكوين قصير الأجل:** تتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أشهر، وفي ظل هذا النوع نجد أن المتكويين يمكن أن يتفرغ جزئياً أو كلياً للتكوين، يعني ذلك بأنه باستطاعته أن يُكرس بعض من وقته للتكوين، ويعمل بالوقت المتبقي، أو يكون جُلَّ وقته في التكوين؛

ب. **التكوين طويل الأجل:** يُمكن النظر إليه على أنه استثمار في المستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات، والمهارات التي لا يُمكن الوفاء بها عن طريق التكوين قصير الأجل، وقد تزيد مدة التكوين طويل الأجل عن ستة أشهر أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك، وينتهي بشهادة مهنية أو علمية.

3. التكوين من حيث التطبيق: يندرج ضمن هذا التصنيف نوعين من التكوين هما (3):

أ. **التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلالها إلى إيصال المعلومات إلى المتكويين؛

ب. **التكوين العملي:** يتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قِبَل مصممي البرامج التكوينية، أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

4. التكوين من حيث المكان: وينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى:

أ. **التكوين الداخلي:** يشير هذا النوع إلى أسلوب التكوين الذي يكتسب من خلاله الفرد العامل المهارات والمعارف والمواقف ذات الصلة في عمله الفعلي داخل المؤسسة (4). بمعنى آخر، أنّ هذا النوع يُطبّق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات أو الأقسام المتواجدة بالمؤسسة، ومن المستحسن أن تنحصر مسؤولية التكوين هنا في يد مُكوّن واحد، بدلاً من توزيعها على عدة جهات تكوينية وأن يتم تكوين الفرد العامل في نفس مكان عمله وتحت الظروف الطبيعية لمحيط عمله، يمتاز هذا النوع من التكوين بكونه يربط المتكويين مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويُوفّر له فرصة نقل التعلّم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أنّ مكان التكوين هو نفسه مكان العمل يستطيع المتكويين هنا أن يقيّم بامتياز مقدار ما حققه المتكويين من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد تكويني يسمح له بتحقيق مساعي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له سابقاً (5).

(1) عمار بن عيشي (2017)، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار نشر نبلاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 70.

(2) المرجع نفسه، ص 71.

(3) عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(4) Salihu Gambo Halidu (2015), "The Impact of Training and Development on Workers' Productivity", published by Review of Public Administration and Management, Vol. 3, N°: 01, P: 2.

(5) حسن إبراهيم بلوط (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ص 271.

ب. التكوين الخارجي: يتم هذا النوع من التكوين خارج المؤسسة الاقتصادية، ويكون على مستوى مراكز تكوين أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التكوين بنفسها، وتعتمد إدارة المؤسسة على اختيار التكوين الخارجي في حالة عدم توفر المؤسسة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تكوينية متخصصة (1). حيث يتم ذلك من خلال (2):

● **شركات تكوين خاصة:** أين يجب أن تتأكد المؤسسة من حداثة البرامج التكوينية، والقدرة على إعطاء تكوين فعال قبل المشاركة فيه؛

● **برامج حكومية:** تقوم الدولة بدعم البرامج التكوينية من خلال مراكز تكوين معينة، وهي برامج تُركّز عادةً على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

وبهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانيات لإنجاح البرامج التكوينية داخل المؤسسة الاقتصادية، فإنه بالإمكان أن يُشرف مسؤول التكوين أو المشرف على الموارد البشرية في المؤسسة على العملية، وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير المكان والأدوات التكوينية اللازمة (3). كما أنه وفي إطار هذا النوع من التكوين يتم إعفاء الأفراد الخاضعين للعملية التكوينية من الدوام الرسمي للعمل، وأنّ تزويد المتكوّنين بالتعلّم أو مدّهم بالمهارات والمعارف اللازمة، عادةً ما يكون أقل غنى من التكوين داخل المؤسسة (4).

5. **التكوين من حيث المضمون:** وفي هذا التصنيف يكون التكوين حسب الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه، حيث نجد هناك:

أ. **التكوين بغرض الإعداد:** تأتي الحاجة لهذا النوع من التكوين بغرض تهيئة العمالة الجديدة، أو نقل أو ترقية بعض العاملين داخل المؤسسة، ويندرج في إطار هذا النوع من التكوين:

● **تهيئة الموظفين الجدد:** يحتاج الموظفون الجدد إلى مجموعة من المعلومات التي تُعرّفهم بالعمل الجديد المنوط بهم، ومن أهم تلك المعلومات نجد سياسات المؤسسة، لوائحها، قوانينها، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمؤسسة، ساعات العمل، الأجور والعلاوات، الإجازات بأنواعها المختلفة، قواعد الأمن الصناعي والتزيّيات والحوافز. وعلى هذا الأساس، لا بد من المؤسسة أن تُقدّم المعلومات الخاصة بها بصورة صحيحة وواضحة في أسابيع العمل الأولى للموظفين الجدد، نظراً للتأثير الكبير الذي تُخلّقه هذه الأخيرة على أدائهم مستقبلاً؛

● **التكوين على الأمن الصناعي:** وفي هذا النوع من التكوين تُقدّم معلومات عن قواعد الأمن العامة، وطرق العمل الآمنة، وعن وسائل الأمن الصناعي، ويهدف هذا النوع من التكوين في مجمله إلى حماية العاملين في المؤسسة، والمحافظة على صحتهم، وعلى أدوات العمل؛

(1) عصام حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) صورية زاوي، ميلود تومي (2015)، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الأول، ص 235.

(3) عصام حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(4) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 272.

- **التكوين على العمل:** بعد الانتهاء من تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتوعيتهم بقضايا الأمن الصناعي، تبدأ مرحلة التكوين على العمل في الموقع، حيث يُكَلَّف أحد المشرفين بمتابعة تكوين العاملين الجدد في المؤسسة⁽¹⁾.
- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** يهدف هذا النوع من التكوين لسد الثغرة في مهارات ومعارف الأفراد العاملين في المؤسسة، إذ هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف، عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيُرقى أو سيُنقل إليها مستقبلاً، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي القيام بعمليات التكوين من أجل تحسين إمكانيات الموظف وبغية تحضيره لتولي تلك الوظائف⁽²⁾.
- **التكوين للتهيئة للمعاش:** هذا النوع تختص به المؤسسات الاقتصادية المتطورة، أين تقوم بتهيئة الفرد العامل للخروج إلى المعاش بتكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، اهتمامات أخرى غير الوظيفة، السيطرة على الضغوط والتوترات وغيرها من الأمور الأخرى⁽³⁾.
- ب. **التكوين لتجديد المعلومات:** يقوم هذا النوع من التكوين على أساس تزويد المتكّون بمعلومات جديدة عن مجالات وأساليب العمل ووسائله المستحدثة، لتدعيم ما كان لديه من معلومات ومفاهيم⁽⁴⁾.
- ج. **التكوين لتنمية المهارات:** يُقصد به زيادة قدرة المتكّونين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وعليه يهدف هذا النوع من التكوين إلى إعطاء الموظفين قدرًا من المهارات الإدارية والإشرافية، التي تساعد على قيادة الأفراد الآخرين الذين يشرفون عليهم وبالتالي زيادة فعاليتهم⁽⁵⁾.
- د. **التكوين السلوكي (تنمية الاتجاهات):** هذا النوع من التكوين له أثر كبير في إحداث تغييرات في سلوك واتجاهات الموظفين، ونجاحه سيؤدي حتماً إلى اقتلاع العادات غير الجيدة لدى الأفراد مثل خشونة المعاملة، استغلال السلطة، التفرقة في المعاملة، عدم تقدير الظروف الخاصة بالعمل ليحلّ بدلاً منها بعض القيم والاتجاهات الإيجابية مثل (حسن المعاملة، التعرف على أسباب المشكلات... إلخ)⁽⁶⁾.
- هـ. **التكوين بغرض حل المشاكل:** عند الشعور بوجود مشاكل في المؤسسة، مثل انخفاض مستوى الإنتاجية، أو ارتفاع معدل الفاقد في المواد الخام، أو ارتفاع معدل الغياب، فإنها تبحث عن الأسباب. وإذا كانت هذه الأسباب تعود إلى نقص المهارات، أو المعلومات، أو الاثنين معاً، فإنه يتم وفق ذلك إعداد برامج تكوينية لمعالجة تلك المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ثم تنفيذها ومتابعتها⁽⁷⁾.

(1) منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 254، 255.

(2) فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(3) صورية زاوي، ميلود تومي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

(4) علي حبش، رابح أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(5) صباح غربي (2020)، "التكوين المهني"، دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، بدون طبعة، ص 75، 76.

(6) المرجع نفسه، ص 76.

(7) منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

- و. **التكوين الاجتماعي:** التكوين في مجال العلاقات بين الأفراد، ويُطلب في مختلف الأعمال والمستويات في المؤسسة، كونه يهدف إلى تحسين الاتصالات التنظيمية بين الأفراد العاملين ومشرفيهم، وكذا تنمية العادات الاجتماعية والاتجاهات النفسية واحترام مواعيد العمل وقوانينه، وخلق روح التعاون بين الموارد البشرية، وتعزيز ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها⁽¹⁾.
- ز. **التكوين بغرض الابتكار:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الموارد البشرية بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم في المؤسسة، سواء في مجال الإنتاج، أو المجال الإداري، أو المجال المالي⁽²⁾.
6. **التكوين من حيث نوع الوظيفة:** وينقسم بدوره إلى أربع تقسيمات نوجزها فيما يلي⁽³⁾:
2. **التكوين المهني أو الفني:** يتلاءم هذا النوع من التكوين مع الوظائف التي تتطلب مستوى كبير ومتنوع من المهارة والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، كما يُعتبر نظام من خلاله يُعطى للفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل. وعلى هذا الأساس يهدف التكوين المهني إلى صقل المهارات الفنية للموارد البشرية من خلال إكسابهم معارف متنوعة لأداء أعمالهم التي تتطلب مهارات محددة ومعينة، كعمال الكهرباء، وعمال التجارة والميكانيك، والصيانة، وتصليح الآلات وصيانة الحديد... إلخ؛
3. **التكوين التخصصي:** يشمل التكوين التخصصي الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية، حيث يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة وظيفة أو عمل متخصص، والهدف من هذا النوع هو تحسين وتزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التقنية في مجالات عملية محددة من أجل تحسين مستوى أدائه، كهندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية... إلخ، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإنما تحتاج دوماً إلى التجديد والابتكار، وتُركّز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها؛
4. **التكوين الإداري:** يمس هذا النوع من التكوين الموارد البشرية العاملة في المستويات الإدارية على اختلاف مستوياتهم سواء كانت إشرافية، إدارية عليا أو وسطى، ويتم تزويدهم بمعلومات تتركز حول جوانب سلوكية وقيادية أو عملية أو تخطيط أو تنظيم وغيرها، باعتبار جهاز الإدارة عنصراً فعالاً في عملية تسيير المؤسسة، من خلال اهتمامه بالأمور الإدارية المتنوعة، فهو جهاز إذا صلّح أداؤه صلّح أداء المؤسسة ككل؛
5. **تكوين المكونين:** يُعد المكون أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التكوينية في المؤسسة، وهذا راجع لدوره المهم في إعداد وتهيئة الموارد البشرية المؤهلة، ولذلك لا بد من تعريف المكون بمهامه الأساسية، وتزويده بالمعلومات والمهارات الكثيرة والصحيحة، حتى يتمكن بدوره من نقلها للأفراد الذين هم تحت وصايته، وبهذا تكون عملية تكاملية.

(1) حسينة بلهي (2017)، "التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 23، العدد الثاني، ص 122.

(2) منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

(3) كرمة بوعلام، عتيقة حرارية (2021)، "التكوين وأثره في زيادة كفاءة العمال في المؤسسة الصناعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد الثاني، ص 538، 539.

هناك تصنيفات أخرى لتكوين المورد البشرية في المؤسسة، يمكن إدراجها على النحو التالي (1):

- **التكوين التقليدي والتكوين الحديث:** التكوين التقليدي يقوم على أساس إلقاء المحاضرات من محاضر على المتكويين، مع حد أدنى من فرص مشاركتهم في ذلك، وندرة استخدام وسائل وأساليب تكوينية أخرى. أما التكوين الحديث فهو عكس النوع الأول، حيث أنّ المتكوّن وليس المحاضر يستخدم أسلوب المحاضرة بشكل محدود، ويعتمد أكثر على النقاش والحوار وورش العمل ودراسة الحالات وعرض الأفلام التكوينية... إلخ، مع إتاحة فرص كبيرة للمتكويين من المشاركة؛
- **التكوين الإلزامي والتكوين الاختياري:** التكوين الإلزامي إجباري وليس اختياري، وهو المفروض على العاملين في المؤسسة، حيث لا يملك هؤلاء الحق في رفض هذا التكوين لأنه جزء من عمليات إعدادهم وتأهيلهم. أما التكوين الاختياري فهو عكس التكوين الإجباري، في كونه ليس إلزامياً، والمتكوّن لديه حق الحصول عليه أو عدم الحصول عليه، وأمامه اختيارات تكوينية عديدة يقوم باختيار المناسب منها له، أيضاً في التكوين الاختياري الفرد المتكوّن يختار الوقت المناسب لنفسه للحصول على البرنامج التكويني الذي اختاره، بينما في التكوين الإجباري ليس من حقه اختيار ذلك؛
- **التكوين التحويلي:** يختص هذا النوع بإعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد عليها طلب في المؤسسة أو في سوق العمل الحالي، لتصبح قادرة على ممارسة حرفة أو مهنة أخرى تتطلبها أو تحتاج إليها المؤسسة أو سوق العمل. فهو التكوين الذي يُكسب المتكوّن معارف ومهارات في حرفة أو مهنة أو تخصص آخر يُمكنه من أداء وممارسة أعباء التخصص الجديد. وفي ضوء ذلك، يعتبر التكوين التحويلي عملية منظمة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها؛
- **التكوين الأساسي والتكوين المتقدم:** التكوين الأساسي هو ذلك التكوين الذي يوفر المعلومات والمهارات الأساسية أو الرئيسية التي يحتاجها الموظف لأداء المهام المطلوبة منه. أما التكوين المتقدم فهو ذلك النوع من التكوين الذي يتم تقديمه للموظف بعد حصوله على التكوين الأساسي، وذلك بهدف زيادة معلوماته وتدعيم اتجاهاته وتنمية مهاراته حتى يؤدي عمله بشكل أفضل، ويطوّر عمله ويحقق نتائج أحسن؛
- **التكوين على الوظيفة والتكوين للتنمية البشرية:** التكوين على الوظيفة هو تكوين أساسي لمساعدة الموظف على أداء العمل المطلوب منه أو الوظيفة المطلوب منه القيام بها. أما التكوين للتنمية البشرية هو المساهمة في تنمية مجموعة من المهارات الإدارية والاجتماعية لدى المتكوّن، مثل مهارات الاتصال وإدارة الوقت والعمل الجماعي والحديث والحوار والاتصالات، وكذا الإقناع والكتابة والعرض والتقديم ومهارات لغة الجسد... إلخ؛
- **التكوين المجاني والتكوين برسوم:** التكوين الذي تقدمه المؤسسات للعاملين بها في الغالبية العظمى منه هو تكوين مجاني بدون رسوم (free fees training)، من منطلق أنّ التكوين أحد حقوق الموظف، واحد الواجبات المطلوب من أي مؤسسة توفيره لجميع مواردها البشرية. أما التكوين برسوم فهو تكوين بمقابل، حيث يجب على المتكوّن أن يدفع رسوماً مقابل

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر (2017)، "التدريب عن بُعد - بوابتك لمستقبل أفضل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 50-60.

حصوله على التكوين الذي طلبه أو يحتاج إليه، وتتراوح الرسوم من رسوم رمزية إلى رسوم كبيرة، وذلك حسب نوع البرنامج ومدته ومكانه ولغته والجهة التي تقدمه ونوع الشهادة التي سيحصل عليها المتكوّن بعد حصوله على التكوين؛

- **التكوين عن قُرب والتكوين عن بعد:** أساس التكوين عن قُرب هو قيام المكوّن بتقديم التكوين في إحدى القاعات التكوينية، التي بها عدد من المتكونين الذين تم توزيع ملف تكويني ورقي مطبوع على كل واحد منهم. وفي هذا النوع من التكوين نجد أنّ التفاعل بين المكوّن والمتكونين هو نوع من الاتصال المباشر وجهاً لوجه، وأنّ المسافة بينهما قريبة داخل القاعة التكوينية. أما التكوين عن بعد، فهو عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووسائطها المتعددة، لإيصال الرسالة التكوينية للمتكوّن بأقل جهد ووقت وبأكبر فائدة. وهذا النوع مناسب جداً للمؤسسات التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة، وتريد تقديم برامجها التكوينية للعاملين في فروعها دون الحاجة لانتقال المديرين إلى تلك الفروع.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أنّ كل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية، والمتواجدة في كل المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي، هم في الحقيقة بحاجة للعمليات التكوينية وبدون استثناء بداية من الرئيس أو المدير، وانتهاءً بأدنى مستوى إداري في قاعدة الهرم الإداري للمؤسسة، ومروراً بكل المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.

وبعد هذه الحقيقة من كون التكوين عملية يحتاج إليها كافة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية، إلّا أنّ الفرق الأساسي يكمن في نوع وطبيعة ومستوى التكوين المطلوب لكل مستوى من تلك المستويات في المؤسسة⁽¹⁾، لذلك يتعين على الجهات المسؤولة عن العمليات التكوينية في المؤسسة الاقتصادية، أن تُحدد وتختار الأنواع المناسبة من التكوين بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والوظائف الحالية، وتلك المرتقبة بما مستقبلاً، ومحاولة تقديمها للأفراد العاملين بها بغرض تلبية احتياجات هؤلاء وتزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة والطرق الحديثة والمختلفة لتأدية الأعمال الموكلة إليهم، فضلاً عن تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير اتجاهاتهم على نحو إيجابي، من أجل رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وتنمية القدرة في اتخاذ القرارات الصائبة عند مواجهة المشاكل والعراقيل التي تعيق سير العمل.

ثانياً: الجهات المسؤولة عن تكوين المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تكوين المورد البشري عنصراً حيوياً وفعالاً لضمان فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية، فضلاً عن كونه يُمثّل حجر الزاوية في خلق الكفاءات المميزة التي تساهم في نجاح المؤسسة وتقدمها وتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى المماثلة أو المنافسة. ولذلك نجد أنّ المؤسسة تحرص على ترك مسؤولية حصول الموارد البشرية على المهارات والمعارف اللازمة إلى الجهات المسؤولة عن عمليات التكوين، أو قد تستعين بمراكز تكوين خارجية متخصصة. وبناءً على ذلك، يمكن ذكر الجهات المسؤولة عن تكوين المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية على النحو الآتي⁽²⁾:

1. إدارة الموارد البشرية: تُعد إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية المصدر الأصلي لتنمية وتكوين قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، سواء تعلق الأمر بالأفراد الموظفين حديثاً أو الأفراد العاملين القدامى بغرض الترقية، أو لشغل مناصب

(1) سعد صكبان سلمان (2018)، "قيمة المعلومات وتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات: العلاقة التبادلية بينهما"، مجلة مكتبات نت، مصر، المجلد 19، العدد الأول، ص 17.

(2) إبراهيم براهيمية (2017)، "تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، تصدر عن جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثامن، ص ص 38، 39.

وظيفية أخرى تتطلب التكوين للتحكم في التجهيزات والآلات التي تم جلبها حديثاً، وعادةً ما يُوجّه لهم الاختيار في مزاوله التكوين في الفترات الزمنية الطويلة، بهدف التحسين والتنمية ولتقلّد مناصب وظيفية أعلى مستقبلاً، ولذلك فإدارة الموارد البشرية ومن خلال الصلاحيات المخوّلة لها، فإنها تسهر على تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وتحصي كامل الوسائل والموارد المادية والبشرية المتاحة لإنجاح البرنامج التكويني المصمم من قبلها، لئلاّ يندون فيما بعد في تقرير مفصل ويُرفع إلى السلطة الهرمية للمؤسسة؛

2. مُدراء الوحدات الإنتاجية للمؤسسة: يعتبر المدراء المتواجدون على مستوى الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة، أحد الجهات المسؤولة عن تكوين الأفراد العاملين الذين هم تحت وصايتهم، ومن صلاحياتهم تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التنموية التي يتطلبها الأداء، ولذلك فإنّ المدراء يقدمون مقترحاتهم إلى مديرية الموارد البشرية للمؤسسة، والتي تتضمن إحصاء عدد العاملين الذين سيضملمهم التكوين، مبررة بنوع التكوين المقترح الذي يتلاءم مع قدرات العاملين المذكورين في قائمة مهيورة ومختوم عليها مع إمضاء مدير الوحدة صاحب الاقتراح التكويني؛

3. الإطارات والمسؤولون المباشرين: إنّ من بين الصلاحيات المخوّلة للإطارات والمسؤولين المباشرين في المؤسسة، هي الإشراف الميداني والمتابعة المستمرة للعاملين وذلك من خلال العمل على تحسين أدائهم وفق الإرشادات الموجهة إليهم، إذ أنّ التكوين الفعّال يتطلب الالتزام بمتابعة تنفيذ أنشطة التكوين وفق الجدول الزمني المحدد لها، وإجراء التعديل اللازم في حالة بروز المعوقات أو المشاكل. وبذلك فهُم ملزمون بإعداد تقارير دورية موجهة إلى مدير الوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة، تتعلق بمستويات التقدم في الأداء جرّاء عملية التكوين في حد ذاته، مع ذكر وتوضيح أهم العراقيل والصعوبات المصادفة أثناء تنفيذ البرنامج التكويني، واقتراح أهم الحلول التي تُسهّم في إنجاحه بالشكل وبالطريقة المناسبة؛

4. موافقة السلطة الهرمية على محتوى البرنامج التكويني المقترح: تتمعن السلطة الهرمية للمؤسسة في المقترحات المرفوعة إليها من قبل الجهات المسؤولة عن التكوين، متبوعةً بأهم الأسباب والدواعي التي ساهمت في بلورة الحاجة الماسة لعمليات التكوين، ومدعمةً بأهم الإجراءات الإدارية المتعلقة باللوائح والنظم الداخلية للمؤسسة، مع تبيان الموارد المادية والبشرية التي سوف تفحم بمناسبة إجراء الدورات التكوينية في حالة الأخذ بالموافقة.

وعليه، يمكن القول أنّ مسؤولية التكوين تقع على عاتق كل من الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية والمديرون وحتى الموظفين في حد ذاتهم، إلّا أنّ الجزء الأكبر من تلك المسؤولية يذهب في الغالب لإدارة الموارد البشرية، كونها الجهة المسؤولة عن إدارة شؤون كافة الموارد البشرية في المؤسسة بما فيها عمليات التكوين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإدارة الموارد البشرية تملك كل البيانات والمعلومات اللازمة الخاصة بالحياة الشخصية والوظيفية للأفراد العاملين منذ بداية توظيفهم في المؤسسة إلى آخر لحظة لهم في المسار الوظيفي.

المطلب الرابع: التكوين ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية، رؤية نظامية متكاملة

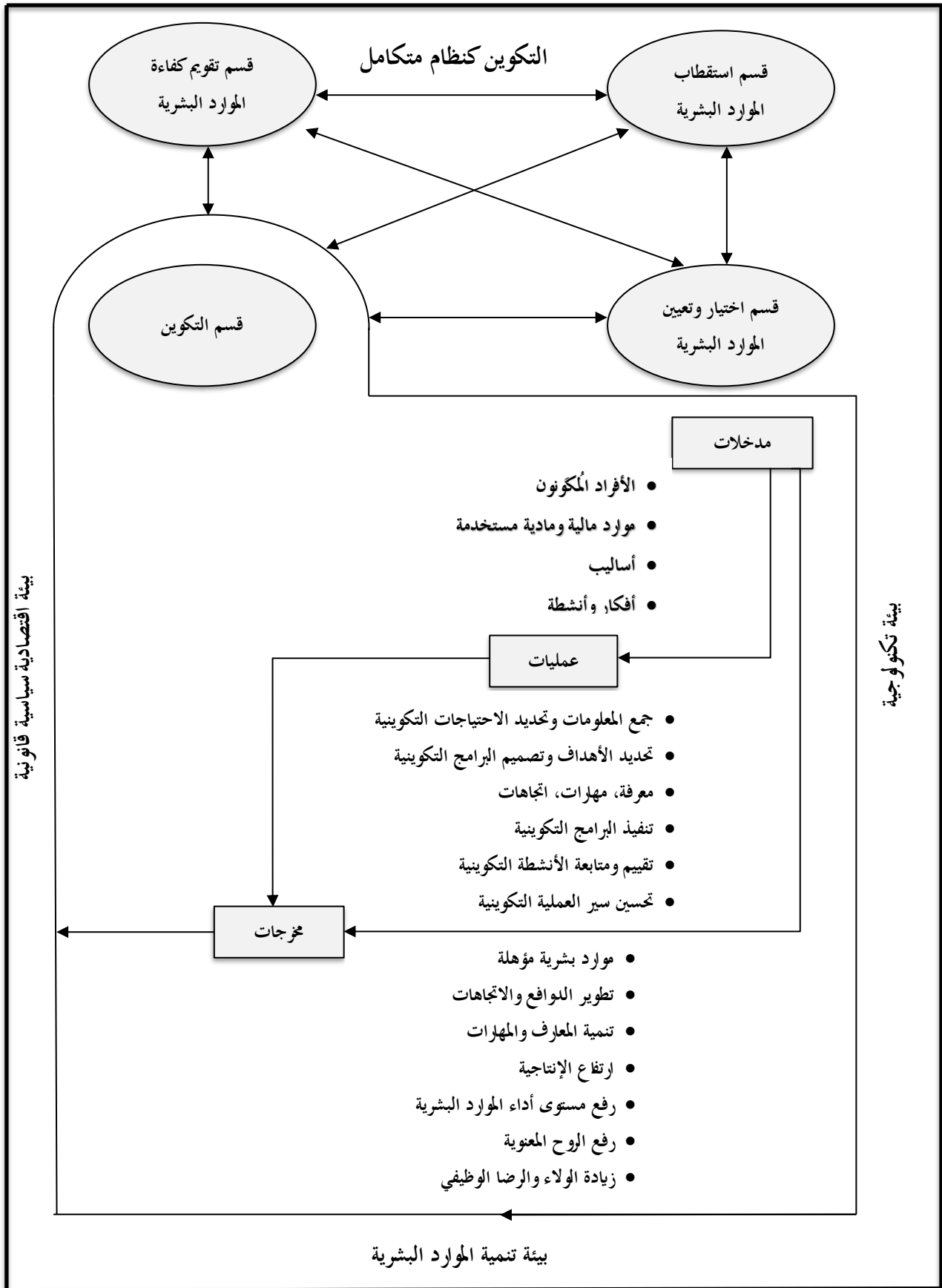
إنّ النظر إلى التكوين من منظور نظامي، سيُسهم في تيسير فهم وإدراك عملياته، كما أنّ حظوظ التكوين ستتضاعف، وبإمكان الجهات المسؤولة إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبليّة والبعديّة لأفعاله، من أجل الوصول في الأخير إلى تجسيد الأهداف التكوينية مسبقاً على أرض الواقع بكفاءة وفعالية. وتبعاً لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين تلك الأهداف والإنجازات المحققة، ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية حينها إذا اقتضى الأمر، وإعادة النظر في الإمكانيات المادية والبشرية وفي الأهداف ذاتها، من خلال ما يُعرف بالتغذية العكسية (Feed_Back) ⁽¹⁾.

وعليه، تقوم الفكرة الأساسية لمنظومة التكوين على مفهوم مفاده أنّ هذا الأخير ما هو إلّا كيان متكامل محدد كجزء من البناء التنظيمي للمؤسسة، يتألف من أجزاء وعناصر متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد العاملين في المؤسسة، كما تفيد النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويوضح هذا المفهوم الشكل الآتي ⁽²⁾:

(1) عبد الله إبراهيمي، حميدة المختار، مرجع سبق ذكره، ص 252.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

الشكل (6): منظومة التكوين في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: محمد الصيرفي (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 168.

ومن ثم، فإنه ومن أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس عملية سليمة، فإنه من المفيد أن تنظر المؤسسة الاقتصادية إلى العملية التكوينية على أنها نظام متكامل يُمثّل في حقيقة الأمر نظاماً فرعياً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، حيث تتكون هذه المنظومة من مدخلات، عمليات، ومخرجات، ويمكن توضيح أهم العناصر (المكونات) التي يتكون منها نظام التكوين فيما يلي:

أولاً: مدخلات التكوين

إنّ مدخلات التكوين في المؤسسة الاقتصادية هي بمثابة الأسباب التي تُحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف الجوهرى المرجو تحقيقه من التكوين، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات محددة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر، أو إضافة خصائص جديدة تتناسب مع احتياجات النظام⁽¹⁾. وتضم مدخلات التكوين بدورها العناصر التالية⁽²⁾:

1. **المدخلات الإنسانية:** وتتمثل في الأفراد العاملين الذي تمّ ترشيحهم للعملية التكوينية، والمكوّنون المكلفون بتنفيذ عملية التكوين حيث لا بد أن يكونوا على خبرة تامة بموضوع التكوين ويملكون القدرة الكاملة على توصيل المعلومات بطريقة تكون واضحة، شائعة ومقنعة، وذلك بما لديهم من كفاءة فنية وسلوكية عالية. كما نجد ضمن المدخلات الإنسانية أعضاء جهاز التكوين، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم برامج التكوين سواء من داخل المؤسسة الاقتصادية (الذين تمّ تأهيلهم)، أو من يُستشارون من خارجها؛

2. المدخلات المادية: وتشمل:

أ. **المعلومات والأفكار:** وتتمثل في معلومات عن المؤسسة، أهدافها، غاياتها، تاريخها، هيكلها التنظيمي، وعن القيود البيئية، وعن برامج التكوين التي تُصمم لتفي بالاحتياجات التكوينية. أي أنّ هذه المعلومات والأفكار تُمثّل الجانب المعنوي لمدخلات العملية التكوينية في المؤسسة؛

ب. **مركز (مراكز) التكوين وتجهيزاته:** وهو المكان المخصص للتكوين والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العناصر حتى يستطيع أن يفي بالهدف المنشود له، وذلك مثل توافر مساحة مناسبة للقاعات والمكتبة وغُرف المشرفين والإداريين (أجهزة تكييف وعزل الصوت، إضاءة مناسبة، عدد كافٍ من المكاتب والمقاعد المريحة، مكتبة وقاعة عرض للأفلام، المطعم). هذا بالإضافة إلى أهمية موقع المركز ليكون مناسباً للمتكونين بشكل عام ليُمكنهم الوصول إليه بسهولة؛

ت. **وسائل الإيضاح السمعية والبصرية:** وتضم أجهزة العرض الإلكترونية وأجهزة الفيديو، السبورات الكهربائية المتحركة، والأشكال المرسومة والمصوّرة والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات والنشرات. وتساهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يُسهّل استيعاب المتكونين؛

(1) عبد العظيم معاوي (2016)، "دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الواد، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثاني، ص 279.

(2) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-150.

ث. البرامج التكوينية: وهي تلك البرامج التي تُصمم بمحتوى وعمق معينين، ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التكوينية للمتكوينين؛

3. المدخلات المالية: وتتجسد في تكاليف التكوين المالية اللازمة لتمويل البرامج الموضوعية، والتي تتضمن إيجار قاعات تكوينية أو تكاليف طبع نشرات وكتيبات للمواد التكوينية... إلخ، كذلك الحوافز المادية لأوائل المتكوينين لتكون دافعاً قوياً يساعد على نجاح التكوين، فضلاً عن الحوافز المادية التي تُمنح للمُكوّن القائم بالعملية التكوينية.

ثانياً: عمليات التكوين

تبدأ هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التكوينية وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته، خبراته، أدائه، سلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، ثم تليها عملية وضع الأهداف التي يتم في ضوءها تصميم البرامج التكوينية المناسبة. كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً فعاليات تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها، بمعنى الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتكوينين ومدى التغيير الذي أحدثته عمليات التكوين فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المكوّنين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني⁽¹⁾.

ثالثاً: البيئة

تتجسد البيئة في مجموعة الظروف التي تُحيط بالمؤسسة الاقتصادية بصورة عامة، وبالعملية التكوينية بصورة خاصة، وتتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها، ويمكن أن تُقسّم بيئة التكوين إلى نوعين هما⁽²⁾:

1. البيئة الداخلية للتكوين: وتتكون من:

أ. الجانب الإنساني: يتمثل هذا الجانب في أعضاء العملية التكوينية مثل: مخططي برامج التكوين والمتكوينين والمكوّنين والمشرفين على التكوين؛

ب. الجانب التكنولوجي: يتمثل في أسلوب التكوين وطرق إيصال المعلومات إلى المتكوينين، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في عمليات التكوين؛

ت. الأنظمة واللوائح التي تُقرها إدارة العملية التكوينية لتسيير البرامج التكوينية: كالشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التكوينية، والأنظمة التحويلية لها؛

ث. العلاقات بين أعضاء العملية التكوينية (أعضاء المنظومة): كالعلاقات الرسمية بين المتكوّن والمشرف على التكوين، والعلاقات غير الرسمية بين المتكوّنين بعضهم بعضاً؛

ج. القيم السائدة في المنظومة: وتتمثل في المفاهيم السائدة بين العاملين فيها وبين المكوّنين والمتكوينين، كالقانون، والعمل الجاد.

(1) عبد العظيم معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

(2) نجم العزاوي (2019)، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية ISO 10015"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 67، 68.

2. البيئة الخارجية للتكوين: وهي المجتمع الذي يُجرى فيه التكوين، والمؤسسات التي يعمل فيها المكونون وما فيها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية. وتتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخارجية للتكوين، وتكون الإطار الذي يعمل داخله الأفراد.

رابعاً: مخرجات التكوين

تتجسد المخرجات في النتائج النهائية من العملية التكوينية، والتي تتعلق بالأفراد المتكونين من حيث زيادة المعلومات أو المهارات وتغيير الاتجاهات، زيادة الإنتاجية، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة المورد البشري ومستوياته في المؤسسة الاقتصادية. ومن هذه الزاوية، تعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الموارد البشرية، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوض عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء نشاطه⁽¹⁾. وعلى هذا الأساس نجد أنّ نوعية مخرجات التكوين تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتكوّن بها المورد البشري في المؤسسة، إذ يمكن تمييز نوعين من تلك المخرجات كالآتي:

1. مخرجات مباشرة: تساهم هذه المخرجات في زيادة الإنتاجية البشرية التي تضمن بدورها زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وتتمثل هذه المخرجات في زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتكونين خلال التكوين، صقل المهارات الحالية للأفراد العاملين، ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات ومستجدات الوظيفة، إحداث تغييرات أو تعديلات في سلوك واتجاهات الأفراد ورفع مستويات الجودة⁽²⁾.

2. مخرجات غير مباشرة: يشمل هذا النوع من المخرجات مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، مستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمؤسسة مقارنةً بمثيلاتها. وكما سبق وذكر سابقاً أنّ التكوين يعتبر منظومة متكاملة مترابطة الأجزاء، وبالتالي هناك تكامل بين المدخلات وعملية التكوين والمخرجات حيث⁽³⁾:

أ. أنّ أي قصور كمي أو نوعي يشهده عنصر من عناصر المدخلات أو كلها، يؤثر سلباً على كل من عملية التكوين والمخرجات؛

ب. أنّ أي قصور في أي من عناصر عملية التكوين، يؤثر بدوره سلباً بالتبعية على مخرجات التكوين؛

ت. كما أنّ مخرجات عمليات التكوين هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتكوين ومدخلاته وعملياته.

خامساً: المعلومات المسترجعة (التغذية العكسية)

تتمثل التغذية العكسية في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشراً يساعد المؤسسة في تعديل وتحديث وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها⁽⁴⁾. وبالتالي،

(1) عبد العظيم معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

(2) مصطفى يوسف كافي (2014)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 240.

(3) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(4) عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص 165.

نستخلص أنّ التكوين يعتبر وظيفة أساسية تُبنى على أسس علمية ولا يتم تنفيذها عشوائياً، يتميز بتكامل مدخلاته وعملياته ومخرجاته من جهة، وبكونه متكامل مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية. ومن هذا المنطلق، نرى أنّ الدور الأساسي للتكوين يتجلى في إرساء أساليب للتفكير المنطقي السليم، وهو فهم المعرفة وتفسيرها، بحيث لا يُعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني، يستطيع أن يُحدد العلاقات بين المتغيرات التي ترتبط ببعضها البعض، وبالتالي يتمكن من إدراك وفهم مختلف الظواهر التي تُواجهها المؤسسة الاقتصادية عند مُضيّها في طريق النمو والتطور (1).

سادساً: علاقة التكوين بمنظومة الموارد البشرية

إنّ الغالبية العظمى من المؤسسات الاقتصادية الحديثة تولي اهتماماً كبيراً ومتزايداً وعناية مميزة بعملية تكوين مواردها البشرية، نظراً للفوائد العديدة التي تتأتى من نتائجها، ونظراً لارتباط وظيفة التكوين ارتباطاً وثيقاً بباقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية (2). حيث سيتم توضيح تلك العلاقة على النحو التالي:

1. علاقة التكوين بتخطيط الموارد البشرية: إنّ تحديد احتياجات المؤسسة الاقتصادية من التكوين، يعتمد بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية، والتي تُحدد عادةً في ظل أهداف وخطط المؤسسة الحالية والمستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أنّ تخطيط الموارد البشرية كما تمّ تعريفه سابقاً في وظائف إدارة الموارد البشرية، فإنه يسعى إلى حصر وتحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد، والمهارة، والتخصص. كما أنّ هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويُراد استقطابها وتعيينها في المكان المناسب بالمؤسسة، لا شك أنّها تحتاج إلى تكوين وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح. وعليه، يتضح إذاً أنّ أهداف التكوين المستقبلية للعمالة الجديدة التي يُراد استخدامها، تتم على ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي نجد أنّ العلاقة مباشرة بين نشاطي التكوين والتنمية من جهة، وتخطيط الموارد البشرية من جهة ثانية، وعلى الأخص عندما تواجه المؤسسة صعوبة في إيجاد موارد بشرية ماهرة، أو مؤهلة لا تحتاج إلى تكوين وتنمية بشكل كبير (3).

2. علاقة التكوين باستقطاب الموارد البشرية: من الواضح أنه كلما تمكّنت وظيفة الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة للعمل في المؤسسة، كلما قلّت الجهود التكوينية، فاستقطاب موارد بشرية غير مؤهلة وبالشكل المطلوب، سيستدعي من المسؤولين عن وظيفة التكوين بذل جهود كبيرة من أجل تأهيل وتكوين هذه الموارد، وبالتالي فنجاح وظيفة الاستقطاب في أداء مهمتها على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجابياً على وظيفة التكوين والعكس صحيح (4).

3. علاقة التكوين باختيار وتعيين الموارد البشرية: البارز في العلاقة التي تجمع بين وظيفتي التكوين والاختيار (أو التعيين) ما يتعلق بارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين، إما تقليصاً أو اتساعاً، بالاستناد إلى مدخلات الوظيفة

(1) ميساء مصطفى بني سلامة، رقباً قاسم البدارين (2016)، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، تصدر عن الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 24، العدد الثالث، ص 130.

(2) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 241.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر (2009)، "تنمية الموارد البشرية"، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 240، 241.

(4) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 241.

الواحدة، منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى، فلاختيار المبني على اختبارات دقيقة وموثوقة لاكتشاف ثقافات وخبرات الأفراد المراد توظيفهم، يُقلل في نجاحه من حاجة المؤسسة إلى تكوين هؤلاء لاحقاً، وبالتالي يُخفف من فاتورة التكوين. بالمقابل، فإنّ التكوين النوعي للأفراد داخل المؤسسة بهدف ترقيةهم وسد شواغر معينة، يُقلّص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة. إذاً، بمقدار ما تُقلّص المؤسسة من برامجها التكوينية ولفترات زمنية متواصلة، بمقدار ما تتدنى التكاليف، وبمقدار ما تكبر الحاجة إلى اختيار وتعيين أفراد جُدد ممّا يترتب تكاليف استقطاب وتوظيف أعلى على المؤسسة. أما إذا قررت الاستغناء عن الاستقطاب واستبداله بالتكوين النوعي واكتفت باختيار وتعيين القلة القليلة من الأفراد الجُدد، فإنها تكون بذلك قد اعتمدت على التكوين النوعي، بغض النظر عن فاتورته، وأضافت إلى بنيتها نوعية قليلة من الأفراد القادرين على الانفتاح مع باقي أفرادها المكوّنين والمُجربين على كافة مستجدات بيئتها⁽¹⁾.

4. علاقة التكوين بتخطيط المسار الوظيفي: تتجسد العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والتكوين في كون أنّ رصد وتحليل الاحتياجات التكوينية وربطها بالمسار الوظيفي والتكويني للموارد البشرية بشكل علمي ومنهجي، هو الهدف لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممّن يتلقون تكويناً أثناء الخدمة في المؤسسات، إضافةً إلى أنّ ربط التكوين بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين يساعد في تحقيق عوائد وآثار إيجابية متوقعة من العملية التكوينية، ممّا ينعكس إيجاباً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات. ولأنّ التكوين يُعنى بتطوير قدرات الموارد البشرية المتكوّنة، ويعمل على إكسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس إيجاباً عليهم وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو تنظيمه في المؤسسات ضمن إطار مؤسسي يُعرف بـ "المسار التكويني للأفراد".

5. علاقة التكوين بتحليل الوظائف: تُمثّل الوظائف حلقة الوصل بين المؤسسة من جهة والعاملين من الجهة الأخرى، إذ تعتمد المؤسسة على الأداء الفعّال للوظائف لتحقيق أهدافها، كما يعتمد العامل على وظيفته لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية. تبدأ هذه العلاقة من خلال تكوين الباحثين المسؤولين عن تحليل الوظائف، حيث يتطلب تحليل الوظيفة إعداداً تكوينياً متخصصاً. وتساهم نتائج هذا التحليل في تحديد الدورات التكوينية اللازمة للعاملين، والتي يتم توثيقها ضمن بطاقة الوصف الوظيفي. بناءً على ذلك، تستخدم إدارة التكوين هذه البيانات لتحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين الجُدد، والمرشحين للترقية، وأيضاً للموظفين الذين يتم نقلهم في نفس المستوى الوظيفي، مما يُعزز من فعالية التكوين في تطور الأداء الوظيفي.

6. علاقة التكوين بنظم الأجور والحوافز: من الواضح أنّ العلاقة التي تجمع بين التكوين والأجور تكمن في أنّ وظيفة الأجور مرتبطة ارتباطاً كلياً وجزئياً بالإنتاجية، ومن أهم المداخل لزيادة الإنتاجية الكلية هي زيادة إنتاجية الفرد، والتي تقوم بدورها على التكوين الصحيح والمستمر⁽²⁾. أما بالنسبة لعلاقة وظيفة التكوين بالحوافز، فمن المهم جداً أن ترتبط

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(2) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)، "نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 101 - 129.

المكافآت بمستوى الأداء والسلوك في العمل، لأنّ ذلك يُعد حافزاً للأفراد لدفعهم للاهتمام بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بجدوى التكوين في المؤسسة (1).

7. علاقة التكوين بقياس وتقييم الأداء: تتقرر احتياجات عملية تكوين الموارد البشرية العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة عادةً ولجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال القياس، مبيّنة الضعف، وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تكويناً وتنمية، أم تتطلب تحفيزاً، أم أنّ سببها راجع لأمر تنظيمية داخل المؤسسة، إذاً فقياس الأداء يُحدد فيما إذا كان الفرد العامل بحاجة لعمليات التكوين والتنمية بغرض علاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلاً أم لا يحتاج ذلك، وبالتالي نجد أنّ العلاقة بين وظيفتي التكوين والتنمية وقياس وتقييم الأداء هي علاقة مباشرة أيضاً (2).

انطلاقاً من اعتبار العنصر البشري أحد الأسلحة الفعّالة للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة ومصدر قوتها في تحقيق التميّز والسبق التنافسي، فإنه وبعد عرضنا وتفصيلنا لعنصر التكوين نستخلص بأنّه أصبح يتصدّر أولويات هذه المؤسسات من أجل تحقيق أقصى استخدام ممكن لقدرات وطاقات ذلك العنصر البشري، حيث يُعد تكوين المورد من النشاطات الضرورية والهامة في إدارة الموارد البشرية، لما يُوفّره من مزايا وفوائد للفرد وللمؤسسة والمجتمع ككل، والتي تجعل من الممكن خلق المهارات والسلوكيات المختلفة اللازمة لنجاح المؤسسة الاقتصادية.

ومع ذلك وبالرغم من النتائج النهائية الواضحة والملموسة لنشاطات تكوين المورد البشري وفعاليتها إلى جانب النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إلا أنّها لازالت تعاني من التهميش المبالغ فيه لدى البعض من المؤسسات الاقتصادية رغم ما تعانيه من ضعف في الأداء وانخفاض إنتاجيتها المتبوعة بارتفاع التكاليف، لذلك لا بد من رفع الستار عن التكوين في هذا النوع من المؤسسات، وإبراز الدور الحقيقي له في رفع أداء الموارد البشرية وضمان فعاليتها، من خلال توفير قسم خاص لتنفيذ عمليات التكوين وتطويرها تحت إشراف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 241.

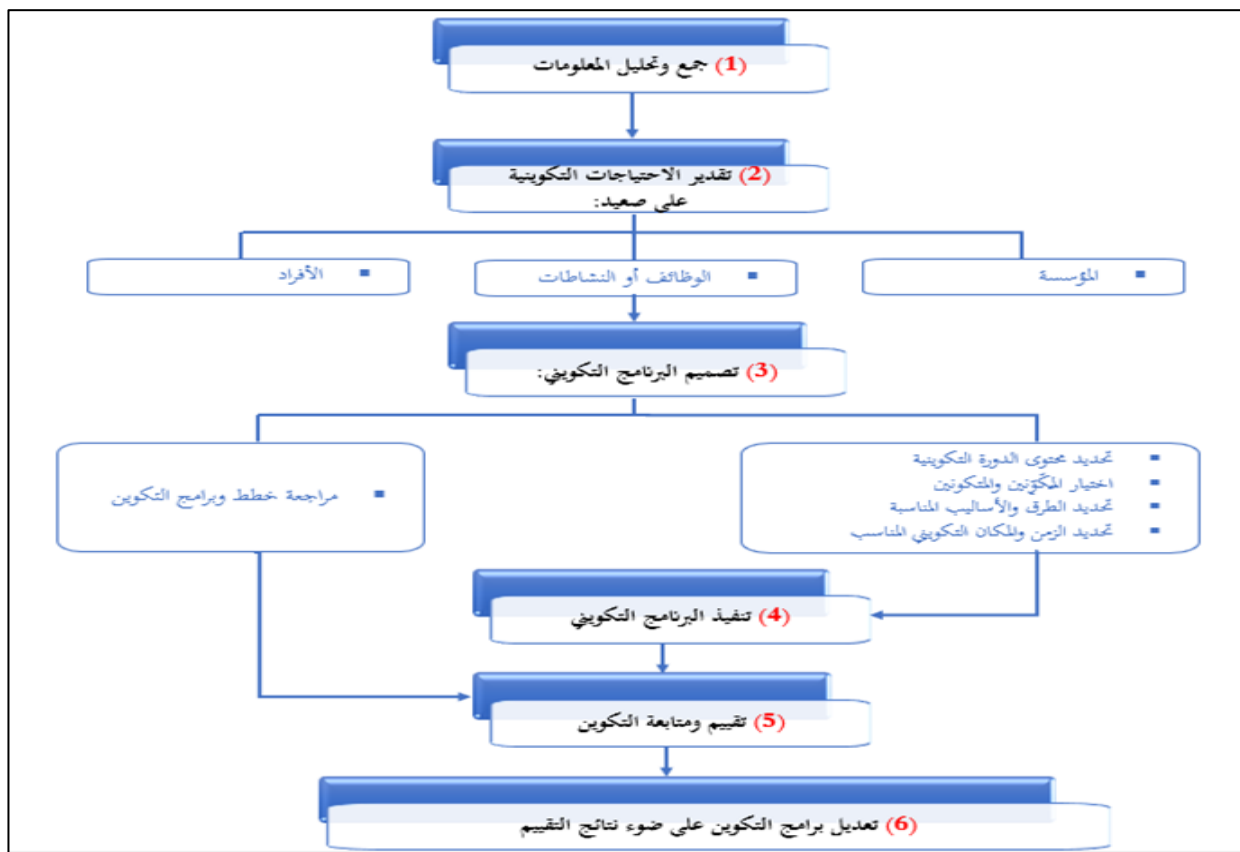
(2) المرجع نفسه.

المبحث الرابع: سيروية العملية التكوينية والعوامل المؤثرة في نجاحها

لا يُخفى على أحد أنّ تكوين المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية يعتبر عملية مهمة وملحة لضمان تحسين الأداء، تتصف هذه العملية بالاستمرارية والتكامل في الواقع، وتتألف من مراحل أساسية مختلفة، متسلسلة، ومتراطة ببعضها البعض، لا يمكن التفاوت فيها أو التقليل من أهمية أي منها، حيث تقوم كل مرحلة بدور متكامل ومتميز، وتهدف في مجملها إلى ضمان الفاعلية النهائية للتكوين ورصد كفاءته في تحقيق أهداف الفرد من جهة، وأهداف المؤسسة الاقتصادية، وصولاً إلى أهداف المجتمع من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف العملية التكوينية بأنها: "مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي تُوجّه لعدد من المتكويين (الأفراد الخاضعين للتكوين)، بهدف تحقيق أهداف معينة في برنامج تكويني معين، وتحدث الأثر أو جملة الآثار المطلوبة فيه، وبالرغم من اختلاف الباحثين في عدد العمليات الفرعية المكونة للعملية التكوينية⁽¹⁾، إلا أنه يمكن اعتماد النموذج الآتي:

الشكل (7): مراحل سيروية العملية التكوينية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- منصور محمد إسماعيل العريفي (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، ص 257.
- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 248.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة (2011)، "طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 45، 46.

يعرض الشكل السابق المراحل الأساسية التي تقوم عليها العملية التكوينية والتي تختلف في عددها من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط المعتمد والموارد المتوفرة، تسعى في مجملها إلى إكساب الفرد العامل (سواء الجديد أو القديم) المعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب حالياً أو مستقبلاً، وتنمية وزيادة تلك المعارف من خلال تثبيت وتعميق ما هو متوافر لدى الأفراد في تخصص معين، فضلاً عن محاولة خلق معارف جديدة إضافية في تخصصات وميادين جديدة أخرى، معتمدةً في ذلك على مجموعة من الأساليب التكوينية والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة والكفيلة برفع كفاءة أداء الفرد العامل للمهام المكلف بإنجازها في الزمان والمكان التكويني المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ومن هذا المنظور، يمكن اختصار العملية التكوينية في ثلاث مراحل أساسية: تشمل الأولى جمع وتحليل المعلومات، تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية، لتعرض لنا المرحلة الثانية: تصميم برنامج العملية التكوينية وتنفيذها، في حين جاءت المرحلة الثالثة والأخيرة لتقييم ومتابعة العملية التكوينية، وسيتم عرض كافة هذه المراحل بشيء من التفصيل بين ثنايا مطالب هذا المبحث، فضلاً عن ذكر عوامل نجاح العملية التكوينية، والتطرق لأبرز المشاكل التي قد تُعيق تنفيذها ومتابعتها.

المطلب الأول: مرحلة جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التكوينية

تُعد مرحلة جمع المعلومات ذات الصلة وتحليلها، رفقة تحديد الاحتياجات التكوينية، اللبنة الأولى لعملية تكوين وتطوير المورد البشري في المؤسسة، حيث يمكن من خلالها تحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها وتحسينها، وتحديد الوسائل والأدوات والموارد المناسبة لتحقيق الأهداف التكوينية المرسومة. وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة لأداء الوظائف في المؤسسة، وتحديد الاحتياجات التكوينية لتلبية هذه المتطلبات، عن طريق تحليل وتقييم احتياجات المؤسسة ومتطلبات مختلف الوظائف فيها، بما في ذلك المعرفة الفنية والمهارات اللغوية والتواصلية... إلخ، كما يتم تقييم مهارات الموظفين الحاليين وتحديد المجالات التي يحتاجون التحسين فيها.

أولاً: جمع وتحليل المعلومات

تعتبر مرحلة جمع وتحليل المعلومات المرحلة الأولى والأساسية في تطوير خطة تكوينية فعالة وناجحة، وهي عملية هامة يتم من خلالها توفير كافة البيانات والمعلومات عن النظام التكويني، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين والعوامل المؤثرة فيها سواء أكانت داخلية تخص المؤسسة⁽¹⁾ (كزيادة/تخفيض الإنتاج الذي ينجم عنه زيادة/تخفيض في حجم النشاط والأيدي العاملة، استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف أخرى قائمة... إلخ)، أو خارجية (كدراسة البيئة الاقتصادية والفنية والتسويقية) التي تؤثر على موازنة التكوين من خلال الأسعار ومعدلات التضخم على تكلفة التكوين⁽²⁾. بالتالي، عملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في تخطيط وتوجيه عملية التكوين في المؤسسة بشكل فعال وناجح. ولعل أبرز المعلومات المراد الوصول إليها في هذه المرحلة لضمان فعالية تخطيط التكوين، نجد تلك المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة وأهدافها وسياساتها والنظم والإجراءات التي تتبعها. كما يتعين الحصول على فهم شامل للأسلوب المتبع في ممارسة الوظيفة الإدارية،

(1) بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) سامية ففار (2022)، "تناول سوسيولوجي لتكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 10، العدد الثاني، ص 156.

وذلك لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب الاطلاع على معلومات مفصلة عن الأفراد العاملين في المؤسسة، بما في ذلك مؤهلاتهم وخبراتهم، وذلك لضمان توزيع المهام والمسؤوليات بشكل مناسب وفقاً للتطلعات والقدرات الفردية. وأخيراً، يتعين النظر في المعلومات المتعلقة بالإمكانيات المادية والظروف والعوامل المحيطة⁽¹⁾، التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، لذا فإنّ جمع المعلومات يجب أن يتبعه عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التكوينية، وفيما يلي نماذج لأهم المؤشرات التكوينية التي يمكن الكشف عنها بتحليل المعلومات السابقة⁽²⁾، يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول (2): أهم المؤشرات الداعية للتكوين والتي يكشف عنها تحليل المعلومات

مجموعة المعلومات	الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني
معلومات عن الإمكانيات المادية	- وجود آلات غير مستخدمة لعدم توفر الأفراد المتكويين. - وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها. - ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل. - استخدام تكنولوجيا حديثة.
معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	- استحداث وظائف وأنشطة جديدة أو تغيير موقع أو إلغاء أخرى قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات ووظائف (تغير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها). - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض. - تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى. - اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة/نقصان بعض الأفراد عن الوظائف. - استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية. - قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية.
معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	- تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض. - بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة. - طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة. - اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه.
معلومات عن الأهداف والسياسات العامة	- عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع العاملين بها. - تناقض القرارات في مواضيع متشابهة. - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية. - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.
معلومات عن الأفراد	- عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف. - اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف. - الاحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين. - اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي تريدها الإدارة. - اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(2) مبروكة عمر محريق، مرجع سبق ذكره، ص 159.

مجموعة المعلومات	الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني
مشاكل إنتاجية أو سلوكية	■ انخفاض الإنتاجية. ■ ارتفاع تكلفة الإنتاج. ■ انخفاض جودة المنتج. ■ ازدياد نسبة الهالك. ■ ازدياد المخالفات الانضباطية. ■ ارتفاع نسب حوادث العمل. ■ ارتفاع نسب الغيابات ودوران العمل. ■ ازدياد شكاوى العاملين. ■ انخفاض مستويات الأداء.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عمار بن عيشي (2012)، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 94-96.
- مبروكة عمر محيريق، مرجع سبق ذكره، ص ص 159، 160.
- مدحت محمد محمود أبو النصر (2009)، "مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 26.

تُعد مؤشرات التكوين من العوامل الأساسية التي تُسهم بدرجة كبيرة في قياس وتقييم فعالية وكفاءة البرامج التكوينية التي تتبناها المؤسسات لتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، وتُظهر مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المرجوة، ممّا يمنح للمؤسسة فرصة لتعديل أو تحسين تلك البرامج بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم. وعبر جمع المعلومات وتحليلها بشكل منهجي، تتمكن المؤسسة من الكشف عن المؤشرات الرئيسية للتكوين، ما يتيح لها تحديد النواحي التي تستدعي تحسناً وتطويراً، من أجل النهوض بالأداء وتعزيز الإنتاجية، فضلاً عن زيادة رضا الموظفين في المؤسسة من جهة، ورضا العملاء في الخارج من جهة أخرى.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التكوينية

يتضمن تحديد الاحتياج التكويني بشكل عام، تحديد المجالات التي يحتاج الأفراد فيها إلى تحسين مهاراتهم، وتنمية معارفهم، وتعديل سلوكياتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وذلك بناءً على التحليل الدقيق لتلك الاحتياجات، والذي يُمكن بدوره الجهات المسؤولة عن التكوين من تصميم برامج تكوينية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين والمؤسسات بشكل دقيق، فضلاً عن تحديد المعايير والمؤشرات المناسبة التي يمكن أن تقيس التغيير في سلوك المتكويين نتيجة العملية التكوينية. استناداً لما تقدم، سيتم توضيح هذه المرحلة بشيء من التفصيل من خلال تعريف الاحتياج التكويني وأهميته وأساليب تحديده، مع توضيح الخطوات اللازمة الواجب اتباعها لتحديد الاحتياجات التكوينية.

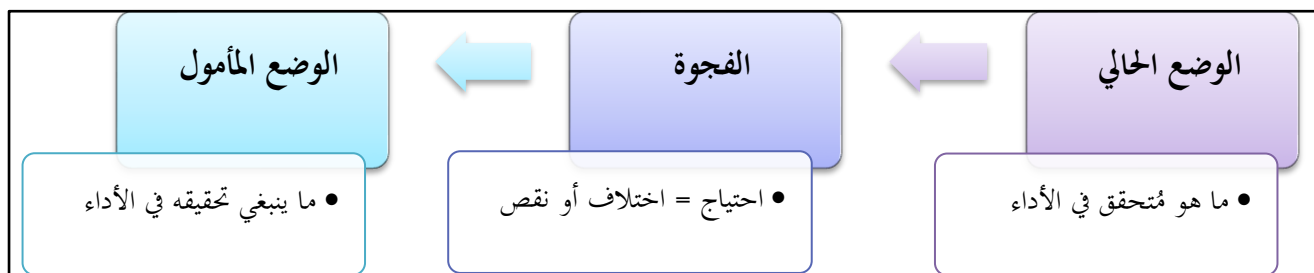
1. تعريف الاحتياج التكويني: الاحتياج لغةً يُقصد به الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب. والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه ⁽¹⁾. أما الاحتياج التكويني فيظهر نتيجة تغيّرات تطرأ على الفرد

⁽¹⁾ مبروكة عمر محيريق، مرجع سبق ذكره، ص 53.

من جهة كالاتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد، وتطراً على المؤسسة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والإجراءات والأهداف، أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة. ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التكوينية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب مع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة المعنية⁽¹⁾.

كما يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموع التغيرات كمّاً ونوعاً، والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي بذلك تُثبّل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين. ولذا، فإن البرامج التكوينية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء"⁽²⁾.

الشكل (8): فجوة القدرات



المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2012)، "تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 16.

اعتماداً على الشكل أعلاه، يتضح أنّ مصطلح الاحتياج التكويني يُستخدم لوصف الفجوة الكائنة بين المستوى الحالي لفرد ما (ما هو عليه الآن)، والمستوى المطلوب أو المثالي (ما يجب أن يكون عليه مستقبلاً). وبالتالي إذا تمّ تطبيق هذا المفهوم على متكوّن ما، فإنّ ذلك يُحدّد (الفجوة في القدرات)، وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب⁽³⁾. في حين أنّ تقدير الاحتياج التكويني يعني العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التكوينية، واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات كما يلي⁽⁴⁾:

- أ. تحديد الفئة المستهدفة بالتكوّن؛
- ب. تعريف وتحديد الاحتياجات؛
- ت. قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء؛
- ث. ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية؛
- ج. تحديد أهداف التكوّن بناءً على نتائج تقدير الاحتياجات؛

(1) عبد الصمد بودي، طارق حول (2012)، "التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركات التأمين - تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة GAM Assurance"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و23 فيفري، ص 5.

(2) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ (2013)، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 316.

(3) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، "تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(4) عثمان فريد رشدي (2014)، "التدريب المهني"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 27.

وعلاوةً على ذلك، تنحصر أهمية تقدير الاحتياجات التكوينية في الدور المناط منها في تقليل تكلفة التكوين، حيث يساعد في اختيار البرامج التكوينية الملائمة لوظائف الموارد البشرية، وتجنب تلك التي لا تتناسب مع مهامهم الوظيفية وتؤدي إلى انشغالهم عن أداء أعمالهم دون تحقيق أي عائد، وربما يؤدي ذلك إلى إحداث قصور في خدمة العملاء نظراً لالتحاق الموظفين بالبرامج التكوينية⁽¹⁾. ومنه، فإنّ عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يجب أن تكون جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة العامة للتكوين والتطوير، ويتعين عليها تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ويمكن أن تكون هناك مراجعة دورية للتحقق من فاعلية البرامج التكوينية، والتأكد من تلبية احتياجات الموظفين والمؤسسة.

2. أهمية وفوائد تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد والمؤسسات: تبرز وتتجلى فوائد وأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للأفراد والمؤسسات فيما يلي⁽²⁾:

أ. يوفّر التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية جملة من المعلومات الأساسية التي يتم على أساسها وضع المخطط التكويني للأفراد؛

ب. يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التكوين؛

ت. يساعد على تصميم برامج تكوينية تكون موجهة للنتائج؛

ث. يحدد المستهدفين من التكوين بالإضافة إلى نوعيته؛

ج. يؤدي إلى تحسّن فعالية وكفاءة التكوين من خلال الاستهداف الأفضل؛

ح. يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات العلمية، الوظائف والمسؤوليات والاتجاهات المتعلقة بالتكوين، فضلاً عن تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي قد يعاني منها العاملين في المؤسسة؛

خ. تجنّب الأخطاء الشائعة في التكوين، والتي من أبرزها إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقّدة الغير هامة نسبياً، بدلاً من الموضوعات الأكثر أهمية وغير المعقّدة.

ومن ذلك، يُستتبع أنّ عملية تحديد وتحليل الاحتياج التكويني ضرورية ومهمة جداً لتصميم البرامج التكوينية ونجاحها، حيث يعود ذلك بالنفع على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وهذا راجع لعدة أسباب لعل من أبرزها:

- بالنسبة للأفراد، يساعد تحديد الاحتياجات التكوينية على تحسين مهاراتهم وتنمية معارفهم بالمجال الذي يعملون فيه، الأمر الذي يسهم بدوره في زيادة فعاليتهم في أداء الوظائف التي يشغلونها، فضلاً عن تطوير الذات من خلال تعزيز الثقة بأنفسهم وتطوير مهاراتهم الشخصية.

- أما فيما يخص المؤسسات، فيمكن أن يسهم تحديد الاحتياجات التكوينية وتحليلها بصورة دقيقة في زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى زيادة ولاء العملاء ورضا الزبائن، فضلاً عن تقليل التكاليف

(1) نايف بن محمد الجبيري وآخرون (2021)، "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام - دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة - السعودية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن المركز القومي للبحوث، فلسطين، المجلد الخامس، العدد التاسع، ص 107.

(2) صلاح صالح معمار (2010)، "التدريب: الأسس والمبادئ"، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 45.

والأخطاء والهدر في الموارد المتوفرة. وبشكل عام، يمكن القول أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية يساعد الأفراد والمؤسسات على تحقيق أهدافهم بطريقة أفضل وأكثر فعالية.

3. مصادر تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية: تستطيع المؤسسات الاقتصادية تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لمواردها البشرية بالاستناد إلى تحليلات متعددة وشاملة، تشمل تحليل المؤسسات، تحليل الأفراد، وتحليل الوظائف (العمل)، وذلك لضمان تحقيق الاحتياجات التكوينية المبنية على أسس علمية صحيحة ودقيقة. واعتماداً على هذه التحليلات المنهجية يمكن للمؤسسات أن تُصمم وتنفذ خطط تكوينية متكاملة ومتنوعة، تتوافق مع احتياجات الأفراد وتُحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وبذلك، يتضح أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية تلخص في صورة التركيز على ثلاثة مصادر أساسية يمكن ذكرها على النحو الآتي:

أ. **تحليل المؤسسة (Organization Analysis):** تحليل المؤسسة يُعنى بدراسة وتحليل كافة جوانب المؤسسة بشكل شامل وتفصيلي، من الجوانب التنظيمية والإدارية (الحالية والمستقبلية)⁽¹⁾، إلى الجوانب المالية والتسويقية والتقنية والاجتماعية وحتى البيئية. ويهدف التحليل إلى تحديد مراكز القوة والضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المؤسسة إلى جانب أولويات الإدارات والأقسام من حيث احتياجاتها للتكوين، فضلاً عن تطوير خطط واستراتيجيات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها⁽²⁾. وبالتالي، يمكن القول في النهاية أنّ تحليل المؤسسة يتم بهدف تحديد المشاكل المحتملة، والتي قد تؤثر على أدائها وتوجهاتها المستقبلية. كما يساعد هذا النوع من التحليل في تحديد مدى تأثير نقص المهارات أو عدم فهم طبيعة العمل على أداء المؤسسة. ويتيح للإدارة فرصة لتحديد الحاجات التكوينية والتطويرية للموارد البشرية، والاستجابة للمشاكل المحتملة بشكل فعال، والتي بمجرد اكتشافها يكون بمقدور الإدارة اتخاذ إجراءات مناسبة للتعامل معها، وتحديد الحلول التي يمكن تنفيذها لتعزيز أداء المؤسسة. وعلى المدى البعيد، يمكن لتحليل المؤسسة أن يساهم في تعزيز استراتيجيات المؤسسة وتحديد أولوياتها المستقبلية التي يجب العمل عليها لضمان استمرارية النشاط وتحقيق النمو المستدام.

ب. **تحليل المهام أو تحليل العمل (Task Analysis/ Job Analysis):** تحليل المهام أو تحليل العمل هو عملية دراسة وتحليل قوائم ووصف وظائف المؤسسة، بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتطوير مهارات العاملين فيها وتعزيز أدائهم. ويتم ذلك من خلال تحليل المهام المطلوبة في كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توفرها في شغلها. ويمكن الوصول إلى بعض المؤشرات التكوينية من خلال هذا التحليل، مثل⁽³⁾:

أ. اختلاف المهارات وقدرات الموظفين عن متطلبات الوظائف؛

ب. عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم؛

ت. اختلاف أنماط السلوك الفعلي للعاملين عن الأنماط المرغوب فيها كما تُحددها قوائم توصيف الوظائف؛

ث. ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنةً بمعايير الأداء كما تبرزه إحصاءات المؤسسات المماثلة والدراسات العلمية.

(1) إبراهيم عودة هديب (2015)، "الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 19.

(2) عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-39.

(3) المرجع نفسه، ص 40.

ومن هنا يُجرى تحديد المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة ومتطلباتها، وذلك بهدف التركيز على تطوير وتكوين العاملين وتعزيز قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك، يُعد تحليل العمل من الخطوات الهامة للتأكد من الفعالية والكفاءة في الأداء الوظيفي، وتحسين أداء وإنتاجية المؤسسة بشكل عام. وعليه، يمكن القول أنّ تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل المطلوبة لأداء وظيفة معينة بشكل جيد، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، كي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وبذلك، يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها. وتشمل عملية تحليل العمل أيضاً استطلاع رأي المشرف المباشر والموظف نفسه في الطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين (1).

ت. تحليل الفرد أو الموظف (Worker Analysis): تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً، والمستوى المأمول للفرد المعني بمهام وظيفته. ونظراً لأنّ الهدف النهائي للتكوين يكمن في تزويد الأفراد المتكونين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم، فإنّ هذا المستوى من تحليل الاحتياجات يُمثّل القاسم المشترك بين جميع مستويات تحليل الاحتياجات المختلفة التي تمّ ذكرها سابقاً (2). وعليه، يتمحور هذا النوع من التحليل حول الفرد الموظف وليس الوظيفة بشكل أساسي، ويعتمد على أساليب مختلفة، مثل: الملاحظة المباشرة للأداء، إجراء مقابلات شخصية، تحليل تقارير تقييم الأداء السابقة، أو توزيع استبيانات لرصد احتياجات التكوين من المهارات والمعرفة اللازمة (3). كما ويهدف هذا التحليل أيضاً، إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحديد المهارات والمعارف اللازمة التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم وتطويره في الوظيفة التي يشغلونها.

تأسيساً على ما تقدم، تجدر الإشارة إلى أنّ هناك فرق بين تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد، وبين تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة والوظائف من جانب آخر، ففي تحليل الفرد يتوجه مسؤولي التكوين مباشرة إلى الفرد العامل لتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها لتحقيق أداء مثالي في وظيفته الحالية أو الوظائف المستقبلية المحتملة، يمكن أن يشمل ذلك تحديد الثغرات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب مستقبلاً، وتحديد المواضيع التي يحتاج الفرد إلى تحسينها من خلال التكوين والتطوير. أما فيما يخص تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة والوظائف، فتهدف مجملها إلى رصد الثغرات في المهارات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة بشكل عام، والوظائف الخاصة بها بشكل خاص، من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

4. خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية: يتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية إجراء تحليل دقيق للمهارات والمعارف التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة لتحسين أدائها، وتشمل عملية تحليل الاحتياجات تفصيل المشكلة أو الحاجة التكوينية إلى مكوناتها الأساسية، حتى يتسنى فهم محتوى التكوين بشكل أفضل وذلك وفقاً للخطوات التالية (4):

(1) حسينة بلهي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

(2) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، "تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 26.

(4) محمد مالك (2020)، "التطور التكنولوجي والاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني، ص 394، 395.

أ. وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة: يساعد هذا الوصف في تزويد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة إعداد الخطة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بكل فرد أو مورد بشري، سواء عن المهارات أو المؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الكوادر البشرية، بمعنى ذلك هو إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية؛

ب. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة: وذلك من خلال إجراء حصر شامل ودقيق لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يتم تحديد اختصاصاتهم ومستويات مهاراتهم، وكذا سنوات الخبرة المهنية، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، ولكن ينبغي أن يشمل على بيان مؤهلاتهم ومهاراتهم من ناحية، وتقييم مستويات أدائهم بوظائفهم من ناحية أخرى. وبناءً على ذلك، يمكن للمؤسسة الحصول على بيانات دقيقة ومفصلة حول الموارد البشرية المتاحة لديها، مثل أسماء العاملين، وأعمارهم، ومؤهلاتهم وخبراتهم، ومتوسط تقييم أدائهم. واعتماداً على هذه المعلومات، يمكنها تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية للقوى العاملة، كما وتستطيع تطوير استراتيجيات فعالة لتوظيف وتطوير وتكوين الموارد البشرية بطريقة تتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها المستقبلية؛

ت. مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين: وتتجسد هذه الخطوة في مقارنة عملية وصف الأعمال من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى، وأن نتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التكوينية، فعملية التوصيف تزود الإدارة بمعلومات حول المهام المطلوبة التي تتعلق بإعداد الوظائف الواجب توفرها، والمواصفات اللازمة للأفراد الذين يشغلون تلك الوظائف، بينما عملية الحصر فتوفر للإدارة البيانات والمعلومات التي تتمثل بإعداد مواصفات الأفراد الحاليين، ومدى ملائمة كل فرد وتجانسه مع منصب عمله.

ث. طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التكوينية: تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة علمية سليمة وصحيحة، يُمثّل الخطوة الأولى والعمود الفقري لسلسلة الحلقات المترابطة التي تُشكّل العملية التكوينية بأكملها، وهي الأساس الذي يقوم عليه التكوين الفعّال لتحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد المؤسسة، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة، وتحسين اتجاهاتهم. وهناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات نذكر منها ما يلي:

- نموذج التحليل الرباعي (SWOT): يُعد نموذج التحليل الرباعي أحد الأساليب الرئيسية الفعّالة التي يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة، حيث يقوم هذا النموذج على تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، ومنه جمع البيانات عن طريق أربعة عناصر كالتالي⁽¹⁾: مناطق القوة في المؤسسة (Strengths)؛ مناطق الضعف في المؤسسة (Weaknesses)؛ تحديد الفرص (Opportunities)؛ تحديد التهديدات (Threats). والتي يمكن توضيحها بشيء من التفصيل في الجدول الآتي:

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، "التدريب والاحتياجات التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص 281.

الجدول (3): نموذج التحليل الرباعي (SWOT)

العناصر	الأبعاد
1 مناطق القوة	■ مناطق القوة الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد التي يجب المحافظة عليها وتدعيمها.
2 مناطق الضعف	■ مناطق الضعف الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المؤسسة إلى تقليلها أو إلغائها.
3 الفرص	■ الفرص المتاحة الممكنة الداخلية والخارجية والتي يجب على المؤسسة اقتناصها والاستفادة منها.
4 التهديدات	■ التهديدات الداخلية والخارجية من الظروف المجتمعية المحيطة، والتي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

المصدر: طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري (2019)، "التدريب والاحتياجات التدريبية"، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 281.

وفي ضوء المعلومات التي تمّ جمعها عن العناصر المعروضة في الجدول السابق، يمكن تحديد وتحليل احتياجات التكوين للعاملين في المؤسسة. حيث يتضمن ذلك، التكوين على كيفية تدعيم مناطق القوة، والعمل على تقليل أو إلغاء المناطق التي تعتبر ضعفاً. بالإضافة إلى ذلك، يتعين توجيه التكوين نحو استغلال الفرص المتاحة للمؤسسة، وتعزيز قدرتها على التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجهها، وكيفية تجنبها في المستقبل⁽¹⁾. وبذلك يمكن القول أنّ جوهر هذا التحليل يتمثل في تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات داخل المؤسسة وخارجها، والتي قد تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل عام. ومن خلال تحليل هذه العوامل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسين الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف. على سبيل المثال، إذا كان التحليل يُظهر ضعفاً في المؤسسة في مجال معين، يمكن توفير تكوين متخصص للأفراد العاملين في ذلك المجال لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم. والجدير بالذكر، أنّ استخدام هذا النموذج يساعد على تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة فعالة ودقيقة، مما يُسهّل عملية تخطيط وتنفيذ البرامج التكوينية المناسبة للمؤسسة.

- نموذج تحليل البيانات الداخلي (IDA): يعتمد هذا النموذج على جمع البيانات الداخلية للمؤسسة وتحليلها لتحديد المشاكل والفرص التكوينية الموجودة في المؤسسة. وتضم مصادر المعلومات ما يلي⁽²⁾:

- خطة العمل ورسالة وأهداف المؤسسة؛
- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات الشخصية مثل العمر والنوع ومدة الخدمة؛
- مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع العمل المحددة، كم عدد الحاملين لمهارة معينة مطلوبة وما هي مستوياتهم؛
- مؤشرات بيئة المؤسسة مثل: الغياب، الحوادث، الإنتاجية، الانضباط، الشكاوى، فاعل المستفيدين، التدوير، حلقات الجودة، مسح الاتجاهات؛
- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغيرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة؛
- المعلومات المالية مثل الموارد المتاحة للتكوين والتطوير.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، "مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، "التدريب والاحتياجات التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص 282.

وعليه، نموذج تحليل البيانات الداخلي (Internal Data Analysis)؛ يساهم بشكل فعال في تحديد الاحتياجات التكوينية التي بدورها تُمكن من تحسين الأداء والإنتاجية والجودة في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد المجالات التي تحتاج إلى تكوين إضافي وتحسين المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات الحالية للأفراد العاملين. كما يساهم هذا النموذج في تحسين استخدام الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها في الاتجاه الصحيح، فضلاً عن مساهمته في تحديد التدابير الوقائية اللازمة لتحسين بيئة العمل وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء. وبالتالي، يُعد نموذج تحليل البيانات الداخلي أداة قوية لتحسين كفاءة المؤسسة من جهة، وفي تطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين من جهة أخرى.

والجدير بالذكر، أنّ هناك أساليب عديدة ومتنوعة لجمع المعلومات عن الاحتياجات التكوينية، يمكن للجهات المسؤولة عن تطبيق العملية التكوينية استخدامها، ولعل من أهم تلك الأساليب نجد المقابلة، قوائم الاستقصاء، الاختبارات، تحليل الوظيفة ومراجعة الأداء، دراسة السجلات والتقارير وغيرها من الأساليب الأخرى. كما أنه يمكن تخصيص الاستبانة عن طريق تحديد أهداف التكوين والمهارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الشواغر الوظيفية والمشاكل المطروحة في المؤسسة، والتي يمكن حلها من خلال التكوين، كما يمكن تقنين الأداة من خلال إجراء اختبارات قبل وبعد التكوين لرصد مدى فعالية البرنامج التكويني وتحديد الاحتياجات المستقبلية، وبما أنّ تحديد الحاجة التكوينية يُعد عملية ديناميكية ومستمرة، فإنّ تقييم الأداة وتحديثها بشكل دوري ومستمر يُسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة التكوين، وتلبية الاحتياجات التكوينية للمؤسسة. وبعد ما تم ذكره، يتضح أنّ عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر المرحلة الأساسية والحاسمة في أي تخطيط تكويني ناجح، وذلك لأنها تُحدد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، وتساهم في رسم الخطط التكوينية المناسبة التي تهدف إلى تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم والارتقاء بمستوياتهم وصقل شخصياتهم، وبالتالي تحسين أدائهم، حيث أنّ عدم التركيز على هذه المرحلة الحيوية كما يجب، قد يؤدي إلى توجيه الموارد والجهود والتكاليف بشكل غير فعال، ممّا يترك الفرصة لعدم تحقيق الأهداف المنوطة بالتكوين وتحسين الأداء. لذلك فإنّ تحديد الاحتياجات التكوينية يجب أن يتم بشكل دقيق وفق منظور علمي، مع الاهتمام بمشاركة المتكوّنين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم واحتياجاتهم التكوينية.

ما يمكن استخلاصه من هذا المطلب، أنّ مرحلة تحديد الاحتياج التكويني تسعى في مجملها إلى تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية في المؤسسة، وتعديل سلوكياتهم لتحسين أدائهم في الوظائف التي يشغلونها. وبالتالي، يمكن لهذه المرحلة أن تساهم في رسم وتوضيح معالم المرحلة الثانية من سيورة العملية التكوينية، حيث يتيح التحليل والتخطيط الدقيق للاحتياجات تحديد أهداف واضحة ودقيقة لبرنامج التكوين، وهذا يساعد على توجيه البرنامج بشكل فعال لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يساعد في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتصميم برامج تكوينية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، واحتياجات وأهداف المؤسسة. ومن خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، يتم أيضاً تحديد أهداف ومخرجات البرامج التكوينية، والطرق المثلى لتقييم تأثير هذه البرامج على الموظفين والمؤسسة بأكملها. وبالتالي، يمكن لفريق تصميم البرامج التكوينية استخدام هذه المخرجات والتقييمات لتحسين برامج التكوين وتعديلها في المستقبل لتلبية الاحتياجات المستمرة للموظفين والمؤسسة بشكل عام، وضمان تحقيق أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف والوصول للغايات المرجوة.

كما يجدر التنويه، إلى أنّ المؤسسات تختلف عن بعضها البعض في العديد من الجوانب، مثل طبيعة العمل، والأهداف، والخبرات، والمهارات المتاحة لمواردها البشرية، وحتى ثقافة المؤسسة وقيمها المتبعة. وبالتالي، فإنّ الاحتياجات التكوينية لكل مؤسسة تكون فريدة من نوعها، ويجب أن تتماشى الوسيلة أو الأسلوب المستخدم لتحديد وتخطيط هذه الاحتياجات مع تلك الخصوصيات. فعلى سبيل المثال لا الحصر، إذا كانت مؤسسة تنشط في القطاع التكنولوجي وتمتلك فريق عمل من ذوي الخبرة العالية، فقد يتم في هذه الحالة استخدام المقابلات الشخصية وورش العمل الداخلية لتحديد الاحتياجات التكوينية. بينما قد تعتمد مؤسسات أخرى كمؤسسات الرعاية الصحية على أساليب مختلفة، مثل الملاحظة المباشرة وتحليل البيانات الإحصائية لتحديد تلك الاحتياجات.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ عملية التكوين

تعتبر مرحلة تصميم وتنفيذ التكوين من الخطوات الحاسمة في سير عملية التكوين داخل المؤسسة، حيث تتجسد هذه المرحلة في تحويل الخطط والبرامج الموضوعية إلى واقع ملموس وتنفيذها على أرض الواقع. وتتضمن هذه المرحلة عدة نشاطات تلخص في تطوير المواد التكوينية، إعداد الجداول الزمنية، توفير المكونات والمواد اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني. وبالتالي، يتطلب نجاح هذه المرحلة توفير الموارد اللازمة والاستفادة من الخبرات والمهارات المتاحة داخل المؤسسة، كما يجب تحديد المسؤوليات والأدوار بشكل واضح ودقيق لجميع الأطراف المشاركة في تنفيذ البرنامج التكويني.

وعليه، سيتم توضيح وشرح خطوات هذه المرحلة بنوع من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: تصميم البرامج التكوينية

يرتكز تصميم البرامج التكوينية على فهم الاحتياجات التكوينية وتحليلها بشكل دقيق، ومن ثم وضع خطة تكوينية تهدف إلى تلبية هذه الاحتياجات وتحقيق الأهداف المنشودة. وتتضمن هذه الخطة تحديد المواضيع التكوينية المناسبة، واختيار الأساليب والأدوات الأنسب للمواضيع المختلفة، رفقة تحديد جدول زمني لتنفيذ البرنامج التكويني بشكل منطقي وفعال. يُشار إلى المنهج التكويني بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تحديد المعارف والمهارات التي يجب تغطيتها في البرنامج التكويني، وذلك بالاستناد إلى تحليل الاحتياجات التكوينية التي يستهدفها البرنامج. وبالتالي، يبدأ تصميم المنهج التكويني بتحديد الأداء المستهدف والمواد الوصول إليه، أي ما هو المطلوب من المشاركين في البرنامج. أما الخطوة التالية تكمن في البحث عن أنشطة تكوينية يمكن من خلالها معالجة وتعزيز المفاهيم السابقة وتوصيلها للمتكوينين المشاركين في البرنامج، ثم يتم ضبط الأنشطة المقترحة بما يتناسب مع الأهداف التكوينية والوصول إلى الأداء المستهدف. ومن ثم يتم البحث عن الأساليب التكوينية الأكثر فعالية لتنفيذ الأنشطة المحددة. وبعد ذلك يتم تنظيم المفاهيم والأهداف والأساليب والوقت اللازم في جدول زمني ملائم، والذي يُعرف باسم "الأجندة التكوينية". وأخيراً، يتم صياغة وتصميم المواد التكوينية اللازمة لتغطية المواضيع المطروحة خلال البرنامج التكويني⁽¹⁾.

1. مفهوم البرنامج التكويني: بعد حصر وتحليل الاحتياجات التكوينية، يأتي الدور على فريق التكوين للشروع في تصميم برامج تكوينية شاملة تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال. يعتمد نجاح البرنامج التكويني على جودة التصميم، الذي

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، "التدريب والاحتياجات التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص 206، 207.

يستند بدوره على التحليل الدقيق لمتطلبات الوظيفة أو المهام المستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد مستويات المعارف، المهارات، والقدرات المطلوبة بدقة لتحسين أداء المشاركين في البرنامج. ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف البرنامج التكويني على أنه مجموعة من العناصر التي تشمل عدة جوانب، والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية (1):

أ. تحديد الموضوعات التكوينية الملائمة لتلبية الاحتياجات التكوينية؛

ب. تحديد الأسلوب التكويني المناسب لمعالجة كل من الموضوعات التكوينية؛

ت. تحديد الوقت الملائم لكل موضوع والوقت المخصص للمعرفة النظرية والوقت المخصص للتطبيقات العملية.

كما يمكن تصوّر البرنامج التكويني كخطة مُنظمة لعدة مواضيع تكوينية مختلفة، تضم مجموعة من الخطوات التي تهدف في مجملها إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية بشكل مبرمج لإشباع الحاجات التكوينية لكل فرد من أفراد المؤسسة، حيث يتم ربط كل موضوع تكويني بالهدف العام للموضوع والمهارات والمعارف المستهدفة لكل جزء. ويتم تحديد تاريخ وتوقيت تنفيذ كل موضوع ومواعيد إنجائه، وترتيب الموضوعات لبعضها البعض في تسلسل منطقي متدرج حسب مستوى الصعوبة والأهمية، وهو ما يُعبّر عنه بالجدول الزمني، الذي يُتيح للمكونين والمكونين متابعة تنفيذ البرنامج بشكل مُنظم ومدرّس. وينبغي في النهاية التحقق من صحة البرنامج التكويني من خلال إجراء فحص المصادقية (Validation)، وذلك بعرض البرنامج التكويني قبل تطبيقه على عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة (2). وبرامج التكوين التي تقدمها المؤسسة تأخذ أحد الأشكال التالية (3):

- **برامج التكوين التي تفيد الفرد والمؤسسة:** تُعد برامج التكوين التي يستفيد منها الفرد والمؤسسة من الأنواع الأكثر فعالية وأفضلها، حيث تساهم هذه البرامج في تنمية المهارات الوظيفية التي يحتاجها كل من الفرد والمؤسسة معاً. فمن ناحية تساهم هذه البرامج في تحقيق أهداف المؤسسة نذكر على سبيل المثال تقوية العلاقة مع العملاء، ومن ناحية أخرى تساهم في تنمية قدرات الفرد الشخصية، كتحسين وتعزيز مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين. لذلك، فإنّ برامج التكوين التي تناسب الفرد والمؤسسة معاً تُعد من الأنواع الأكثر فعالية وفائدة.

- **برامج تكوين تفيد الفرد ولا تفيد المؤسسة:** قد تشتمل بعض البرامج التكوينية الخاصة بتنمية القدرات الذاتية للفرد بعض الأنواع التي لا تخدم صالح المؤسسة بشكل مباشر. ومن أمثلة ذلك برامج دراسة لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل. بمعنى آخر، يمكن أن تكون هذه البرامج مفيدة للفرد من الناحية الشخصية، ولكنها لا تساهم بشكل مباشر في تطوير وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المحددة. لذلك، وجب على الفرد والمؤسسة اتخاذ القرار الصحيح بشأن البرامج التكوينية التي ستحظى بالاهتمام والاستثمار لضمان تحقيق أقصى استفادة للجانبين.

(1) أسعد عبد الله محمد (2016)، "تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب منهج تطبيقي TOT"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 68.

(2) عبد المنعم موسى القرالة (2018)، "أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، عمان، الأردن، المجلد الرابع، العدد الأول، ص 245.

(3) زهير بوجمعة شلاي (2021)، "اتجاهات حديثة في بناء البرامج التدريبية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، تصدر عن جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، ص ص 152، 153.

- **برامج تكوين تفيد المؤسسة ولا تفيد الفرد:** تشمل بعض برامج التكوين التي تقدمها المؤسسة للأفراد، أنواعاً من البرامج التي لا تُوفّر الفائدة المباشرة للفرد، بل تخدم المؤسسة بشكل أساسي، فقد يتم تنظيم برامج تكوينية من قبل المؤسسة لتعزيز مهارات الفرد ورفع كفاءته، ولكن دون أن يكون لديه دافع قوي للاشتراك فيها أو له اهتمامات أخرى مختلفة، أو قد لا يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي. وعلى الرغم من ذلك، يتعين على الأفراد المشاركة في تلك البرامج حتى ولو لم يرغبوا في ذلك، حيث أنّ الغاية الرئيسية من هذه البرامج هي تحقيق مصلحة المؤسسة، وتعزيز أداء الفريق، وتعزيز تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك، يجب على الأفراد الخاضعين للتكوين تقبل هذه البرامج كجزء من العمل الذي ينبغي عليهم القيام به، وتحسين مهاراتهم الوظيفية والفنية، حتى يستفيدوا مستقبلاً من النتائج الإيجابية لتلك البرامج في تحقيق أهدافهم الوظيفية.

- **برامج لا تحقق الاستفادة لأي من الطرفين:** تُمثّل هذه البرامج إنفاقاً بلا عائد، وتشير إلى البرامج التكوينية التي لا تُوفّر فوائد واضحة لأي من الأطراف المشاركة فيها، وقد يتم تقديمها بشكل عشوائي أو لمجرد استهلاك ميزانية التكوين المتاحة قبل نهاية العام المالي دون التركيز على الفائدة الفعلية. في بعض الحالات، قد يتم استخدام هذه البرامج لإبعاد بعض العاملين عن مكان العمل لفترة مؤقتة، ولكن بدون أي تأثير إيجابي على تطوير مهاراتهم أو تحسين أدائهم.

ومن أجل ضمان جودة البرنامج التكويني، يجب مراجعة المواد التكوينية بشكل دوري، وتحسينها وتعديلها بحيث تتوافق مع أهداف التكوين، وتُحقق نتائج إيجابية للمشاركين في البرنامج. وبالتالي، يعتبر التصميم الجيد للبرنامج التكويني جزءاً أساسياً من عملية التكوين، ويساعد على تحسين الأداء وتطوير المهارات والمعارف لدى المتكويين.

2. مفهوم تصميم البرامج التكوينية: تبدأ عملية تصميم البرامج التكوينية بعد الانتهاء من وضع الخطة التكوينية واعتمادها بصورة نهائية، ويتم إرسال هذه الخطة من سلطة التكوين العليا إلى الأجهزة التنفيذية المعنية بعمليات التنفيذ، لتتولى مهمة أخذ ما انتهت إليه الخطة الأساسية وتحويلها إلى برامج تنفيذية⁽¹⁾، وذلك من خلال تصميم البرامج التكوينية المدرجة في الخطة وتنفيذها بشكل فعال وفقاً للأهداف التكوينية المسطرة. ويشمل ذلك تحديد الموضوعات والمهارات والمفاهيم اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية، بالإضافة إلى تحديد الأساليب والطرق التكوينية الأكثر فعالية والتي تتناسب مع فئة المستفيدين المستهدفة. من هذه الزاوية، يُعرف تصميم البرامج التكوينية بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى التكوين وإظهار الطرائق والأساليب التكوينية والمكونين ومدة التكوين ومكانه وتكاليفه، وأنّ عملية تصميم البرامج التكوينية تأتي بعد الانتهاء من تحديد وتخطيط الاحتياجات وترجمتها إلى أهداف ومعايير، وتتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل من أهمها⁽²⁾:

أ. أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعلمها: يجب تضمين أهداف التعلم في خطة التكوين، وتحديد المستوى المرجو الوصول إليه في المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يُتوقع أن يكتسبها المتكوّون عند نهاية فترة التكوين، ولأنّ المهارات والمعرفة المراد تعلّمها تختلف وتتنوع بين الأفراد وبين المهن والمجالات، فيجب على مقدمي البرامج التكوينية اختيار أساليب ووسائل

(1) مبروكة عمر محيريق، مرجع سبق ذكره، ص ص 188، 189.

(2) ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، نسرین عبد الله بدوي (2011)، "تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء"، مجلة تنمية الرافدين، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد 33، العدد 105، ص 28.

مناسبة للتكوين تتفاوت في التعقيد تبعاً لنوع ومستوى التكوين المطلوب. ومن هنا يكون من الأهمية بمكان وجود خطط تكوينية واضحة ومحكمة للتأكد من تحقيق الأهداف التعليمية للمتكونين، وتحسين أدائهم في المجالات المراد تعلمها.

ب. مستوى المتكونين: يتعلق هذا العنصر بتحديد خصائص المتكونين ومستوياتهم العلمية والعملية، وعددهم وأعمارهم واتجاهاتهم، ومدى حماسهم ورغبتهم في التكوين، حيث يساعد هذا الأمر في تحديد الاحتياجات والخطط التكوينية المناسبة التي تلي حاجاتهم وتتماشى مع مستوياتهم. وبالتالي، يتمكن الجهاز التنفيذي للتكوين من تصميم برامج تكوينية فعالة ومناسبة للمتكونين، وتحقق الأهداف التعليمية والتكوينية التي حُددت مسبقاً.

ت. مهارات المتكونين: يتعلق هذا العنصر بضمان توافر الخبرات والمهارات المطلوبة لتقديم التكوين بالمستوى المطلوب، ولتحقيق ذلك يجب التأكد من توفر الخبرات والكفاءات المناسبة في العدد والاختصاصات المطلوبة في التكوين. وفي حالة ما إذا استعصى الأمر على المؤسسة توفيرهم من داخل البلاد، قد يتطلب الأمر البحث عن الخبرات اللازمة في الخارج. وذلك نتيجةً لنقص الكفاءات المتاحة في المراكز التكوينية في البلاد، أو للاطلاع على خبرات دول أجنبية في مجالات التطور في بعض الأنشطة والأعمال.

ث. الموارد المتاحة: يتجسد هذا العنصر في ضرورة توفير التمويل اللازم لبرامج التكوين ورصدها في موازنات المؤسسات، لتلبية الحاجة للموارد المالية والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ البرامج. وتشمل هذه الموارد شراء المعدات والمواد اللازمة للتكوين، وتحمل تكاليف أجور المتكونين والمشرفين على البرامج التكوينية، كما يتطلب هذا العنصر أيضاً وجود مراجعين ماليين لضمان استخدام الميزانية بشكل فعال وأكثر مسؤولية.

ج. معايير مستويات الأداء: يشمل هذا العنصر تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن يُحققها المشاركون في الدورات التكوينية، ويتم ذلك من خلال تحديد مستويات الأداء المطلوبة لكل مهارة أو معرفة يتعلمها المتكونين، ففي ضوء هذه المعايير يمكن تقييم أداء المتكونين وتحديد فعالية الدورات التكوينية التي تم تنفيذها وقياس جدواها.

بالإضافة إلى وجود عامل آخر مهم لا بد من مراعاته في عملية تصميم برامج التكوين، وهو تحديد حجم الطلب على الكفاءات التي يجب تطويرها من خلال هذا التكوين. حيث نرى من الضرورة وضع أهداف واضحة للأنشطة التكوينية وفقاً لمطالبات الكفاءات اللازمة للوظائف التي ستُخلق في المؤسسة، وليس فقط بناءً على عدد الأشخاص المراد تكوينهم. فإذا لم يتم تحديد الأهداف بشكل صحيح، فإن المتكونين لن يحصلوا على فرص كافية لممارسة وتطوير الكفاءات التي يحتاجونها، مما يؤدي في النهاية إلى فقدان تلك الكفاءات وعدم استخدامها بشكل فعال في أداء وظائف المؤسسة⁽¹⁾.

3. معايير التصميم الناجح للبرنامج التكويني: إنّ تصميم أي برنامج تكويني ناجح وفعال، وإمكانية تحقيق نتائج إيجابية في العملية التكوينية المراد تنفيذها في المؤسسة، يتطلب توافر ثلاث معايير أساسية هي⁽²⁾:

أ. المنهجية في التصميم (Systematic): يجب أن يتم التصميم بشكل منهجي ومنظم، حيث تتطلب هذه المنهجية تطبيق قواعد حاكمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التصميم، وتشمل هذه القواعد الإجابة على العديد من الأسئلة مثل:

(1) Jayant Mukherjee (2012), "Designing Human Resource Management Systems a leader's guide", SAGE Publications, New Delhi, India, First Published, P: 169.

(2) أسعد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 68 - 71.

ماهي أهداف التكوين؟، لماذا؟، أين ستتم العملية التكوينية؟، وكيف يمكن الوصول إلى الأهداف المنشودة؟، وما هي المخرجات المرجوة؟ وغيااب هذه القواعد الحاكمة يعكس آثاره السلبية على عملية التصميم وعلى المنتج النهائي لها. كما تركز المنهجية في تصميم البرامج التكوينية على مبدأ التكامل والشمولية؛ والتي تعني أنّ جميع مراحل التصميم تتكامل وتترابط بشكل وثيق مع بعضها البعض، وتعتبر مخرجات بعضها مدخلات للمرحلة التالية، وهذا يعني بدوره أنّ نجاح كل مرحلة يعتمد نجاح المراحل الأخرى المتبقية. وبما أنّ هذه القواعد الحاكمة تلعب دوراً حاسماً في تصميم البرامج التكوينية، فإنه من الضروري الالتزام بها من الناحية الفنية والمهنية. وبالترزامن مع ذلك، فإنّ هذه القواعد تُشكّل متطلبات أساسية لتقييم ومراجعة عملية التصميم من قِبل المسؤولين عنها.

ب. التعميم في التطبيق (Generalizable): يشير مصطلح "التعميم في التطبيق" في تصميم البرامج التكوينية إلى أنه يجب أن تكون خطوات تصميم البرامج قابلة للتطبيق على أي نوع من الوظائف، وأي نوع من المتكوّنين، وأي نوع من الاحتياجات التكوينية، وذلك لزيادة الفائدة من هذه العملية وجعلها أكثر فعالية. يمكن تطبيق هذه الخطوات على وظائف مختلفة وذلك بصرف النظر عن طبيعتها، حيث يمكن تعميم تطبيقها على الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية وتفكيرية، وتلك التي تتعلق باستدعاء الأفكار الابتكارية كما هو الحال بالنسبة لمهارة حل المشكلات، أو تلك التي تتطلب تطبيق قواعد محددة لا يجب الخروج عليها، وغيرها من الوظائف الأخرى. ومع ذلك، يجب مراعاة الخصائص المميزة لكل وظيفة، ولكل مجموعة من المتكوّنين، ولكل احتياج تكويني، للتأكد من أنّ الخطوات المستخدمة تتناسب معها. ومن الممكن استخدام نفس الخطوات أو المراحل في عملية التصميم، بصرف النظر عن اختلاف المتكوّنين أو اختلاف الاحتياجات التكوينية وطبيعتها، ولكن يجب تعديلها وتخصيصها لكل حالة بشكل مناسب. ويتضمن تصميم البرامج التكوينية عمليات عمومية يمكن تطبيقها على نطاق واسع، مع مراعاة الخصائص المميزة للوظائف أو المتكوّنين أو الاحتياجات التكوينية.

ت. الصلاحية (Valid): صلاحية تصميم برنامج تكويني فعال تتطلب ارتباطه بالوظائف التي يشغلها المتكوّنون، وأن يكون مناسباً وفعالاً. فالبرنامج التكويني يجب أن يتمحور حول المهارات والمعارف الأساسية المطلوبة للأداء الوظيفي، حيث يتطلب ذلك معرفة كافية بمتطلبات الوظيفة.

إنّ التحقق من فعالية تصميم البرنامج التكويني يعتبر عملية مهمة جداً، ويتطلب اتباع عدد من الخطوات الحيوية للتأكد من وصول المتكوّنين إلى مستوى التعلم والتكوين المرغوب به، حيث يجب أن يرتبط التصميم الجيد بالوظائف التي يقوم بها المتكوّنون، وأن يكون فعالاً ومناسباً لاحتياجاتهم التكوينية. وبالتالي، يتوجب على مصمم البرنامج أن يكون واعياً ومميزاً لما يتعلق بالوظيفة وما لا يتعلق بها، وأن يتبع القواعد الحاكمة في التصميم، وأن يتأكد من أنّ كل ما تمّ القيام به يضمن في النهاية الوصول إلى تحقيق تعلم المتكوّنين بصورة مرضية. علاوةً على ذلك، يجب أن يراعي المصمم أساليب التكوين والتعلم المناسبة لكل موضوع تمّ تضمينه في البرنامج التكويني، ومن ثم يجب تجريب البرنامج ومراجعة نتائجه لأن الحكم على فعالية التصميم لا يتم إلاّ بعد تجربة البرنامج، فعلى الرغم من اتباع الخطوات المنهجية في تصميم البرنامج، والمراجعة المستمرة لكل خطوات التصميم، تظل الحاجة إلى ضرورة دراسة وتحليل نتائج تقييم البرنامج، وتدعيم إيجابياته والعمل على علاج النقاط السلبية لتحسين الأداء وتحسين البرنامج في المستقبل.

4. **مراحل تصميم البرامج التكوينية:** تصميم البرامج التكوينية يتألف من عدة مراحل أساسية، ويرتبط كل منها بالآخر ارتباطاً متكاملًا ووثيقاً، فإننا ننوه أيضاً إلى أنّ ذكرها في مجموعة من الخطوات المتتالية لا يعني دائماً التابع الحتمي لها، حيث أنّ التطبيق الصحيح يقبل التفكير المتزامن بين أكثر من خطوة في وقت واحد، أو الرجوع إلى خطوة تمّ الانتهاء منها مرة ثانية، حيث لا يوجد فصل تام بين هذه الخطوات أو المراحل⁽¹⁾. وعليه، يمكن توضيح الخطوات أو المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التكوينية كالآتي:

أ. **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** يُعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأساسية الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط الاحتياجات التكوينية التي تُحدّد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفيرها، وتحديد محتوياتها، ومن هنا يمكن تحديد عدداً من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالأهداف التالية⁽²⁾:

- تنمية معلومات المتكون بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين الأداء؛
 - إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه، لتنمية قدراته العملية بما يُحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
 - تطوير سلوكيات الفرد المتكون واتجاهاته، وإكسابه قيم واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة بذاتها؛
 - إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جديدة، وذلك لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر وفاعلية قصوى؛
 - إمداد الفرد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- وبالتالي، يتم تحديد أهداف البرنامج التكويني بشكل دقيق ومحدد لضمان تحقيق النتائج المرجوة منه، وتأكيد مدى تلبية الاحتياجات التكوينية للمتكونين. وتشمل هذه الأهداف تلقين المفاهيم الأساسية والمهارات العملية، وتعزيز القدرات والمهارات الحالية، وتطوير مهارات التفكير النقدي والتحليلي، وتنمية المهارات الاجتماعية والتواصلية، والتركيز على التطبيقات العملية والمشاريع الواقعية. ولضمان تحقيق هذه الأهداف، يتم تحليل الاحتياجات التكوينية للمتكونين، وتحديد المستويات الحالية والمستويات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، ويتم بناء المحتوى التكويني بشكل متكامل ومنسّق، وتحديد الأساليب والوسائل التكوينية الكفيلة بتطبيق ذلك.

ب. **موضوعات البرنامج التكويني وتحديد أولوياتها:** بعد تحديد الأهداف التي يتم الاستقرار عليها كأهداف نهائية يسعى البرنامج لتحقيقها، يتم الانتقال إلى مرحلة تحديد موضوعات البرنامج أو محتواه، ويتوقف تحديد هذه الموضوعات أيضاً على تحليل الاحتياجات التكوينية للمستفيدين، ومستوياتهم التعليمية. وتحديد أولويات الموضوعات التكوينية يعني ترتيبها بشكل يساعد على فهم قدرة المتكونين على استيعاب وتفهم الأفكار والمهارات التي تغطيها هذه الموضوعات من ناحية، وتحديد الموضوعات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التكويني في ضوء المدة الزمنية المحددة له من ناحية أخرى. كما أنّ مراعاة مبدأ التابع يمكن النظر إليه من بعدين، يتعلق البعد الأول بضرورة التابع المنطقي للأفكار التي يشتمل عليها الموضوع التكويني، أما البعد الثاني فيتعلق بمراعاة التابع بين الموضوعات المختلفة التي يتضمنها البرامج التكويني. فعلى سبيل المثال، قد يكون من

(1) أسعد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(2) زهير شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الصعب أو من المستحيل تعلّم مهمة معينة ما لم يتم تعلم مهمة أخرى أولاً، بل إنّ تعلم المهمة الأولى أولاً يساعد على تعلم المهمة التالية لها. ويتطلب ذلك من القائم بتصميم البرنامج ضرورة الوعي الكامل بالعلاقات بين المهام التي تتطلبها الوظائف، وأن يكون مدركاً لتلك المهام التي يجب متابعتها بترتيب معين واضح، حيث أنّ ترتيب هذه الأخيرة بشكل منطقي يساعد على تحقيق التابع الفعّال، والذي يُحقّق بدوره فائدة أكبر، وأخيراً أن يكون واعياً لتلك المهام التي قد لا تتطلب ترتيباً معيناً.

وتحديد مزيج الموضوعات المناسب للبرنامج، يتوقف على عوامل متعددة ومختلفة منها (1):

- أهداف البرنامج.
- مستوى المتكويّن.
- الإمكانيات المتاحة.
- الوقت المحدد للبرنامج.

وبناءً على تحديد هذه العوامل بشكل جيد، يمكن تصميم برنامج تكويني فعال ومناسب للمستفيدين.

ت. تحديد المادة التكوينية: يعتبر تحديد المادة التكوينية عنصر أساسي في عملية التكوين لما لها من أهمية كبيرة في الملف التكويني، حيث تُشكّل هذه المادة كافة المصادر المستخدمة في عملية التعلّم والتكوين، وتتضمن الكتب والمقالات والبحوث والمحاضرات والعروض التقديمية وغيرها من المواد المكتوبة التي تُوزّع على المتكويّن خلال الفترة الزمنية للبرنامج التكويني، والتي تتعلق بالموضوعات التي يتم تدريسها، والتي يجب أن تُحقّق أهداف التكوين المحددة مسبقاً. ومن الشروط الواجب توفرها في المادة التكوينية هي (2):

- إثارة الرغبة للمتكوّن للتعلّم والمعرفة؛
- تقسيمها إلى مفردات واضحة ومفهومة؛
- تؤدي الغرض منها بنجاح.

وبالتالي، فإنّ تحديد المادة التكوينية بشكل صحيح وفَعّال يساعد على تعزيز تجربتي التعلّم والتكوين وزيادة فعاليتهما، وهذا ينعكس بدوره إيجابياً على نتائج التكوين وتطوير المهارات والمعارف لدى المتكويّن.

ث. اختيار الأساليب الفاعلة: يجب تضمين أساليب التكوين كخطوات هامة في تصميم البرنامج، وعلى مصمم المادة التكوينية أن يُدرك الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وبناءً على ذلك، صياغة المادة التكوينية بالشكل الذي يتوافق مع الأسلوب التكويني الذي سوف يتبعه المتكوّن (3). وبهذا الصدد، هناك عدة عوامل وعناصر تتداخل وتتفاعل لتحديد الأسلوب المناسب لإجراء العملية التكوينية، وهذا تابع لحقيقة أنّ التكوين أداة للوصول إلى هدف محدد وليس غاية في حد ذاته. ولذلك يعتبر الأسلوب التكويني المسلك الذي يُنتهج لنقل مضمون أو محتوى أي نوع من أنواع التكوين إلى الأفراد المراد تكوينهم ونوعية الأسلوب الذي يُستخدم، ويختلف باختلاف نوع البرنامج ونوع المادة التكوينية المقدمة والسبب الذي من

(1) أسعد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 73، 74.

(2) نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 191، 192.

(3) أسعد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 74، 75.

أجله ستقدم تلك المادة، أو مستوى الأفراد الذين تُقدّم لهم والتوقيت الذي تُقدّم فيه، والإمكانيات المتاحة من حيث الطاقات المكوّنة والمساعدات المتاحة والتمويل الكافي. وهناك عدة تقسيمات لأساليب التكوين، نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

- **الأساليب التي تعتمد طريقة تنفيذها على المتكويّن أنفسهم:** وتنقسم بدورها إلى قسمين:
 - **أساليب جماعية:** ومنها يكون التكوين على جماعة من المتكويّن، يختلف إعدادهم بحسب الإمكانيات والبرنامج التكويني، وتبادل الأفكار وتعزيز المهارات، وتعتبر هذه الأساليب الأكثر شيوعاً في معظم الدول، تُوظّف فيها المناقشة والورش التعليمية والندوات والمحاضرات واللقاءات، أو حلقات تمثيل الأدوار، والمشروعات العملية، وغيرها من الأساليب الأخرى.
 - **أساليب فردية:** وتُركز هذه الأساليب على الفرد المتكوّن، وتستهدف إكسابه مهارات معينة لرفع مستوى أدائه، ويتم التكوين في مواقف فردية، ويُطبّق أسلوب التكوين الفردي بعدة صيغ كالتكوين باستخدام الحاسب الآلي، التعليم المبرمج، التكوين عن بُعد، التكوين الافتراضي، التكوين المباشر، والتكوين أثناء الوظيفة والمحاكاة.
- **الأساليب التي تعتمد طريقة تنفيذها على الأساليب نفسها:** وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:
 - **أساليب التكوين ذات الطابع النظري:** يُركّز هذا النوع من الأساليب على نقل المعرفة والخبرة من خلال تقديم المحاضرات وحلقات النقاش، الندوات، والبحوث، وتعتبر هذه الأساليب من الأساليب الأكثر شيوعاً في الدول العربية، وعلى الرغم من أنّ لها الكثير من الإيجابيات، إلّا أنّها تعاني من بعض السلبيات. فمن الإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها، هو تناول المعلومات بشكل مباشر وتفصيلي، وتوفير الفرصة للمتكويّن لتبادل الآراء والأفكار مع المكوّن ومع بعضهم البعض. كما يتيح استخدام هذه الأساليب للمتكويّن فرصة التعرف على المصادر الأساسية للمعرفة والتعامل معها. أما عن السلبيات التي قد تواجه هذه الأساليب، هو أنّها لا تعتمد على الخبرات العملية المباشرة، مما يكمن أن يُقلل من قدرة المتكويّن على تطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة في بيئة العمل الحقيقية. كما أنّها قد تعاني من مشكلة عدم التفاعل الكافي بين المكوّن والمتكويّن، فضلاً عن كون تناول المحاضرات لفترات طويلة قد يؤدي إلى فقدان اهتمام المتكويّن.
 - **أسلوب التكوين العملي:** يميّز أسلوب التكوين العملي النوع من الأساليب بتطبيق المتكويّن للمهارات والمفاهيم المكتسبة في بيئة عمل فعلية، وذلك بتقديم فرص للتعليم العملي والتكوين في المهام المطلوبة في مجال العمل. ويشمل هذا النوع من الأساليب الورش التكوينية، الزيارات الميدانية، والرحلات ودراسة الحالة، تمثيل الأدوار وقوافل التكوين، بالإضافة إلى التكوين المصغّر والمحاكاة. وتهدف هذه الأساليب في مجملها إلى تعزيز المهارات العملية والتفكير الناقد وحل المشاكل والاتصال والعمل الجماعي. ومن المزايا الأساسية لهذا الأسلوب هو أنه يسمح للمتكويّن بتطبيق المفاهيم والمهارات بشكل مباشر والحصول على ردود فعل فورية، ويتيح لهم فرصاً لتجربة العمل في بيئة آمنة قبل تطبيقه في الواقع. ومن العيوب المحتملة به هي تكلفته العالية والصعوبات التي قد تواجه المتكويّن في إيجاد فرص للتطبيق العملي في بيئات العمل.
 - **أساليب التكوين الذاتي والتقني:** تميّز أساليب التكوين الذاتي والتقني بأنها تتيح للمتكوّن القدرة على تطبيق التكوين بنفسه، دون الحاجة إلى مكوّن، ويمكن تطبيق هذه الأساليب في أي وقت ومن أي مكان عبر استخدام مختلف وسائل

(1) محمد صادق إسماعيل (2014)، "تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص ص 21 - 25.

الاتصال الحديثة. وتشمل هذه الأساليب: التكوين عن بعد، التكوين بواسطة الحاسب الآلي والتعليم المبرمج، التكوين بواسطة الفيديو أو التلفاز أو التسجيل، التكوين الافتراضي، والتكوين بالشبكة العنكبوتية، حيث يمكن للمتكوّن الوصول إلى مختلف المصادر التعليمية والمعرفية بكل سهولة عبر الإنترنت. ويعتبر هذا النوع من الأساليب مفيداً جداً في عصر الرقمنة والتكنولوجيا، إذ يساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة للمتكوّنين وتحسين قدراتهم وتعديل سلوكياتهم بطريقة مرنة وفعّالة.

ما يمكن استخلاصه تبعاً لما تقدم، هو أنّ أساليب التكوين تتعدد بشكل كبير، وتختلف تبعاً لخبرة القائم بها وثقافته التكوينية، وحسب توافر الإمكانيات المادية بالمؤسسة. ويجب الإشارة أيضاً، إلى أنّ التعدد والتنوع في هذه الأساليب لا يعني أنّها بدائل لبعضها البعض أو وجود أسلوب أفضل من الآخر، حيث أنّ لكل أسلوب مزايا وعيوب. وتوجد استخدامات مناسبة لكل نوعية منها وفقاً لطبيعة المادة التي تتم معالجتها، ويحتاج المتكوّن إلى اكتسابها سواء كانت معرفية أو مهارتية، أو لتنمية قدراته، أو لتغيير سلوكياته واتجاهاته. وفيما يلي عرض لبعض الأساليب التكوينية الأخرى التقليدية والحديثة منها:

المحاضرات: يُعد أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التكوين وأكثرها شيوعاً، ويتم استخدامها عادةً لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتكوّنين. وبموجب هذا الأسلوب يقوم المحاضر/ المتكوّن بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المتكوّن والمتكوّن من جانب واحد فقط وهو المتكوّن/المحاضر⁽¹⁾، وغالباً ما يستخدم هذا الأخير وسائل ومساعدات تكوينية مثل الورق، والأدوات البصرية، الأسئلة والأجوبة، والملصقات لدعم المحاضرة⁽²⁾، وبالتالي تعزيز فهم الموضوع المطروح. ومع ذلك، ينتقد بعض الخبراء هذا الأسلوب باعتباره عملية اتصال من جانب واحد، حيث يكون المتكوّن/المحاضر هو الشخص الوحيد الذي يتحدث وينقل المعلومات، بينما يكون المتكوّن هو المستقبل لهذه المعلومات ولا يتم تشجيعه على المشاركة في العملية التعليمية.

أسلوب حلقات النقاش: تعتبر حلقات المناقشة أحد الأساليب الفاعلة في تطوير العاملين وتعزيز معارفهم ومهاراتهم أثناء الخدمة، يتم في هذا الأسلوب عقد حوار مفتوح حول بعض الأفكار، وتبادل الآراء والمعلومات ووجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل الخبرات المتعلقة ببعض الموضوعات. والجدير بالذكر أنّ أسلوب حلقات النقاش يتغلب على عيوب المحاضرة، في كونه يتيح للمشاركين فرصة التفاعل المباشر والتعلم مع بعضهم البعض، ويعمل على تحفيزهم على التفكير النقدي والابتكاري، كما أنه يسمح للمتكوّن بملاحظة استجابات المتكوّنين والتعرف على قدراتهم على الاستيعاب⁽³⁾، مما يُمكنّه من تحديد نقاط الضعف والقوة وضبط عملية التكوين. فضلاً عن ذلك يساهم هذا الأسلوب في تعزيز الاندماج الاجتماعي بين المتكوّنين وتطوير العلاقات بينهم، وبالتالي يساعد في تحسين أداء المجموعة ككل.

أسلوب تعليمات العمل: يعتمد أسلوب تعليمات العمل على إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات اللازمة التي على المتكوّن تطبيقها خلال فترة تكوينه وأثناء أدائه للعمل. وتكون مهمة المتكوّن هنا شرح هذه التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتكوّن ومتابعة تطبيقه لها. ويتم ذلك بهدف إكسابه المهارات المطلوبة لأداء المهام العملية بشكل صحيح وفعّال، وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب في العمل.

(1) عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنحوق، مرجع سبق ذكره، ص 237.

(2) عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(3) محمد صادق إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

➤ أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل: بموجب هذا الأسلوب يتم تكوين الشخص في مكان عمله الفعلي وفي ظل ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، وذلك تحت إشراف مباشر من قبل رئيسه الذي يتابع أداء الفرد المتكوّن، ويقوم بتوجيهه وتصحيح أخطائه على الفور، ومكان العمل هو ذاته مكان التكوين والرئيس المباشر هو ذاته المتكوّن، ويتضح مما سبق أنّ هذا الأسلوب يتم تنفيذه بطريقة مشابهة إلى حدٍ ما لأسلوب تعليمات العمل، باستثناء أنّ المتكوّن هو الرئيس المباشر في حين أنّ المتكوّن في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير ذلك، كما أنه لا يتم إعداد دليل مكتوب للتعليمات التكوينية في أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل. يتيح هذا الأسلوب للفرد التكوين والتعلم في إطار قيامه بالعمل الفعلي، مما يسمح له بتحسين مهاراته وتطويرها بشكل أسرع وفعال. كما يُوفّر هذا الأسلوب أيضاً فرصة للرؤساء المباشرين لتحليل أداء الفرد وتوجيهه وتحسينه على الفور، فضلاً عن كونه يساعد في تعزيز وتوطيد العلاقة بينهما.

➤ أسلوب تبادل الأعمال (التدوير الوظيفي): يعتبر هذا الأسلوب من بين الأساليب التكوينية التي تهدف إلى تطوير مهارات وخبرات الموظفين من خلال تبادل الأعمال والوظائف بينهم في إطار نفس المستوى الإداري، حيث تُنظّم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، ويتعرّف من خلال ذلك على مجموعة الأدوات والمهارات والأفكار الجديدة التي يمكن استخدامها في عمله الحالي. ويتطلب هذا الأسلوب وجود متابعة مستمرة للمتكوّن خلال فترة التدوير الوظيفي، ولا سيما في الفترة الأولى من التكوين. يتم استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات والشركات التي تحرص على تنمية قدرات مواردها البشرية، وتأهيلهم لتحمل المسؤوليات المختلفة في المستقبل، ويتميّز بأنه يسمح للمتكوّنين بالتعرف على عدد كبير من الأدوات والمهارات المتاحة في المؤسسة، وبالتالي يُعد هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في تطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية⁽¹⁾.

➤ أسلوب اللجان: يتم استخدام أسلوب اللجان للتعامل مع مشكلات أو مواضيع محددة، حيث يتم تشكيل لجنة تضم عدداً من المتكوّنين وتعيين مهام ومسؤوليات واضحة لكل فرد في اللجنة. يعمل أعضاء اللجنة على دراسة ومناقشة وتحليل المشكلة أو الموضوع واقتراح الحلول المختلفة لها، ومن ثم يتم العمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول الحل الأمثل وآلية تنفيذه⁽²⁾. يمكن أن تكون اللجان مؤقتة أو دائمة وتختلف حسب الغرض منها والموضوع الذي تناقشه. وعليه، يُعد أسلوب اللجان فعالاً لأنه يجمع بين تفكير متعدد الأطراف ويضمن تحقيق نتائج ملموسة وواضحة بما يخدم الهدف العام للجنة.

➤ أسلوب المهمات الفردية: يهدف هذا الأسلوب إلى تعليم الفرد وتطوير مهاراته، وذلك من خلال إنجاز مهمة محددة بشكل منفرد دون التعاون مع الآخرين، قد تكون المهمة عملاً ينجزه، أو وظيفة يقوم بإبرامها لفترة محددة، أو بحثاً يقوم بإعداده، ثم يُحدد موعد استلامها وإنجازها وتقديم النتائج. ويتم في نهاية المهمة تقييم الفرد المتكوّن وتحليل النتائج المتوصل إليها، وتوضيح الأخطاء التي وقع فيها، وتكوينه على كيفية تفاديها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام⁽³⁾. ومن بين مزايا أسلوب المهمات الفردية أنه يتيح الفرصة لتنمية مهارات العمل الفردي والتفكير الذاتي، والتحكّم بالوقت والإدارة الذاتية، بالإضافة إلى تنمية مهارات البحث والاستقصاء والتعلّم الذاتي لدى المتكوّن، حيث يجد نفسه مضطراً للبحث والتحليل والتوصّل

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 242-244.

(2) عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

إلى حلول بشكل مستقل، يمكن أن يشجع هذا الأسلوب على الاستقلالية والمبادرة والتفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة. وبالرغم من هذه المزايا التي ينفرد بها هذا الأسلوب إلا أنه لا يخلو من العيوب، حيث يمكن أن يشعر المتكوّن بالوحدة والعزلة أثناء تنفيذ المهمة بمفرده، مما يؤثر على حافزه للتعلّم والتكوين، كما قد يتعرض المتكوّن بموجب هذا الأسلوب إلى الضغط والتوتر نتيجةً للمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقه في تنفيذ المهمة بمفرده والتأكد من تحقيق نتائج إيجابية.

حلقات التكوين: حلقات التكوين عبارة عن جلسات تكوينية يعرض من خلالها الخبراء معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم، وأهم التطوّرات التي حدثت في ميدان البحث الخاص بهم، قصد تبليغها للمشاركين في الحلقة. يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق تفاعل وتبادل للآراء بين الخبراء والمشاركين⁽¹⁾. ويتميّز هذا الأسلوب بكونه يُوفّر فرصة للمشاركين للتواصل المباشر مع الخبراء وبالتالي طرح الأسئلة والاستفسارات والحصول على إجاباتها. إلا أنه ومن عيوب هذا الأخير، أنه قد يتطلب توفير موارد كبيرة لإحضار الخبراء وتنظيم الحلقات التكوينية، كما قد يكون من الصعب إيجاد خبراء في بعض المجالات النادرة. يمكن أيضاً ألا يتناسب هذا الأسلوب مع شخصية بعض المشاركين الذين يُفضلون التعلم الذاتي، أو الذين يشعرون بالخرج من طرح الأسئلة في جلسات الحوار الجماعي.

المؤتمرات: تُستخدم المؤتمرات عادةً لطرح مشكلة معيّنة أو مجموعة من المشاكل، حيث يتم تسطير جدول الأعمال مسبقاً من قِبل منظمي المؤتمر، وتستمر عادةً من يومين إلى خمسة أيام. يمكن أن تُعزّز هذه المؤتمرات وتُنشِط وتساند الجهود التكوينية التي ترعى المؤتمر، وتُحفّز الحضور على التبادل الحر للآراء والأفكار، والمحافظة على اهتمامهم بالبرامج المبتكرة التي تشتمل على فترات راحة ذات توقيت مناسب ونشاطات ترفيهية. ومن الضروري وجود برنامج مطبوع يوزع سلفاً، ويحتوي على معلومات وافية عن المواضيع المطروحة لضمان نجاح المؤتمر⁽²⁾. وبالتالي، تعتبر المؤتمرات فرصة للمتكوينين للتعرف على آخر الابتكارات والتطورات في مختلف الميادين، كما يمكن توسيع شبكاتهم الاجتماعية والتعرف على أشخاص جدد من نفس المجال. ولتحقيق الهدف المرجو من المؤتمر، لابد من تسطير برنامج متكامل يتضمن جلسات مختلفة، مثل المحاضرات الرئيسية والورش العملية والمنتديات النقاشية وغيرها. وأن يتم اختيار المتحدثين بعناية لضمان جودة المحتوى وفائدته للمشاركين. من جهة أخرى يمكن أن تكون المؤتمرات مكلفة نسبياً، وتتطلب جهوداً كبيرة في التنظيم والتخطيط والترويج.

الندوات: بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرح موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد، الذين يُسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تُطرح داخل الندوة، يتميز ببساطته وسهولته، وقلة تكاليفه، بالإضافة إلى أنه يُتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد⁽³⁾.

أسلوب دراسة حالة: يعتبر أسلوب دراسة الحالة من الأساليب التكوينية التي تعتمد على التطبيق العملي وتطوير مهارات المتكوينين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة. وتتمثل الطريقة السائدة لدراسة الحالة في عرض مشكلة مكتوبة بكل تفاصيلها في حوالي ست صفحات، يجب أن تكون المشكلة واقعية أو قريبة من الواقع، ولها علاقة بالاتصالات داخل

(1) عبد الكريم بو حفص، مرجع سبق ذكره، ص 199.

(2) هشام الطالب (1995)، "دليل التدريب القيادي"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فوجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية، ص 314، 315.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

المؤسسات بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين أفراد جماعات العمل كما يجب أن تُلمّ هذه المشكلة المكتوبة بجميع التفاصيل، وبطريقة تصرّف كل فرد إزاءها، ثم بعد قراءة المطبوعات والتعرّف على المشكلة، يبدأ النقاش بين المتكوّنين، محاولين الإجابة على مجموعة من التساؤلات (1).

التكوّن المهني: يُعتبر هذا الأسلوب من أقدم أساليب التكوّن، يقوم على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، ويعقّب ذلك تكوّن على العمل نفسه في إحدى المؤسسات، وعليه فإن هذا الأسلوب يجمع بين التكوّن خارج العمل وأثناء العمل ويلائم كثيراً الصناعات التي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين الجدد الذين تتوافر لديهم مهارات عن أصول المهنة، إلّا أن هذا الأسلوب مُكلّف نظراً لطول برنامج التكوّن وخاصة المدة للإشراف الدقيق.

التكوّن عن طريق مراكز التكوّن الملحقّة بالمؤسسة: يُعد أسلوب التكوّن عن طريق مراكز التكوّن الملحقّة بالمؤسسة؛ واحداً من الأساليب التي تجمع بين التكوّن أثناء العمل وخارج العمل، ويُطبّق هذا الأسلوب عن طريق مؤسسات التكوّن في مكان مخصص خارج موقع العمل. يتضمن هذا النوع من الأساليب توجيه المتكوّنين وتوفير الإرشادات اللازمة حول تشغيل الآلات والمعدّات التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلاً، وذلك بهدف تعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم في مجال العمل. ويُعد هذا الأسلوب فعالاً وعملياً، حيث يسمح للمتكوّنين بتعلّم المهارات اللازمة بشكل فعّال وفي بيئة تكوينية آمنة، كما يُعزز من تفاعل المتكوّنين مع المتكوّنين مع بعضهم البعض، مما يُسهم لا محالة في تحسين جودة التكوّن.

التكوّن التكميلي: ويتم هذا الأسلوب عن طريق المعاهد العليا والجامعات، هناك الكثير من المؤسسات التي تشجّع العاملين فيها على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات اشتراكهم في هذه البرامج، خاصة إذا تمّت هذه البرامج بنجاح وحققت النتائج المرجوة منها (2).

أسلوب المحاكاة: أسلوب المحاكاة هو أحد الأساليب التكوينية التي تُستخدم لإكساب وتنمية مهارات عالية المستوى للأفراد في المؤسسة، حيث يتم تقديم تجربة واقعية واضحة للمشاركين في بيئة زائفة تُحاكي أو تُماثل البيئة الحقيقية أو الفعلية، ويتوفر في هذه البيئات المصنوعة والتي تتشابه مع الواقع نماذج من المعدات والأدوات الموجودة في البيئات الحقيقية. ومن أهم مميزات هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة أكبر أمام المتكوّنين للتكوّن الذاتي والاكتشاف الحر التلقائي للأمور عبر "التجربة والخطأ" بعيداً عن أسلوب التلقين والتوجيه، وهو ما يضمن رسوخ المحتوى التكويني في عقول المتكوّنين وعدم فقدانه بسرعة بمجرد انتهاء الدورة التكوينية والعودة إلى بيئة العمل الحقيقية، كما يسهم في إشاعة جو من المتعة والتسلية والتنافس والمرح في برامج التكوّن وفي قاعات الدروس، وهو ما يقضي على الشعور المحتمل بالملل لدى المتكوّنين (3).

تمثيل أو لعب الأدوار: يُعد تمثيل الأدوار واحداً من أساليب التكوّن العملي، والذي يُستخدم عادةً لكشف نقاط الضعف عند المتكوّن عملياً وإحاطته علماً بها، وتصحيح هذه النقاط بالتعاون معه ومع المتكوّنين الآخرين بما يُفيد الجميع في موضوع التكوّن، ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر فعالية في تعزيز المهارات العملية وتطويرها، ويمكن أن يكون

(1) غياث بوفلجة (2004)، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، الطبعة الثانية، ص 72.

(2) المرجع نفسه، ص 360.

(3) محمد صادق إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36.

إلزامياً للمتكوّن⁽¹⁾، وذلك لتحقيق أقصى استفادة من نشاط التكوين. وعليه، يتجسد هذا النوع من أساليب التكوين في استحداث موقف أو مشكلة معينة مشابهة تماماً للمواقف والمشاكل التي تحدث في المؤسسة كنتيجة طبيعية للعلاقات الإنسانية والتنظيمية والإدارية، وذلك لتمكين المتكوّنين من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع مثل هذه المواقف. يقوم مشرف التكوين بتوزيع الأدوار على المتكوّنين، حيث يقومون بتقمص أو تمثيل أدوار مختلفة تناسب مع نوع وحجم المشكلة المطروحة، ويتم طرح تحديات ومشاكل لتشجيع المتكوّنين على اتخاذ القرارات الصحيحة، وحل المشاكل وتخطي الأزمات التي يتعرضون لها في المؤسسة. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة ومهارة المتكوّن في تطبيق وتمثيل الدور المناط به، والاستفادة من الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء خلال عملية التكوين. ويساعد هذا الأسلوب أيضاً على تعزيز روح التعاون والمساعدة بين المتكوّنين، وصولاً إلى أفضل الحلول للمشاكل⁽²⁾ والأزمات التي تواجه المؤسسة.

➤ أسلوب العصف الذهني: تُعرّف جلسات العصف الذهني على أنها وسيلة تُستخدم لجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار من مجموعة من المشاركين لمعالجة موضوع معين خلال فترة زمنية وجيزة⁽³⁾. ويعود تاريخ ابتكار هذا الأسلوب إلى عام 1953 عندما قام (Osborn) بتطويره، وتمّ تحسينه لاحقاً من قبل مجموعة من الباحثين. وعلى الرغم من أنّ العصف الذهني يُستخدم بشكل رئيسي كأداة للتكوّن الجماعي، إلا أنه يصلح أيضاً للتكوّن الفردي. وتتألف جلسة العصف الذهني العادية من مجموعة عددها يتراوح بين 6 إلى 12 فرداً يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائياً الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة⁽⁴⁾.

➤ التكوين بالوسائط المتعددة: يعتبر التكوين بالوسائط المتعددة من الأساليب الحديثة في التكوين والتعليم، والتي تهدف إلى عرض المعلومات والمحتوى التعليمي والتكويني بشكل متعدد الوسائط، وذلك إما في شكل نصوص، أو محتوى مع وجود الصور الرقمية (Digital Photographic)، والصوتيات (Audio)، والرسوم المتحركة (Animation)، ولقطات الفيديو (Video). وتُعد هذه الوسائط من أكثر أنواع التكنولوجيات استخداماً في التكوين المعاصر، لما تتميز به من مواصفات تلبي احتياجات المكوّن والمتكوّن، فهي تُمثّل تزاوجاً قوياً بين التكنولوجيا المادية والتكنولوجيا الذهنية، حيث تساعد في بلورة الأفكار والمعارف والمعلومات المتنوعة واكتساب المهارة المنشودة من التكوين، إضافةً إلى أنها تجعل العملية التكوينية ممتعة عن طريق استشارة أكبر قدر ممكن من الحواس البشرية.

➤ أسلوب الشبكة العنكبوتية: يُعد التكوين باستخدام الإنترنت نقلة كبيرة في التكوين المعاصر وأسلوب من أساليب التعلم الذاتي كما أنه أداة لا حدود لها، ويعتمد ذلك على الطريقة التي يتبعها المتكوّن في الاستفادة منها، حيث يمكن للمتكوّن

(1) حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحليم دراركة (2014)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 235.

(2) عمار جبار كاظم (2019)، "دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة/بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 25، العدد 115، ص 293.

(3) سالي زكي محمد حسين (2013)، "فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 271.

(4) عبد الكريم أحمد الجميل (2016)، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 23.

الحصول على التكوين من أي بلد في العالم، كما يمكنه أن يتحكم في بيئة التكوين واختيار البرنامج التكويني، والأسلوب الذي يتعلم من خلاله، ودرجة الصعوبة والتكلفة المناسبة له مما يحفز على طلب المزيد منه. ويتميز التكوين باستخدام الإنترنت بعدة خصائص، من أهمها: انخفاض تكلفته مقارنة بتكلفة التكوين في الحجرات الدراسية، واحتفاظه باستجابات المتكوّن، مما يُمكن الرجوع لها مستقبلاً، ويتيح له حرية اختيار مكان التكوين وموضوعه والوسيلة التكوينية الملائمة ومستوى الصعوبة والتكلفة⁽¹⁾.

➤ أسلوب الزيارات الميدانية: يُعد أسلوب الزيارات الميدانية من الأساليب التكوينية الفعّالة، حيث يتسنى للمتكونين الاطلاع بصورة مباشرة على ما أنجزته الدول المختلفة في شتى مجالات التكوين⁽²⁾، ويُمكنهم من توسيع آفاقهم التعليمية والتكوينية، والتعرّف على الأنظمة والممارسات الأكثر فعالية في مجال تخصصهم. يتطلب هذا الأسلوب التخطيط الجيد والدقيق للزيارة الميدانية، وتحديد الأهداف التعليمية والتكوينية المرجوة، بالإضافة إلى تعيين مرشد تكويني يرافق المتكونين ويساعدهم على تحقيق هذه الأهداف. ويعتبر هذا الأسلوب أيضاً مفيداً في إكساب المتكونين المعرفة والمهارات اللازمة بطريقة مباشرة وتجريبية، فضلاً عن تمكينهم من مشاهدة كيفية تطبيق عدد من المهارات والإجراءات في آن واحد.

تشير النقاط المسلّط عليها الضوء سابقاً، أنّ نجاح البرامج التكوينية يتوقف بشكل كبير على تبني مجموعة متنوعة من الأساليب التكوينية التي تتناسب مع احتياجات المتكونين وموضوعات التكوين. يتطلب ذلك اعتماد نهج شامل ومتعدد الأساليب، مما يتيح للمتكونين الاستفادة من تلك الأساليب الأكثر ملائمة لهم، وبالتالي تحسين أدائهم. ومن خلال هذا التنوع في الأساليب، يتمكن المتكوّن من الشعور بالارتياح والحصول على فرص لاكتساب مهارات جديدة وتعزيز معرفته. كما أنّ المكلف بتصميم البرنامج التكويني يتمكن من اختيار أنسب الأساليب بناءً على تقييمه لاحتياجات المتكونين وطبيعة العمل والمهارات المطلوبة. لذا، فإنّ تبني نهج متعدد الأساليب في التكوين يُمثّل الطريقة الأمثل لتحقيق الأهداف التكوينية المتوخاة بأفضل صورة ممكنة. ولا شك أنّ استخدام المعينات (المساعدات) أثناء جلسات التكوين، يُسهم وبشكل فعّال في نقل الرسالة التكوينية بصورة أعمق، كما أنّها تساعد في تعميق فهم المتكونين للموضوعات التكوينية، وتزيد من درجة تفاعلهم واهتمامهم بالمحتوى المعروض. ومن جهة أخرى، يمكن أن تساهم المساعدات التكوينية أيضاً في تنشيط حواس المتكونين، خاصة حاسة البصر إلى جانب حاسة السمع، مما يُعزّز من فاعلية الجلسة التكوينية ويجعلها أكثر تشويقاً وجاذبية للمتكونين⁽³⁾.

ج. تحديد مدة البرنامج التكويني ومكان انعقاده: يرتبط البرنامج التكويني بضغوط زمنية نظراً لضرورة وأهمية إنجازه في وقت قصير، وذلك لمصلحة جميع الأفراد المعنية به - مكوّن، متكوّن، إدارة البرنامج -، وقد يتعلق التكوين بمواعيد نهائية محددة لتجهيز آلات مثلاً أو ترويج منتج أو سلعة، لذا يجب إنهاء البرنامج في الوقت المحدد له لأنّ مدة التنفيذ تختلف من برامج لآخر باختلاف أهدافه، نوعيته، والمستوى الإداري للمشاركين فيه⁽⁴⁾. أما بالنسبة لمكان انعقاد البرنامج، فإنّ لكل برنامج تكويني بيئة خاصة به، ويمكن أن تلعب نوعية التكوين (معرفية، مهارتية، سلوكية) دوراً بارزاً في تحديد مكان التنفيذ، فقد يكون التكوين داخلياً - في قاعة مجهزة ومهيأة بشكل جيد من حيث الهدوء والخدمات والضيافة- أو يمكن أن يكون

(1) مبروكة عمر محريق، مرجع سبق ذكره، ص 105-108.

(2) محمد صادق إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3) أسعد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(4) نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

مكان التكوين خارجياً، خاصة بالنسبة لبرامج الإدارة العليا والبرامج التي تُنظمها هيئات ومراكز تكوينية متخصصة. وفي هذه الحالة، يتطلب التكوين الأدوات والأجهزة والتجهيزات الملائمة للبرنامج⁽¹⁾، مثل المعدات التقنية والمصادر التعليمية والتجهيزات الخاصة بالفصول الدراسية. بشكل عام، يجب اختيار مكان التكوين بعناية لضمان توفير بيئة مناسبة وملائمة للمتكونين وتحقيق أهداف البرنامج التكويني بشكل فعال.

ح. اختيار المتكونين (القائمين بتنفيذ العملية التكوينية): تتطلب عملية اختيار المتكونين لتنفيذ البرامج التكوينية تخطيطاً منظمًا وسليماً لاختيار الأشخاص المؤهلين والأكثر كفاءة، وقد يقع الاختيار على مكون من داخل المؤسسة كوجود إدارة خاصة بالتكوين، أو قد يتم الاختيار لمكونين خارج المؤسسة من مراكز التكوين أو الهيئات المتخصصة في هذا المجال. وبغض النظر عن مكان اختيار المكون، يجب أن يكون مؤهلاً ومُكوّنًا ذو كفاءة وخبرة متميزة لتقديم المحتوى بطريقة سليمة وفعالة، وأن يمتلك المهارات والمعارف لممارسة دوره كمُكوّن، بالإضافة إلى قدرته على الاتصال والإقناع وتمتعه بصفات اللياقة الاجتماعية والقدرة على التعامل مع المتكونين بشكل مهني وموثوق به، فضلاً عن تحفيزهم على الاستمرار في التعلم والتطور، يجب عليه أيضاً أن يمتلك القدرة على تقييم التعلم وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين الأداء والفعالية التكوينية، وهذا ما يُفترق المكون الفعّال عن غيره.

خ. اختيار المتكونين (الخاضعين للعملية التكوينية): أحد عوامل نجاح البرنامج التكويني يتوقف على نوعية المتكونين، ومدى ملائمتهم لبرنامج التكوين من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري، ودوافع التكوين، لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقاً وموضوعياً وفي ضوء الاحتياجات التكوينية⁽²⁾.

د. تصميم الجدول الزمني للبرنامج: يُعد أحد الخطوات الحاسمة في عملية التخطيط التكويني، حيث يتم تحديد الفترات الزمنية المناسبة لتنفيذ كل موضوع من موضوعات البرنامج التكويني وربطها بالمكون المناسب في التاريخ والتوقيت المحدد، ومن خلال هذا التصميم يتم إنشاء خطة زمنية تفصيلية أو ما يُسمى بـ "الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج" يعكس المسار التكويني، ويساعد في تنظيم العملية التكوينية وفي تحقيق الأهداف المنشودة⁽³⁾.

ذ. ميزانية التكوين: بعد الانتهاء من المراحل السابقة، يتعين على المسؤولين عن تنظيم البرنامج التكويني تحديد الميزانية اللازمة للبرنامج بدقة، وذلك من خلال حساب تكاليف العناصر المختلفة التي تشمل⁽⁴⁾: مكافآت المتكونين؛ المعدات الخاصة بكل برنامج، تكلفة إقامة المتكونين في حالة عقد البرنامج بأحد الفنادق، تكلفة إعداد وتجهيز المادة التكوينية؛ مكافآت أعمال السكرتارية والمصروفات الإدارية الأخرى.

ومن هذه الزاوية، يمكن القول أنّ تحديد ميزانية البرنامج التكويني يعتبر جزء هام من عملية التخطيط والتصميم الشاملة للعملية التكوينية، ويتطلب دراسة شاملة وتحليل دقيق للتكاليف المرتبطة بكل عنصر من العناصر المذكورة أعلاه، وهذا من

(1) نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(2) المرجع نفسه، ص 193.

(3) أسعد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(4) المرجع نفسه، ص 81.

أجل ضمان استخدام الموارد المالية بطريقة فعّالة وفي الأماكن الصحيحة، مما يُسهّم وبدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التكوينية المنشودة بطريقة أكثر فعالية وكفاءة.

ثانياً: تنفيذ البرامج التكوينية

مرحلة التنفيذ في عملية التكوين هي المرحلة التي تلي مرحلة التصميم، وتتضمن نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع العملي. ويُشار إليها أنها تلك العملية التي تقوم بها إدارة البرنامج التكويني، حيث تقوم هذه الأخيرة بتنظيم سلسلة من الفعاليات والأنشطة التي تهدف أساساً إلى توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التكوينية الملائمة لتحقيق الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني. وتُعرف هذه المرحلة أيضاً بأنها التكوين الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسة والطرائق التي تُستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة. كما ينبغي الأخذ بالحسبان عند تحديد وقت التنفيذ حجم العمل وضغوطاته، بحيث لا يتم البدء بأي برنامج تكويني في المواسم التي يزيد فيها حجم العمل، وأنّ من يقوم بالتنفيذ شخص يُعرف بمنسق البرنامج، حيث تكون مهمته الأساسية تنفيذ البرنامج وتذليل الصعوبات التي قد تعترض طريقه⁽¹⁾. وبموجب هذه المرحلة يقوم المكوّن بإعداد جلسات التكوين الخاصة بكل برنامج تكويني يُراد تنفيذه، ويُقصد بالجلسة التكوينية بأنها الفترة الزمنية التي يتم فيها نقل المعارف والمهارات والقدرات الجديدة للمتكونين أثناء البرنامج التكويني، وتعتبر بمثابة المرشد للمكوّن حيث تُوضّح توقيت الاستعانة بالوسائل التكوينية، وضبط زمن الجلسة بأهدافها، وتوقع الأسئلة التي ستُطرح من قِبل المتكونين. وغالباً ما تتكون الجلسة التكوينية من رقم الجلسة وعنوان الموضوع والأهداف والنشاط والزمن وأساليب التكوين ومعلومات الموضوع. كما يتطلب إعداد خطة الجلسة التكوينية القيام بعدد من العمليات تبدأ بتجميع المعلومات المتعلقة بالموضوع التكويني، وتشمل ما قد يُوجّه للمكوّن من أسئلة وما قد يحتاجه من وسائل تكوينية، ثم تحديد المحتوى التكويني بتعريف الفئة المستهدفة وصياغة الأهداف المطلوبة مع تحديد المدة الزمنية لتنفيذها، وتنظيم ذلك المحتوى بترتيب منطقي تنتقل فيه المعلومات من العام إلى الخاص، ومن المعلوم إلى المجهول وهكذا برفقة التسلسل الزمني المناسب⁽²⁾.

استخلاصاً لما تقدم، يمكن القول أنّ نجاح تنفيذ البرنامج التكويني يعتمد بشكل كبير على العديد من العوامل، ومن أهمها جودة التنسيق والمكوّن ونوعيتهم، فضلاً عن الظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التكويني ونوعه، كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتكوين المكوّنين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك. ومن أجل تحقيق نتائج إيجابية، وجب مراعاة العديد من الأمور عند تنفيذ البرنامج التكويني، ولعل من أبرزها ما تمّ ذكره على النحو الآتي⁽³⁾:

1. يتعين التأكد من إبلاغ جميع المشاركين في البرنامج التكويني، وإعداد استقبال مناسب لهم عند وصولهم، بما في ذلك تهيئة أماكن إقامة مريحة وملائمة لاحتياجاتهم الأساسية. وبالتالي، يجب توفير الترتيبات اللازمة لضمان تجربة إيجابية للمشاركين وتخفيف الضغوطات التي تنشأ بشأن الإقامة والإعاشة؛
2. يجب التأكد من تهيئة المكوّنين في المكان المناسب والوقت المحدد للتكوين؛

(1) ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) نايف بن محمد الجبيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(3) عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص ص 125، 126.

3. ضرورة توفير المستلزمات والأدوات اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني، بما في ذلك القاعات والأجهزة والمعدات والمساعدات التكوينية الأخرى، بالإضافة إلى الدعم الفني اللازم للمشاركين في البرنامج؛
 4. ضرورة إعداد وإنتاج برنامج تكويني شامل وواضح، يُحدد أهداف التكوين والمواضيع التي سيتم تغطيتها خلال البرنامج، كما يجب أيضاً توفير شرح مفصّل للمشاركين في البرنامج حول أهدافه وفوائده، مما يساعد على تحقيق التوافق والتفاهم الكامل بين المكوّنين والمتكوّنين. كما ينبغي توفير البرنامج في الوقت المحدد قبل بدايته بفترة كافية للمشاركين للإعداد اللازم والتحضير له؛
 5. يجب على المكوّنين في البرنامج التكويني التعرف على خبرات وتطلّعات المكوّنين، وذلك لتصميم برنامج تكويني يُناسب احتياجاتهم ويساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية والتطويرية. وبناءً على هذه المعرفة، يمكن تحديد الموضوعات والمهارات اللازمة لتطوير المشاركين وتقديم التكوين المناسب لهم. ومن خلال ذلك يتم تحسين جودة البرنامج التكويني وزيادة فعاليته في تحقيق الأهداف المحددة؛
 6. يجب على المكوّنين التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج، وبالإمكان تحقيق ذلك عبر إجراء استبيانات وجمع الملاحظات والانطباعات وتحليلها للوصول إلى فهم أعمق لاحتياجات المشاركين وتعزيز البرنامج التكويني بما يلي توقعاتهم. كما يمكن الاستفادة من التعليقات والملاحظات لتحسين البرنامج التكويني وتحديد نقاط القوة والضعف به لتحسين تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية المستقبلية؛
 7. دفع مخصصات المكوّن في الوقت المحدد والمتفق عليه مسبقاً، وتقدير جهوده التي بذلها في إنجاح البرنامج، وتحفيزه لتقديم المزيد في المستقبل، الأمر الذي يُسهم بدوره في الحفاظ على العلاقات الإيجابية والمتينة مع المكوّنين، وتحفيزهم على المشاركة في البرامج التكوينية المستقبلية ونشر الخبرات والمعارف التي اكتسبوها.
- في النهاية، يمكن القول أنّ مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني هي من أهم الخطوات الأساسية في سيورة العملية التكوينية، وذلك لأنها تعتبر المرحلة التي يتم فيها تحويل البرنامج التكويني من مجرد فكرة إلى واقع عملي، وتنطوي على العديد من التحديات والمخاطر التي يجب التعامل معها بحذر وتنظيم، فبموجبها يتضح حسن وكفاءة التصميم، وتنعكس نتائجها إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم والمتابعة، وتُحدد في النهاية نجاح البرنامج التكويني بشكل عام. وبناءً عليه، يتوجب على إدارة البرنامج المسؤولة عن سيورة هذه العملية أن تسهر على تطبيق خطوات التنفيذ بحِطة وحذر لضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. علاوةً على ذلك، يتطلب تنفيذ البرنامج التكويني تعاوناً وتنسيقاً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المسؤولين عن إدارة البرنامج والمكوّنين والمتكوّنين. ويجب أن يتم تخصيص الموارد اللازمة وتوفيرها بشكل كافٍ وفعال، بما في ذلك الخبرات والمهارات والمعدات والمواد التكوينية والميزانية المخصصة للبرنامج. وعلى الرغم من أنّ الخطوات المحددة لتصميم وتنفيذ البرنامج قد تختلف باختلاف نوع البرنامج والمنظومة التي يتم تنفيذها فيها، إلا أنّ الخطوات المذكورة سلفاً تُمثّل إطاراً عاماً يمكن استخدامه كدليل لتطبيق التكوين بكفاءة وفعالية في المؤسسات.

المطلب الثالث: مرحلة تقييم ومتابعة العملية التكوينية

بعد إنهاء مرحلة تصميم محتوى البرنامج التكويني وتنفيذه على أرض الواقع، يأتي دور عمليتي التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التكويني. وتشتمل هذه المرحلة على سلسلة من الأنشطة الرئيسية التي تهدف إلى تحليل وتقييم النتائج التي تم تحقيقها، وتحديد مدى تأثير عملية التكوين على المتكونين والمؤسسة بشكل عام.

أولاً: مفهوم تقييم ومتابعة البرامج التكوينية

إنّ تقييم العملية التكوينية في المؤسسة يُعد جزءاً أساسياً من عملية التكوين، حيث تسعى في مجملها لتحديد مدى فعالية البرامج التكوينية المعتمدة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. وبما أنّ معظم المؤسسات تعتمد على عمليات التكوين لتعزيز قدرات مواردها البشرية وتحسين أدائهم، فإنّ تقييم العملية التكوينية يساعد على تحسين فاعلية هذه العمليات وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، الأمر الذي يستدعي توفير الدعم المستمر لعملية التكوين وتطوير البرامج التكوينية، وذلك لضمان الحفاظ على فاعلية تلك العمليات، وبالتالي تعزيز الأداء العام في المؤسسة وتحسين كفاءة مواردها البشرية. ومن بين التعاريف التي تناولت تقييم التكوين ما أشار إليه الخبير الأمريكي (كيرك باتريك Kirkpatrick) ^(*) بأنه: "عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف وإبراز نواحي القوة والضعف فيها". وهناك من يعرفه بأنه: "جملة الإجراءات المتبعة التي تُقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتكونين من حيث ما أحدثه التكوين وأيضا كفاءة المتكونين"⁽¹⁾. وبعبارة أخرى، تقييم التكوين هو: "التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التكوين في المشاركين داخل البرنامج التكويني، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التكوين في سلوك المشاركين، وفي أداء المؤسسة". واستناداً لهذه التعاريف، يمكن التوصل إلى ما يلي ⁽²⁾:

- أنّ تقييم التكوين عملية وليس نتيجة؛
- أنّ تقييم التكوين حاجة وليس غاية؛
- أنّ تقييم التكوين منحة وليس محنة؛
- أنّ تقييم التكوين استثمار وليس ترفاً.

واختصاراً لما تقدم من تعاريف، يمكن القول أنّ تقييم التكوين في المؤسسة، يُقصد به تلك العملية التي تجيب على قائمة الأسئلة التالية ⁽³⁾:

^(*) دونالد كيرك باتريك (بالإنجليزية Donald Kirkpatrick): هو كاتب وخبير أمريكي مشهور في مجال التكوين والتطوير التنظيمي. وُلد في 15 مارس 1924 وتوفي في 9 مايو 2014. اشتهر بابتكاره لنموذج "كيرك باتريك" لتقييم فعالية البرامج التكوينية، والذي أصبح أحد أهم الأدوات العالمية في تقييم التكوين. يتألف النموذج من أربعة مستويات: التفاعل، التعلم، السلوك، والنتائج، حيث يوفر هذا النموذج إطاراً شاملاً لتحليل وتحسين جودة التكوين وتأثيره على كل من المتكونين والمؤسسات. يعد هذا الابتكار من أبرز إنجازاته التي أثرت بشكل كبير في مجال التطوير المهني والتكوين في مختلف القطاعات حول العالم.

⁽¹⁾ ليلي بوحديد (2018)، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 110.

⁽²⁾ رضا هاشم حمدي (2013)، "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 195.

⁽³⁾ Richard Griffin (2014), "COMPLETE TRAINING EVALUATION The comprehensive guide to measuring return on investment", Published by Kogan Page, London, Great Britain, Philadelphia, United States, first edition, PP: 9, 10.

- هل أدى التكوين إلى تغيير في الأداء؟
- هل أدى التكوين إلى تغيير المواقف؟
- هل كان المتكونون المسجلون في البرنامج التكويني جاهزين للتعليم والتكوين؟
- هل تمّ تحقيق أهداف التكوين؟
- هل ينبغي الاستمرار في تشغيل برنامج تكويني؟
- هل المؤسسة قادرة على دعم التعلّم والتكوين الإلكتروني؟
- كيف يمكن تحسين تقديم التكوين؟
- ما هي الطريقة الصحيحة لتصميم التكوين؟
- هل حقق التكوين عائداً على الاستثمار؟
- هل حقق التكوين التوقعات المنتظرة؟
- ما هي مساهمة وظيفة التعلم والتطوير (L & D) في الأهداف التنظيمية؟
- هل أسفر التكوين عن أي عواقب غير مقصودة؟
- إلى أي مدى يتبادل الموظفون المعرفة؟
- هل لدى المؤسسة ثقافة تدعم نقل التكوين؟
- هل تمّ نقل التعلم إلى مكان العمل؟
- ما هي الطرق التي يؤدي بها الجمع بين التكوين وتدخلات الموارد البشرية الأخرى مثل العمل الجماعي إلى تحسين الأداء؟

- إلى أي مدى يحتفظ الموظفون، بمرور الوقت، بما تعلموه؟
 - ما هي الطريقة الصحيحة لإجراء تقييم للتكوين؟
- ومن المهم في هذا السياق، التمييز بين المفاهيم المختلفة للتقويم والتقييم، حيث يُعدّ التقويم (Evaluation) مفهوماً أهم وأشمل من التقييم (Assessment). فعملية التقييم تنحصر في إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يشمل مفهوم التقويم إلى جانب الحكم الصادر، عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تمّ تقييمها، بهدف تحسينها وتطويرها. بمعنى أنّ التقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو مؤسسة ... أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف تحسين وتطوير هذا المستوى الحالي. هذا ويمكن تعريف التقويم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يُبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أُتفق عليه من معايير، وما وُضع من تخطيط مسبق. والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يُصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء⁽¹⁾. ولذلك، فإنّ التفريق بين المفاهيم المختلفة للتقويم والتقييم يساعد في توضيح الأهداف المختلفة لهاتين العمليتين، ويُمكن من توظيف كلٍّ منها في السياق المناسب، مما يُعزز الفهم الدقيق لهما ويُمكن بدوره من استخدامهما بشكل أكثر فعالية.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، "مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية)"، مرجع سبق ذكره، ص 148، 149.

أما فيما يخص متابعة التكوين، فتُعرّف بأنها عملية مستمرة للتأكد من تنفيذ خطة التكوين بشكل دقيق وفعال، وذلك بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي. وتتضمن هذه العملية التدخل في عملية التنفيذ، لإزالة أي عقبات أو معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم نحو تحقيق الهدف النهائي، وقد يتطلب التدخل أحياناً إجراء تعديل أو تطوير في الإجراءات التنفيذية⁽¹⁾، رغبةً في تحقيق أفضل النتائج، وبالتالي تحسين عملية التكوين وتعزيز الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف المتوخاة من التكوين في المؤسسة.

ثانياً: أهمية وأهداف التقييم والمتابعة في البرامج التكوينية

يُفيد تقييم ومتابعة البرنامج التكويني في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشاكل في تصميم وتنفيذ برامج تكوينية جديدة، بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشاكل. ويمكن توضيح أهمية عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية بالمحددات التالية⁽²⁾:

1. مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف التكوينية المخطط لها مسبقاً؛
 2. مدى تحقيق البرنامج التكويني للنتائج المتوقعة من عقده؛
 3. مدى أهمية الاختيار الأمثل والمناسب للأساليب والوسائل التكوينية المستخدمة في البرنامج التكويني؛
 4. مدى الاختيار المناسب لكافة الأنشطة المستخدمة في البرنامج التكويني؛
 5. تحديد جوانب القوة وتعزيزها، ومحاولة تحديد جوانب الضعف التي واجهت عملية تنفيذ البرامج التكوينية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً.
- وبالجدير بالذكر، أنّ عمليات التقييم والمتابعة لبرامج التكوين عمليات متلازمة تهدفان أساساً إلى الارتقاء بالعملية التكوينية وتطويرها، وتهدفان إلى تحقيق ما يلي⁽³⁾:

- أ. توضيح الطرق والآليات المستخدمة لتقييم المكوّنين والمتكوّنين والبرامج التكوينية بشكل عام؛
- ب. التأكد من تنفيذ خطة التكوين السنوية بدقة في المؤسسة، والتعرف على مقدار ما تمّ إنجازه منها، وما تمّ تحقيقه من أهداف؛

ت. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أية انحرافات عن المخطط، وذلك من أجل الوصول إلى النجاح المنشود للبرامج التكوينية المنقّدة في المؤسسة؛

- ث. قياس مقدار الفائدة التي تعود على المؤسسة، نتيجة مشاركة مواردها البشرية في البرامج التكوينية؛
- ج. قياس مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية، من خلال التعرف على مدى تطابقها مع ما هو مخطط مسبقاً؛
- ح. إجراء تقييم شامل للجهات المنفذة للتكوين، ولكفاءة المكوّنين من حيث المهارات والخبرات والتخصصات، ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التكويني، رفقة تقييم مستوى المتكوّنين قبل وأثناء وبعد عقد البرنامج التكويني، والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم جرّاء تكوينهم؛

(1) عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) عطا الله محمد تيسير الشريعة (2014)، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 147.

(3) المرجع نفسه، ص 148.

- خ. تطوير العملية التكوينية في المؤسسة من خلال تحليل نتائج التقييم والمتابعة للبرامج واتخاذ التعديلات اللازمة؛
- د. تزويد متخذي القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في اتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التكويني، أو حذفه، أو الاستمرار فيه؛
- ذ. مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التكوينية التغيرات المرغوبة في سلوك المتكونين؛
- ر. مساعدة المتخصصين في مجال التكوين لتحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- استخلاصاً لما ما تقدم، نجد أنّ تحقيق أهداف التكوين بنجاح، يتطلب إجراء عمليات تقييم دقيقة للنشاطات التكوينية ومتابعتها بانتظام، للتأكد من أنها تسير في المسار المحدد لها، وأنها تتم في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك ينبغي اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف والثغرات التي تخللت مرحلة التنفيذ، حتى يكون باستطاعة المسؤولين عن تنفيذ العملية التكوينية تعزيز النقاط القوية ومعالجة النقاط الضعيفة بشكل فعال وسريع. وبشكل عام، فإنّ تحقيق أهداف التكوين يتطلب اهتماماً كبيراً بالعمليات الإدارية والتنظيمية، فضلاً عن الجودة العلمية والتقنية. ولذلك يجب العمل بروح المسؤولية والتعاون المشترك بين جميع الأطراف المعنية، لتحسين جودة التكوين، وضمان تحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية

عادةً ما يمر تقييم البرامج التكوينية عبر أربع مراحل أساسية، نخدم كل منها أغراضاً مختلفة على النحو التالي⁽¹⁾:

1. التقييم ما قبل تنفيذ البرنامج التكويني: تنطوي هذه المرحلة على عدة خطوات رئيسية يمكن اختصارها على النحو الآتي:

- أ. ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التكوين والنتائج المتوقعة تحقيقها من البرنامج التكويني؛
- ب. مراجعة كافة الترتيبات الإدارية والتنظيمية، والاستعدادات والأدوات والإمكانيات التي تمّ توفيرها لعقد البرنامج التكويني، كالتأكد من توفر المكوّن المتميّز والمناسب للبرنامج، توفر المادة التكوينية وتصديرها بالعدد المطلوب، بالإضافة إلى التأكد من توفر مكان التكوين المناسب، والوسائل السمعية والبصرية المطلوبة، والتأكد من أنها جاهزة للاستخدام؛
- ت. متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أنّ شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم؛
- ث. استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم عن البرنامج التكويني، وحول موضوعاته وترتيبها.

2. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ للتأكد من أنّ البرنامج التكويني يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل:

- أ. مدى تحقيق البرنامج لأهدافه؛
- ب. مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية؛
- ت. مدى الالتزام بالمنهج التكويني من قبل المكوّن؛
- ث. مدى كفاءة الأساليب والوسائل التكوينية المستخدمة؛
- ج. مدى حرص المكوّن على الالتزام بمبادئ وأخلاقيات التكوين.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، "مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)"، مرجع سبق ذكره، ص 163 - 167.

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السالفة الذكر:

- استقصاء آراء المتكويين بعد كل يوم تكويني؛
- الملاحظات التي يُدوّنُها مشرف البرنامج؛
- رأي وملاحظات المكوّن على البرنامج والمتكويين والقاعة والوسائل التكوينية.

3. التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التكويني: تهدف هذه المرحلة إلى:

- أ. التعرف على إيجابيات البرنامج التكويني ومناطق القوة به؛
 - ب. التعرف على سلبيات البرنامج التكويني ومناطق الضعف به؛
 - ت. تقييم المتكوّن؛
 - ث. تقييم المكوّن.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القيام بالآتي على سبيل المثال لا الحصر⁽¹⁾:
- إعادة النظر في الجوانب الإدارية والفنية إذا ظهر بها أي قصور ومحاولة تصحيحها؛
 - إعادة النظر في المتكوّن؛
 - إعادة النظر في المادة التكوينية؛
 - تصليح الوسائل التكوينية المعطلة، أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة؛
 - توفير وسائل تكوينية حديثة؛
 - تعديل التوقيت الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.

4. متابعة النتائج: في هذه المرحلة، تصبح العملية التكوينية أكثر تعقيداً وصعوبة، خاصة وأنّ جوانب الضعف التي

ربما كانت موجودة في مرحلة من المراحل السابقة، تظهر تأثيراتها على أداء المتكوّن في هذه المرحلة. ولذلك، من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التكوينية وتحديدّها بوضوح في مرحلة مبكرة، وتصميم برنامج تكويني مناسب يستهدف هذه الاحتياجات، حتى يتسنى للجهات المسؤولة عن التقييم والمتابعة إتمام هذه العملية بشكل فاعل. ومن خلال هذه الطريقة، يمكن قياس مدى التحسّن أو التغيّر الذي أحدثه البرنامج التكويني على أداء الفرد بعد تلقيه التكوين.

أما فيما يخص خطوات متابعة سيرورة العملية التكوينية، فيمكن عرض أهمها على النحو التالي:

- أ. متابعة المتكويين: ويتم ذلك باستخدام الطرق الآتية:
 - زيارة المتكويين في مواقع عملهم؛
 - إرسال قوائم بالأشخاص الذين تلقوا التكوين إلى أجهزة الرقابة والتفتيش، للتركيز على المجال الذي يعملون به، وعلى مدى التقدم في أدائهم في العمل؛
 - عقد اجتماعات للتباحث وتقييم البرنامج التكويني الذي تكوّنوا عليه⁽²⁾.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، "مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)"، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(2) عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

- قياس التحسن في العمل بقياس كمية الإنتاج، وجودته والتكاليف والوقت المستغرق لإنجازه؛
- معرفة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتكوّون من العملية التكوينية، وذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلّم.

ب. متابعة المتكوّنين: تُمثّل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التكوينية، فلا تهم أدوات التكوّن، ولن ينفع كثيراً اختيار المتكّون وإعداده لمهامه؛ بل مواصلة متابعته لتطوّره، ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المتكّون حسن المظهر والسلوك، عادلاً وموضوعياً في تصحيح الاختبارات للمتكوّنين، مُلمّاً بالتعامل الإنساني مع المتكوّنين، وعارفاً بطرق التكوّن وإيصال أفكاره للآخرين⁽¹⁾.

وبالتالي، يتعين على المؤسسات الاقتصادية الالتزام بمبدأ القيام بعملية التقييم والمتابعة المستمرة لعملية التكوّن التي تحدث داخلها. يساعد هذا المبدأ على دراسة وتحليل المشاكل التي يمكن أن تنشأ خلال عملية التكوّن، واقتراح الحلول اللازمة لها. كما يُتيح هذا المبدأ تقييم درجة التقدم في العملية ومدى انسجامها مع متطلبات العمل في هذا المجال، وما إذا كانت تسير وفقاً للأهداف المحدد. ولتحقيق هذا المبدأ، يتعين على المؤسسات الاقتصادية تقسيم عملية تقييم ومتابعة نشاط التكوّن إلى ثلاث مراحل أساسية، حيث تتجسد المرحلة الأولى في التقييم الأولي الذي يتضمن تحديد الأهداف والمؤشرات المناسبة للتقييم، وجمع البيانات المتعلقة بالتكوّن وتحليلها لتحديد مدى تحقيق تلك الأهداف. أما المرحلة الثانية فتتمحور حول المراجعة الدورية، حيث يتعين على المؤسسة الاقتصادية إجراء تقييم متكرر لنشاط التكوّن، وتحديث البيانات المتعلقة به، وتقييم مدى التقدم رفقة تحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل في الأداء. في حين أنّ المرحلة الثالثة والأخيرة تشمل التقييم النهائي للنشاط التكويني بشكل شامل، حيث يتم تحديد ما إذا كان تحقيق الأهداف قد تمّ بشكل كامل، وتحديد النتائج والمخرجات المحققة من العملية التكوينية، وتوثيق الخبرات والمعارف المكتسبة منها.

رابعاً: المراكز الأساسية لتفعيل دور التقييم والمتابعة في التكوّن

عملية التكوّن هي عملية إنسانية معقدة تتأثر بعدد كبير من العوامل المتداخلة والمتغيرة. وكما هو الحال في معظم العلوم الاجتماعية، فإنّ دراسة هذه العوامل والتفاعلات بينها باتت يُشكّل تحدياً كبيراً. لذلك، يجب النظر إلى بعض من المبادئ والمراكز الأساسية عند القيام بعملية تقييم ومتابعة أي برنامج تكويني، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية، والحصول على نتائج تساهم في تحسين البرامج التكوينية التي سيتم تنفيذها مستقبلاً. ومن بين تلك المبادئ والمراكز المهمة التي يجب مراعاتها، هي ما يمكن ذكره على سبيل المثال لا الحصر في النقاط الآتية⁽²⁾:

1. أن يكون التقييم عملية مستمرة تُصاحب العملية التكوينية في مراحلها الأولى عند تخطيط وتصميم البرنامج التكويني، وخلال تنفيذ البرنامج، وبعد الانتهاء من تنفيذه؛

2. أن يشمل تقييم ومتابعة البرنامج جميع عناصره ومكوناته وأهدافه ومحتواه وبيئة التكوّن والوسائل والأساليب والأنشطة، ويشمل أيضاً موعد البرنامج ومدته ... إلخ، كما يجب أن يُغطي التقييم النواحي المالية اللازمة والميزانية المقررة

(1) عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(2) أحمد الخطيب، رداح الخطيب (2014)، "الاتجاهات الحديثة في التدريب"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 290-

- للبرنامج التكويني، ومدى كفايتها لتحقيق أهدافه، وأن تسعى عملية التقييم والمتابعة لتشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة، ومعالجة نواحي الضعف؛
3. أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلاً على المتكونين أنفسهم من حيث مدى قدرة البرنامج على إكساب المتكونين الكفايات والمهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم؛
4. حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها، حيث يجب أن يتم تقييم البرنامج التكويني عن طريق أدوات ووسائط تقييمية متعددة، مثل الاستبيانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة، والمقابلات الجيدة ... إلخ؛
5. أن يُشارك في عمليات تقييم البرنامج التكويني جميع من له علاقة بالبرنامج من خبراء في التكوين ومسؤولي التكوين والمشرفون والمكونون والمتكونون... إلخ؛
6. أن تتم عمليات المتابعة للبرنامج التكويني عن طريق الزيارات الميدانية للمتكونين في مواقع أعمالهم، بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التكويني على تلبية الحاجات التكوينية للمتكونين، والتي تُقررهما طبيعة الأدوار والوظائف التي يؤديها في المؤسسات التي يعملون فيها.

وبالتالي، فإنّ عملية تقييم ومتابعة البرنامج التكويني يتطلب تغطية جميع جوانبه بشكل كلي وشمولي، بدءاً من مرحلة إعداداته وصولاً إلى مرحلة تصميمه وتنفيذه وتقديم المواد التكوينية وتقييم فاعليتها. كما يجب أن تتميز هذه العملية بالتكامل والارتباط المتبادل بين جميع المكونات، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج، مع تحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين. ويتطلب ذلك توفير تغذية راجعة مستمرة للمشاركين في البرنامج، حيث يتم جمع آرائهم وملاحظاتهم بانتظام وتحليلها لضبط مكونات البرنامج التكويني وتعديلها وتوجيهها ضمن مسارها المقرر الذي يُحقق الأهداف الموضوعية. وبهذا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للبرنامج بكفاءة عالية، وتحسين تجربة التعلّم للمشاركين وزيادة فعالية الاستثمار المالي في البرنامج. وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ الهدف الرئيسي لعملية تقييم ومتابعة البرنامج التكويني يتضمن التأكد من جودته وفعاليتّه، من خلال تحليل كافة عناصر البرنامج بدءاً من مدخلاته وعملياته ووصولاً إلى مخرجاته. كما تساعد هذه العملية في رصد مختلف المشاكل التي واجهها المشاركون خلال فترة التكوين، وضمان تلافيتها في المستقبل. كما تساعد أيضاً على تقييم كفاءة المكونين ومدى نجاحهم في نقل المعرفة والمهارات اللازمة للأفراد المشاركين في البرنامج، بالإضافة إلى تحديد مدى استفادة هؤلاء من التكوين. فضلاً عن كون عمليتي التقييم والمتابعة يساعدان أيضاً على معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني للاحتياجات السلوكية للمشاركين بهذا البرنامج، ومقارنة الاستثمارات المالية التي أنفقت على التكوين مع الفوائد المتوقعة منه⁽¹⁾.

خامساً: قياس فاعلية البرامج التكوينية

يمكن تحديد مدى كفاءة وفاعلية البرنامج التكويني وتقييم أدائه وتأثيره، واختبار مدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صُممت من أجلها، من خلال تطبيق أربع مستويات متتالية لعملية التقييم، والتي سنحاول توضيحها من خلال الجدول الآتي:

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

الجدول (4): مستويات تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة

المستوى	التقييم	الهدف	الأسئلة التي سيُجيب عنها التقييم
المستوى الأول	■ تقييم البرنامج التكويني بما فيه المتكويّن	■ قياس درجة رضا وانطباع المتكون حول البرنامج التكويني	■ هل كان المتكونون سعداء بالمشاركة في البرنامج؟
المستوى الثاني	■ تقييم المتكونين (قبل وأثناء انعقاد البرنامج)	■ قياس مستوى التعلم (المعارف والمهارات التي اكتسبها المتكون نتيجةً لالتحاقه بالبرنامج التكويني)	■ ماذا تعلّم المشاركون من البرنامج؟
المستوى الثالث	■ تقييم المتكونين (تقييم الأداء العملي بعد انتهاء التكوين)	■ قياس مستوى التطبيق (مدى التغيير الذي طرأ على أداء المتكون في العمل نتيجةً للتكوين)	■ هل غيّر المشاركون من أدائهم وسلوكهم بناءً على ما تعلّموه؟
المستوى الرابع	■ تقييم العائد من التكوين.	■ قياس مستوى النتائج (مدى التغيير في نتائج الوحدات التنظيمية وفي المؤسسة بشكل عام)	■ هل أثر التغيير في الأداء والسلوك على أداء المؤسسة بشكل إيجابي؟

المصدر: عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

يمكن القول أنّ المستويات الأربع المعروضة في الجدول أعلاها، وضعها الخبير الأمريكي (كيرك باتريك Kirkpatrick) كنموذج لتقييم البرامج التكوينية، وأصبح النموذج من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقييم التكوين، وتكون هذه المستويات الأربعة متتالية بحيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة، لأنّ نتائج كل مستوى تؤثر في المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم أصعب وأكثر تكلفة، ويحتاج إلى مهارة أكثر. يمكن اختصار هذه المستويات كالتالي:

1. المستوى الأول (رد الفعل): يتم بموجب هذا المستوى تقييم رد الفعل الذي يسمح بمعرفة وقياس درجة رضا المتكونين عن البرنامج التكويني. يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، حيث أنه يُركّز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهنّ متكوّنات اتجاه البرامج التي تلقوها، وانطباعاتهم عن المتكوّنين ومدى كفاءتهم في توصيل المادة التكوينية، بالإضافة إلى محتويات البرامج وطرق التكوين التي أستخدمت فيها، ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج، ويتم ذلك عن طريق استخدام أسئلة كتابية (مثل استبيان يمكن للمتكونين ملؤه)؛

2. المستوى الثاني (التعلم): يُستخدم هذا المستوى في قياس مدى تعلّم المتكونون خلال البرامج التكوينية، أي ما تمّ تحصيله من معرفة جديدة، أو ما تمّ اكتسابه من مهارة، أو ما تمّ تعديله في اتجاه معيناً. ويتم القياس من خلال إجراء جملة اختبارات تقييمية تُجرى للمتكونين في نهاية البرنامج التكويني. وبالتالي، يقيس هذا المستوى التغيير المباشر الذي أحدثته التكوين في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي للفرد، حيث يعتمد في ذلك على العديد من الطرق التي تقيس بدورها تطوّر المهارات والقدرات وأيضاً مستوى التحصيل في المعلومات لدى المتكوّن، ولعل من أبرزها استخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التكويني ثم إجراء مقابلات، وكذا استبيانات الاتجاهات⁽¹⁾.

(1) إيمان كشرود، عبد القادر رياض (2020)، "تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الإسمنت بتبسة"، مجلة البشائر الاقتصادية، تصدر عن جامعة بشار، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص 768، 769.

3. المستوى الثالث (السلوك): يتم في هذا المستوى تقييم المتكوّنين بعد انتهاء البرنامج التكويني، ومعرفة مدى التغيير في سلوك وأداء المشاركين بناءً على ما تعلموه، أي مقارنة نتائج الأداء قبل التكوين وبعده، حيث يتم تقييم الأداء العملي الفعلي للمتكوّنين في هذا المستوى من خلال:

أ. قياس مستوى التطبيق للبرنامج التكويني؛

ب. قياس مدى التغيير الذي طرأ على أداء المتكوّن في العمل؛

ت. قياس مدى التغيير والتطوّر الذي طرأ على أداء المتكوّن في العمل نتيجة التحاقه بالتكوين.

4. المستوى الرابع (النتائج): ويعتبر أعقد مستويات التقييم، ففيه يُقاس أثر العائد على التكوين، حيث يتم التركيز على قياس مستوى النتائج، ومدى التغيير في نتائج الوحدات التنظيمية وفي المؤسسة بشكل عام، هل أثر التغيير في الأداء والسلوك على أداء المؤسسة بشكل إيجابي⁽¹⁾.

استخلاصاً لما تقدم، يمكن القول أنّ نموذج (كيرك باتريك Kirkpatrick) هو نموذج شامل ومتكامل لقياس مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية، ويُعد استخدام جميع مستوياته المترابطة ببعضها البعض بشكل وثيق، ضرورياً لضمان الحصول على تقييم شامل ودقيق للبرنامج التكويني المعتمد في المؤسسة. كما لا يمكن اعتبار أي مستوى في النموذج هو الأفضل والأحسن بصورة مطلقة، حيث يتجسد دور كل مستوى في تقييم جانب معين من البرنامج، مثل تحليل المدخلات والمخرجات المتوقعة، أو قياس ردود الفعل والاستجابة للبرنامج التكويني.

سادساً: اقتراحات لتطوير عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية

لتطوير عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية، يمكن عرض بعض الاقتراحات التي تساعد في ذلك على النحو الآتي⁽²⁾:

1. التقليل من استخدام الاختبارات كأسلوب من أساليب تقييم المتكوّنين، والتركيز على التطبيقات والأساليب الحديثة التي تساعد على اكتساب المهارة، مثل التمارين التطبيقية، تمثيل الأدوار، الحالات الدراسية؛

2. إيجاد قنوات اتصال مباشرة ومستمرة بين المسؤولين في المؤسسات المستفيدة من التكوين (الرؤساء المباشرين، مديري التكوين)، وبين مديري البرنامج التكوينية، حيث تتم مناقشة الأمور الآتية:

أ. تتم مناقشة فعالية ومحتويات البرامج التكوينية بطريقة موضوعية؛

ب. مناقشة آلية اختيار وترشيح الموظفين للتكوين من قِبل رؤسائهم؛

ت. مناقشة كيفية مساعدة المتكوّنين على تطبيق ما اكتسبوه من التكوين؛

ث. مناقشة تنفيذ برامج جديدة.

3. إجراء الدراسات الميدانية بهدف معرفة أثر التكوين في بيئة العمل وعدم الاقتصار على المعلومات التي ترد في استبيان آراء المتكوّنين والرؤساء. وحتى تُحقق الدراسات الميدانية أهدافها يُفضّل توقّر عدة عوامل من أهمها:

أ. وضوح أهداف التكوين وصياغتها بطريقة سلوكية تساعد على قياسها وتقييمها؛

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(2) حسن أحمد الطعاني (2013)، "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 297، 298.

ب. استخدام أساليب تكوين تطبيقية؛

ت. تشجيع الرؤساء للمتكوّنين لتطبيق ما اكتسبوه؛

ث. توفر الآلات والمواد اللازمة لأداء العمل.

من خلال ما تمّ عرضه بين ثنايا هذا المطلب، نستخلص أنّ عملية التكوين تعتبر عملية شاملة تتألف من مجموعة من الخطوات المترابطة، حيث تبدأ هذه العملية بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تنبع من احتياجات المؤسسة أو الفرد ومنها يتم وضع خطة تكوينية مناسبة، وتنتهي العملية بتقييم التكوين الذي يساعد على تحديد مدى نجاح البرامج التكوينية المنفذة والتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين. وبالتالي، يجب على مسؤولي التكوين الاهتمام بتحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، والعمل على تنفيذ البرامج التكوينية بطريقة ملائمة، ومن ثم تقييم نتائج هذه البرامج بموضوعية، وهذا يعني ضرورة تعزيز العلاقة الوثيقة بين الخطوتين الأولى والختامية لتحسين جودة التكوين والحصول على أفضل النتائج المرجوة.

المطلب الرابع: مقومات تحسين فعالية التكوين في المؤسسة الاقتصادية

مما لا ريب فيه، أنّ مفهوم الفعالية حاز على اهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين الذين حاولوا تدقيقه وتحديد، ولقد تداخل هذا المفهوم مع مفهوم الكفاءة، فالفعالية بالنسبة لمؤسسة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع. ومن هذا المنطلق، يمكن القول أنّ التكوين يُعد واحداً من أهم وأبرز العمليات التي تُسهم وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية وتطوير فاعليتها، حيث يهدف إلى تغيير أنماط سلوك الفرد المتكوّن، وتحسين طريقة أدائه للعمل. ومن الواضح أنّ هذه العملية تمتاز بنوع من الصعوبة والتعقيد، نظراً لكون أسلوب الفرد في أدائه لعمله، والمهارات والقدرات المكتسبة تُمثّل انعكاساً لشخصية المتكوّن. وأنّ نجاح البرنامج التكويني في الوصول لأهدافه النهائية، يُمثّل انعكاساً مباشراً لنجاح سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شتى المجالات الأخرى، ويُعزز بدوره من قدرة المؤسسة على تحسين أداء موظفيها وتطوير قدراتهم.

والجدير بالذكر، أنّ هناك دراسة قام بها (Scottparry) من جامعة "Newjersey" حول التكوين في المؤسسات الأمريكية، حيث سأل عن سبب ضعف عائِدات التكوين على سلوك العاملين، ووجد أنّ انعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المؤسسة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتكّوين، وأيضاً صعوبة تقبّل التغيير من طرف العاملين، تُعد من بين أهم الأسباب التي تمنع حدوث تغيير إيجابي في سلوكهم⁽¹⁾. وبالتالي، من أجل ضمان نجاح البرنامج التكويني وزيادة فعاليته، يتعين على المؤسسة أن تولي اهتماماً كبيراً لعملية التكوين، وأن تضمن على الأقل توفير الحد الأدنى من المقومات اللازمة لذلك. ولا يمكن أن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال استثمار الموارد والجهود في تحسين ورفع فاعلية التكوين على ثلاث مستويات هي: الأفراد، المكّون، والبرنامج التكويني كما يلي⁽²⁾:

(1) إيمان كشرد، عبد القادر رياض، مرجع سبق ذكره، ص ص 766، 767.

(2) عائشة شنتاحة (2018)، "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 96، 97.

أولاً: زيادة فاعلية البرنامج من خلال إيجاد الرغبة لدى الأفراد

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على النقاط الآتية:

1. **تصميم البرنامج التكويني حسب الحاجة الفعلية للأفراد:** يتم تصميم البرنامج التكويني وفقاً لاحتياجات المتكويين ومستوياتهم المعرفية الحالية والمتوقعة. حيث قبل وضع البرنامج حيز التنفيذ، يتم إجراء تقييم لمستوى المعرفة الحالية لدى المتكويين، وإعادة التقييم في نهاية البرنامج لقياس فاعليته، وضمان تحقيق الأهداف المسطرة له. هذا النهج يضمن توفير تكوين شامل وفعال يلبي احتياجات المتكويين يساعدهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.

2. **تصميم البرنامج التكويني حل مشاكل العاملين، وتقديم نظام مناسب للمكافآت والحوافز:** تصميم البرنامج التكويني لحل المشاكل العملية التي يواجهها المتكويون في العمل اليومي، يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تزيد من فاعلية البرنامج، كما يجب أيضاً توفير نظام ملائم للمكافآت والحوافز، لتشجيع المتكويين وزيادة الرغبة لديهم في المشاركة في البرنامج. ويمكن استخدام مختلف أنواع المكافآت مثل تقديم المكافآت المالية، أو الحوافز المهنية مثل الترقية الوظيفية للمتكوّن الذي يتفوق في البرنامج التكويني، كما يمكن توفير حوافز إضافية للمتكويين الذين يتمكنون من تطبيق المهارات التي تمّ تكوينهم عليها بنجاح في عملهم اليومي. كل هذه الإجراءات سوف تُحفّز المشاركين في البرنامج وتزيد من رغبتهم في التعلم وتحسين مستواهم المهني.

3. **تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتكويين بمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم:** يُعدّ توفير التغذية العكسية وسيلة فعّالة لتحفيز المتكويين وتحسين أدائهم، فضلاً عن زيادة رغبتهم في المشاركة في البرنامج التكويني. ويتم تحقيق ذلك من خلال تزويدهم بملاحظات مفصّلة حول أدائهم في البرنامج، مع التركيز على النقاط التي يتفوقون فيها، وتحديد تلك المجالات التي يحتاجون إلى التحسين فيها. وبذلك يكون للمتكويين فرصة تحسين أدائهم بشكل مستمر، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية البرنامج التكويني، وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: زيادة الفاعلية من خلال المكوّن

لتحقيق هذه الفاعلية، يجب توفّر الشروط التالية:

1. يجب أن يتوفّر لدى المكوّن الخبرة والمعرفة اللازمة في العمل الذي سيتم تكوين المشاركين به، كما يجب أن يكون مُلمّاً بالأساليب التكوينية المختلفة وكيفية تطبيقها بفعالية.

2. يجب أن يتوفّر لدى المكوّن الحماس والرغبة في نقل المعارف والمهارات إلى المتكويين، ويجب أن يتابع دعم المشاركين وتشجيعهم على التحسّن المستمر.

3. يجب أن يتمتع المكوّن بالإدراك والحساسية اللازمة لاحتياجات المتكويين ورغباتهم، والإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتكويين وكيفية التعامل والتفاعل معهم.

4. يجب أن يتوفّر لدى المكوّن المهارات القيادية اللازمة، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم للبرامج التكوينية والمتكويين، ويجب أن يكون قادراً على تحليل النتائج وتعديل البرنامج وفقاً للاحتياجات والمتطلبات.

وبشكل عام، يمكن القول أنّ المكوّن هو العامل الرئيسي في تحقيق الفاعلية في برنامج التكوين، ويجب ان يتمتع بالخبرة والمعرفة والحماس والإدراك والمهارات القيادية اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج.

ثالثاً: زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التكويني

لضمان فاعلية برنامج التكوين في المؤسسة، لا بد من تركيز البرنامج على النقاط الآتية (1):

أ. ضرورة توافر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتكونين، لضمان توفير القاعدة المناسبة التي يُبنى التكوين الفعّال عليها. وبالتالي يتم تعزيز قدرة المتكونين على استيعاب المفاهيم الجديدة بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية. لذلك يجب على المؤسسات التي تهتم بتكوين مواردها البشرية أن تتأكد من توافر المعلومات والخبرات الضرورية قبل المباشرة في تنفيذ التكوين لضمان نجاحه.

ب. يجب أن يكون تصميم البرنامج التكويني على درجة عالية من الدقة والفاعلية لضمان تحقيق النتائج المرجوة، مع تحديد الأهداف بشكل واضح ومناسب لنوع الأداء المطلوب، وذلك من خلال توفير الموارد والمحتوى التكويني الملائم والمناسب للمستوى الحالي للمتكوّنين.

ت. ضرورة توفير المساعدات والتسهيلات اللازمة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في عملية التعلّم، واختيار طرق تكوينية متنوعة تتلاءم مع مستوى التعلّم الفردي لهم.

ث. تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات المتكوّنين وخبرات الأفراد المشاركين فيه، وبما أنّ خبرات هؤلاء متنوعة، فإنّ تصميم البرنامج يجب أن يكون مرناً ومتعدد الاستراتيجيات لتلبية متطلبات التعلم المختلفة، ومن المهم أيضاً تطوير البرنامج التكويني بشكل متدرج لتحديثه وتحسينه باستمرار، بحيث يمكن تحقيق ذلك عبر الاستجابة لردود فعل المتكوّنين وتقييمهم للبرنامج التكويني.

ج. يجب أن يتضمن تصميم برنامج التكوين تحديد الأهداف بشكل واضح طبقاً لنوع الأداء المطلوب من المتكونين، وبما يتماشى مع التطوّرات الجديدة في المواد والتكنولوجيا وطرق الأداء بصفة عامة. ينبغي أيضاً أن يتم تصميم البرنامج بطريقة تجعله قوياً للتعلّم والتكوين، وتمكين المتكونين من تطوير مهاراتهم وتعلّم المفاهيم الجديدة.

ح. يجب تحديد المتكونين في البرنامج التكويني، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين وتخصيص الموارد المالية اللازمة كجزء من تصميم البرنامج.

باختصار، يجب توفير بيئة تعلّم وتكوين فعّالة وداعمة للمتكونين، من خلال تصميم برنامج تكويني فعّال يُركّز على النقاط المذكورة أعلاه.

بعد استعراض المستويات الثلاثة السالفة الذكر، والتي يعتمد عليها نجاح عملية التكوين وضمان الوصول للمخرجات المطلوبة، يمكن القول أنّ المؤسسات (على اختلافها في تحديد أهدافها واحتياجاتها التكوينية طبقاً لنوع العمل ورأس المال البشري الذي تتوفر عليه)، أثبتت البحوث والدراسات أنّ النجاح في عملية التكوين يرتكز على العديد من السياسات التي يجب أن تتبناها المؤسسة في إطار تنفيذها لهذه العملية، وتتضمن هذه السياسات عدّة جوانب منها (2):

- درجة التزام الإدارة العليا بالمؤسسة بعملية التكوين؛

(1) عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) المرجع نفسه، ص 98.

- وضع الأسس التي تُبنى عليها الخطة التكوينية؛
 - تعريف مشاكل الأداء تعريفاً صحيحاً ودقيقاً؛
 - التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التكوين؛
 - التعرف على نوع التكوين المطلوب؛
 - وضع معايير وقواعد لقياس وتقييم الأداء.
- وإلى جانب السياسات المذكورة أعلاه، يمكن عرض جملة من الشروط الآتية التي تُسهم بدورها في ضمان نجاح عملية التكوين في المؤسسة⁽¹⁾:
- أن يكون لدى الأفراد المشتركين في عملية التكوين الرغبة في التغيير، وهذا يعني أنه يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة الماسة للتكوين، ورغبة صادقة في تحسين أدائهم في العمل أو تطوير مهاراتهم الشخصية.
 - أن يتم تضمين معالجة المشاكل التي يعاني منها المشاركون في برنامج التكوين وجعلها الهدف الأسمى لعملية التكوين في المؤسسة، مع تقديم الحلول الفعالة لهذه المشاكل. كما ينبغي أن يتم إشراك هؤلاء المتكونين في وضع وصياغة برنامج عملية التكوين، بحيث يمكنهم تحديد الموضوعات التي يريدون تعلّمها وتحديد الأهداف التي يرجون تحقيقها من خلال البرنامج. وبهذا، يمكن أن يُصبح برنامج التكوين أكثر فعالية ويتناسب مع احتياجات المتكونين ومتطلبات العمل.
 - العمل على مساعدة المتكونين في تحليل الأفكار والمعلومات التي يستقبلونها من المكوّن، والتأكد من مدى استخدامهم لها بطريقة صحيحة وفعالة في حل المشاكل التي يعانون منها. يمكن للمكوّن أن يُقدّم الأفكار والمعلومات بطريقة مبسطة وواضحة، وتحفيز المشاركين للتفكير بشكل أكثر عمقاً وتحليل الموضوعات بطريقة منهجية وفعالة.
 - النظر إلى المشاكل التي يعالجها التكوين من مختلف الجوانب والمحاور، وهذا يتم عن طريق منح المتكونين الحرية في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حيال تلك المشاكل. ويساعد هذا الأسلوب المتكونين في فهم خبرات متنوعة ويفتح أمامهم آفاق جديدة في التفكير والتحليل، مما يعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم على التفاعل الإيجابي مع المشاكل المختلفة التي يواجهونها في حياتهم المهنية وحتى الشخصية.
 - أن يكون برنامج العملية التكوينية مرناً، ويتكيف بشكل جيد مع احتياجات المتكونين ومتطلبات الوضع الحالي، الأمر الذي بدوره يسهم في تعزيز فعالية التكوين، وتحسين التفاعل بين المكوّن والمتكونين، كما يسمح بتحقيق أفضل النتائج التكوينية.

(1) بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

ومن ثمّ، يجب على المؤسسات أن تُهيئ بيئة ملائمة لممارسة عمليّات التكوين، إذ تساهم هذه العمليات في إحداث تغييرات عميقة في سلوك وأساليب العمل للموارد البشرية، إلّا أنّ هذا الأمر يعتبر عملية صعبة ويُشكّل تحديّاً أساسيّاً، نظراً لتأثير الشخصية الفردية على أداء الموارد البشرية، فالفرد يتميّز بأنماط مختلفة في سلوكه وأدائه لعمله، ومهاراته التي يكتسبها، وقدراته التي يستخدمها، مما يتطلب مراعاة الاختلافات الفردية في عملية التكوين في المؤسسة.

استخلاصاً لما تقدم، نرى من الضرورة بمكان عدم الاكتفاء بتحديد أسس وإجراءات التكوين فقط، بل يجب تقييم ومتابعة نتائج العملية وقياس آثارها، وذلك من خلال استثمار رأس المال البشري بالطرق الصحيحة وتحديد المخرجات المرجوة. ومن هذا المنطلق، يُصبح التكوين عملية تعلّم وتعديل السلوك، وتحسين الأداء في مواقف مختلفة، ويمكن أن يساعد على تحقيق التميّز في العمل عبر زيادة الإنتاجية، أو نقص الزمن اللازم لأداء العمل، فضلاً عن تناقص عدد الأخطاء وغير ذلك.

خلاصة الفصل الأول:

تبين في هذا الفصل أنّ العنصر البشري يلعب دوراً كبيراً وحاسماً في تحقيق النجاح والتطور للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بفضل قدرته على دمج جميع الموارد الأخرى المتاحة وتوجيهها وتسخير إمكانياتها بكفاءة لزيادة الإنتاجية وتعزيز مكانة المؤسسة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. ومن هنا، تأتي أهمية تخصيص إدارة ترعى شؤون المورد البشري بشكل جيد، وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. حيث تقع مسؤوليات هذه الإدارة في تخطيط واختيار وتعيين الأفراد في المناصب المناسبة وفقاً لمؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، ومراقبة ومتابعة أدائهم وتطويرهم بشكل مستمر، كما تحرص على حفظ سلامتهم المهنية. ومن جانب آخر، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم باستمرار لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم بدوره في نمو وازدهار المؤسسة على المدى الطويل.

ومن هذه الزاوية، تمّ تسليط الضوء على عملية التكوين وأهميتها التي تبرز في كونها استثمار هام وضروري للمورد البشري الذي يُمثّل الثروة الحقيقية للتنظيم في المؤسسة، حيث يتمحور الدور الرئيسي للتكوين في تحسين مهارات ومعارف هذا المورد، وتنمية وتطوير قدراته، وذلك من خلال إكسابه المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء مختلف المهام الموكلة له. يتم ذلك بهدف تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء. ويأتي هذا الدور في ظل سرعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية، والتي تتطلب من المؤسسات الاستجابة السريعة والفعالة لتلك التحولات العميقة، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية من جهة، وتعظيم الأرباح من جهة أخرى. وبالتالي، يُعد التكوين عملية حيوية وأساسية تساعد في تحسين وتفعيل الأنشطة داخل المؤسسة، ويُشجّع على تبني فكرة المشروعات واستخدام أساليب جديدة في العمل لضمان استمرارية نجاح المؤسسة في المستقبل.

ولضمان الكفاءة المطلوبة من عملية التكوين، يجب تنظيم برامج تكوينية مخطط لها بعناية، تشمل كافة النشاطات التي تساهم في تحسين النمو المهني للموارد البشرية داخل المؤسسة. ولتحقيق ذلك، لا بد من أن تخلق المؤسسة جوّاً مناسباً لممارسة هذه العملية التكوينية، وأن تُتابع باستمرار مستوى أداء الموارد البشرية. ويتضمن ذلك تحديد احتياجات التكوين للأفراد، ومن ثمّ تصميم برامج مناسبة وملائمة تُلبي ما حدّدته هذه الاحتياجات، وفقاً للأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، ثمّ يتم تنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه ومتابعته لقياس مدى استفادة المتكويّن والمؤسسة من العملية التكوينية. وبذلك يتم تعزيز نمو الموارد البشرية، وتحسين مستوى الأداء وتطوير القدرات، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم أرباحها.

الفصل الثاني:

التكوين كركيزة جوهريّة لتعزيز القدرة على
التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لتعزيز القدرة على تطبيق برامج
التغيير التنظيمي
المبحث الثالث: المداخل الرئيسية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي
المبحث الرابع: مساهمات التكوين في تعزيز القدرة على التغيير
التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
خاتمة الفصل الثاني



تمهيد:

في الوقت الراهن، تتجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة على اختلاف أنشطتها وتوجهاتها نحو مواجهة بيئة شديدة التنافسية، وتطوير استراتيجيات متنوعة تمكنها من التكيف مع التغيرات والتحولات السريعة الواقعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، إضافة إلى الاهتمام المتزايد بالمسائل البيئية. وقد أدى هذا التغيير المستمر إلى تعقيد تلك البيئة، وزيادة التشابك بين العوامل المختلفة لها بصورة لم تألفها المؤسسات من قبل. وبالنظر إلى طبيعة هذا التحول، يتجلى بوضوح أنّ المميزات النسبية للمؤسسات لم تعد كافية لتحقيق التميز والريادة، والحفاظ على استمراريته ومكانتها في الأسواق المحلية والدولية، ويرجع سبب ذلك إلى انهيار العديد من القيم والمفاهيم التي كانت تسيطر على سلوك المؤسسات في الماضي. لذا، يتعين على المؤسسات الحديثة أن تستثمر في تطوير قدراتها على التكيف والاستجابة السريعة والابتكار، وأن تتبنى نماذج إدارية مرنة ومبتكرة.

بشكل عام، المؤسسات الاقتصادية الناجحة هي تلك التي تتبنى ثقافة التغيير المستمر والتكيف مع التحولات السريعة في البيئة التي تنشط فيها، مما يتطلب منها أن تتحلى بالحنكة والقيادة الاستراتيجية للاستفادة من الفرص الجديدة وتجنب المخاطر. لهذا، يُعتبر التغيير التنظيمي مفتاحاً أساسياً لتحقيق هذه الأهداف المحورية، التي تتجسد مجملها في تطوير الأداء وتحسين الأعمال وتحقيق التميز والرقى في العمل الإداري والإنتاجي للمؤسسات. فمن الضروري وجود رؤية واضحة والتزام محدد من قبل الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، وتعزيز الاتصال والتفاعل بين الموارد البشرية، من خلال فهمهم المشترك لمبادئ التغييرات التنظيمية الحاصلة والاستفادة الشخصية منها. علاوة على ذلك، يتطلب التغيير التنظيمي تبني استراتيجيات قوية ومرنة تُمكنه من الاستمرارية والحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق. والتعامل بجدية مع العوامل المعيقة لتنفيذ عملياته والتي تُعد مقاومة التغيير أبرزها، باعتبارها حاجز يجب التغلب عليه لضمان نجاح التغييرات الحاصلة في المؤسسة، فعند مواجهة المقاومة، يجب أن نراها كفرصة لفهم أبعاد خطة التغيير وضبطها عند الضرورة.

ومن هذه الزاوية، تبلور حاجة ملحة لمجموعة متنوعة من العوامل الأساسية لتحقيق تغييرات تنظيمية فعالة، حيث يلعب المورد البشري دوراً حاسماً في هذه العملية، كمساهم يشارك في تشكيل هذه التغييرات، وكعنصر يتأثر بها بالمقابل. ولجعل المورد البشرية أكثر استعداداً لاحتضان التغيير والتكيف معه، يبرز التكوين بوصفه السبيل الوحيد والفعال لتحقيق ذلك، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية من التغييرات الهيكلية التي تطرأ في المؤسسة، دون وجود كوادر بشرية مؤهلة تتبنى تلك التغييرات، وتتولى تنفيذها بفعالية بما يضمن نجاحها واستمراريتها في المدى البعيد.

ولعل هذا الفصل من الدراسة، جاء ليُرَكِّز على أهم الجوانب الأساسية في مجال التغيير التنظيمي، من حيث المفهوم والخصائص والأهمية والأهداف والأساليب والمجالات التي تستدعي التغيير، مع الاستشهاد ببعض المداخل والنماذج والاستراتيجيات لهذا التغيير، وآليات تطبيقها. بالإضافة إلى إبراز مساهمات تكوين البشري كركيزة أساسية في تعزيز القدرة على تنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

في سياق التطورات المعاصرة، تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة بيئة ديناميكية تتميز بتقلبات مستمرة وسريعة في العوامل التي تؤثر عليها. وهذا يستلزم التطوير الحتمي وتكييف الاستراتيجيات المختلفة، والتحديثات المستمرة للأنشطة التشغيلية، بالإضافة إلى تعديل سلوكيات الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات. وبالتالي، فإنّ القدرة على التكيف الفعّال مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية تصبح محورية للحفاظ على النجاح وتحقيق التميز. ولهذا الغاية، يجب أن تمتلك المؤسسات القدرة على توقع حالات عدم اليقين في المستقبل، وأن تظل على دراية بالتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها من التطورات الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز القدرات والمهارات المطلوبة للعاملين لمواجهة هذا التحول التنظيمي. ومن ثم، فإنّ فهم وتحقيق التغيير التنظيمي يبرز كتحدٍ كبير يواجهه القادة والمديرون داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة، ويتطلب ذلك تشخيصاً وتحليلاً شاملين للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتمييز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. علاوة على ذلك، فإنه ينطوي على تحديد الأهداف وتحديد أنواع مختلفة من التغيير مع تحديد المنهجيات والإجراءات المطلوبة لإنجازها.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يشغل موضوع التغيير التنظيمي مكانة بارزة في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والمؤسسات الاقتصادية، ويُعد مجال حيوي يستقطب اهتمام الباحثين، الكُتّاب والخبراء. نظراً لأهميته الكبيرة في حياة وتطور المؤسسة. وتتركز هذه الأهمية بصفة خاصة في زيادة قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية والاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء، وضمان البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة. ومن هذا المنطلق، سيتم تقديم صورة موجزة وشاملة لماهية التغيير التنظيمي، وتوضيح أهميته البارزة في سياق المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم التغيير وإدارته

يشير التوجه البحثي في إدارة التغيير إلى وجود مجموعة من المفاهيم المترابطة معه. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام العديد من المفاهيم الأخرى المستخدمة في سياق إدارة التغيير والتي ترتبط بالمفهوم بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن المهم تمييز هذه المفاهيم وتبسيط الضوء على علاقتها بإدارة التغيير، بالإضافة إلى فهم المشكلة التي يتعامل معها التغيير وطبيعتها وكيفية التعامل معها. لذلك، سنركز على العناصر الأساسية التي تشملها هذه المسألة. سنناقش المعنى اللغوي والاصطلاحي للتغيير، وبعد ذلك سنتعرف على إدارة التغيير وهذا لتجنب الخلط بينها وبين مفهوم التغيير التنظيمي:

1. تعريف التغيير لغةً: إنّ مفهوم التغيير في اللغة العربية بشكا عام، يستند إلى الفعل "عَيَّرَ"، وغير الشيء أي حوّله وبَدَّلَه، وجعله على غير ما كان عليه ⁽¹⁾، وتغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماماً، مما يجعله يختلف عن حالته الأولية، ويتضمن التغيير في الشيء تعديلاً في طبيعته وخصائصه، يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه ⁽²⁾، قد تكون تغييرات جزئية أو شاملة حسب الحاجة والهدف المرجو من التغيير. أمّا كلمة التغيير في اللغة الإنجليزية فتعني (Change)، ويتم استخدامه بمعانٍ متنوعة. حيث يتم تعزيز فكرة التغيير بمصطلح

(1) عبد الله حسن عواد (2018)، "إدارة التغيير"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 105.

(2) جمال عبد الله محمد (2014)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 15.

(Changeability)، الذي يشير إلى القدرة على التغيير، كما يُستخدم المصطلح (Mutation) للإشارة إلى التغيير، ويختلف التغيير عن التغيير، حيث يعتبر التغيير مسألة غير إرادية الحدوث، أي أنها تحدث بشكل طوعي وتلقائي، بصورة طبيعية، على عكس التغيير الذي يُعد سلوكٍ واعٍ للتأثير، ينطلق من فكرة ثم تخطيط ثم وضع استراتيجيات وتنفيذ مشروع، وصولاً إلى النتائج التي تعبر عن المحصلة من إدارة التغيير، ويُقصد "بالتغيير" في اللغة الإنجليزية، استمرار حالة الاختلاف التي تطبع سمات ظاهرة معينة مقارنةً بمدة سابقة للظاهرة نفسها وليست لغيرها⁽¹⁾.

2. تعريف التغيير اصطلاحاً: تتعدد التعاريف الموضوعة للتغيير وتختلف أهميتها بين المتخصصين في هذا المجال. حيث يمكن اعتبار التغيير كمفهوم شامل يشمل العديد من الجوانب والأبعاد المختلفة، وقد تنوع التعاريف وفقاً للمجالات المختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال وغيرها. لذا قبل التطرق لتعريف التغيير، تجدر الإشارة إلى هذا التنوع وأهمية فهم السياق والمجال الذي يتم التحدث عنه. ومن ثم يمكن استعراض بعض التعاريف المختلفة للتغيير - على سبيل المثال لا الحصر - وهذا على النحو التالي:

تعريف 01: يرى (كيرت لوين Kurt Lewin)^(*) أنّ التغيير عبارة عن: "عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة، في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة، ونتيجةً لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يُطلق عليها الحالة الراهنة"⁽²⁾.

التعريف المذكور أعلاه، يصف التغيير على أنه نتيجة لتفاعل متعاكس بين القوى الدافعة التي تدفع نحو التحول والتطوير، والقوى المقيدة التي تعمل على تنظيم وتسطير حدود هذا التغيير. هذا التوازن بين القوتين يؤدي إلى الحالة الراهنة في المؤسسة، والتي يمكن أن تكون حالة توازن ثابتة أو حالة توازن ديناميكي تستمر في التغيير والتطور.

تعريف 02: التغيير هو واحد من أهم جوانب الإدارة الفعالة، ويتمثل في عملية الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة والتي يقوم بها الأفراد والجماعات والمؤسسات استجابةً للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية التي تُغيّر الحقائق الحالية⁽³⁾. بشكل أبسط، يشير هذا التعريف إلى أنّ التغيير يعني التحول من وضعية إلى أخرى تكون أكثر تميزاً وتلبي المطلوب. يشمل التغيير الاستجابة للتحديات والتغيرات الحاصلة في البيئة والسوق والتكنولوجيا والمجتمع وغيرها. كما يهدف من جهة أخرى إلى تحسين الأداء وتشجيع الابتكار والتطوير المستدام للأفراد والجماعات والمؤسسات.

(1) سيف الهرمزي (2016)، "مقتربات القوة الذكية الأمريكية كآلية من آليات التغيير الدولي: الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ص ص 84، 85.

(*) كيرت لوين Kurt Lewin (1890-1947): عالم نفس أمريكي ألماني، وُلد في مجيلنو Mogilno في بروسيا، التابعة حالياً لبولونيا. يعتبر واحداً من أبرز رواد علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والتطبيقي الحديث في الولايات المتحدة. بعد نفيه من مسقط رأسه، بدأ لوين مسيرة جديدة، ومن ثم أسهم وبشكل كبير في تفعيل ثلاثة مجالات من التحليل: البحث التطبيقي، والبحث الإجرائي، والتواصل الجماعي، مُركّزاً وبشكل أساسي على فهم تفاعلات المجموعات. يُشار غالباً إلى لوين بأنه "مؤسس علم النفس الاجتماعي"، وكان من أوائل الذين استكشفوا ديناميات سلوك الجماعة وتطوير المنظمات. صَنَفَتْه مجلة استعراض علم النفس العام في استطلاع لها نُشر في عام 2002، في المركز الثامن عشر كأحد أكثر علماء النفس اقتباساً في القرن العشرين.

(2) محمد الصيرفي (2007)، "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 206.

(3) Kavita Singh (2005), "Organisation Change and Development", Excel Books, New Delhi, India, P: 4.

تعريف 03: التغيير عبارة عن: "خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة، تعتمد على تعاؤ الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة"⁽¹⁾. هذا التعريف يصف التغيير كخطة لتحسين جزء أو كامل المؤسسة، ويتطلب ذلك تعاون جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، مثل الموظفين والإدارة والعملاء والشركاء... إلخ. لتحديد النقاط التحسينية وتطوير استراتيجيات وخطط لتحقيق التغيير المطلوب. كما يأخذ في الاعتبار دراسة البيئة المحيطة لفهم التحديات والفرص التي تؤثر على المؤسسة، وبناءً على ذلك يتم تحديد العلاجات والتدخلات اللازمة لتحقيق التطور في العمل وتحسين النتائج.

تعريف 04: يمكن تعريف التغيير في المؤسسة على: "أنه عملية مقصودة ومدروسة تهدف إلى نقل المؤسسة من الحالة الحالية إلى حالة أخرى تكون مختلفة تماماً، حيث يتطلب تنفيذ ذلك التخطيط والتنسيق الجيد للعملية. قد يحدث التغيير على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المؤسسة بأكملها، وقد يؤثر على جزء محدد من المؤسسة أو على الكل بشكل عام. كما يمكن أن يحدث التغيير في سياق الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم تفعيل التغييرات على الأغلب على مستوى مجلس الإدارة وبذلك تؤثر على المؤسسة بأكملها، أو في سياق الإدارة التكتيكية، حيث يتم التغيير في جزء منفصل من المؤسسة مثل القسم أو الفرع، أو في سياق الإدارة التشغيلية، حيث يتم التغيير بأثر بسيط على المؤسسة بأكملها ويتعلق بأهداف أعمال مجموعة من الأفراد"⁽²⁾. وعلى هذا النحو، يمكن القول أنّ مفهوم التغيير يتضمن نوعين رئيسيين: التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري. التغيير التلقائي وهو الذي يحدث بشكل غير متعمد ودون تدخل مباشر من الفرد، حيث ينشأ نتيجة لتأثير عوامل خارجية تؤدي إلى تغير الوضع الحالي بشكل طبيعي. أما التغيير المخطط فهو التغيير الذي يتم تحقيقه نتيجة لتدخل مخطط ومنظم من قبل الفرد، حيث يتم تحديد أهداف هذا التغيير وتخطيطه وتنظيمه وتحديد سرعته ومجالاته وطرق تنفيذه⁽³⁾ بشكل مدروس. وبالتالي، تحديد نوع التغيير يساهم في فهم طبيعته وتحديد الإجراءات المناسبة لإدارته وتحقيق النتائج المرجوبة. اعتماداً على ما تقدم، تتضح أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسات، وهو ما يستدعي ضرورة تخصيص إدارة تُعنى بتوجيه وقيادة عملية التغيير فضلاً عن الإشراف عليها. وبالتالي، إدارة التغيير هي الإدارة المسؤولة عن الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية...)، بكفاءة وفعالية. تُركّز إدارة التغيير على تحويل الوضع الحالي للمؤسسة إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه خلال فترة زمنية محددة، مع الحد الأدنى من التأثيرات السلبية على الأفراد والمؤسسات، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة⁽⁴⁾. كما تتمثل مهمة إدارة التغيير في التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم لضمان تنفيذ التغيير بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة، وتأخذ في الاعتبار الظروف العالمية التي

(1) أحمد ماهر (2010)، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 14.

(2) Emil Buklaha (2014), " Change management in Organisation based on APMG Change Management methodology", Forum Scientiae Oeconomia, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza, Vol. 2, N°3, P: 100.

(3) عبد الرؤوف عز الدين (2013)، "المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن نموذج كارت لوين لإدارة التغيير"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية تصدر عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثالث، ص 176.

(4) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي (2015)، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 29.

تؤثر على المؤسسة، بالإضافة إلى الظروف الداخلية الخاصة بالتنظيم نفسه، وتشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية، والاتصال والتصميم الوظيفي، والأفراد والمعارف، وأنظمة التحفيز، وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا (1).

ثانياً: حقيقة التغيير التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به

في مجال تعريف التغيير التنظيمي، تتنوع وتتعدد المفاهيم والنظريات بحسب الباحثين، وتهدف جميعها إلى فهم كيفية التغيير وتحليله وتوجيهه في سياق المؤسسات. فكل مفهوم يُسلط الضوء على جانب محدد من عملية التغيير التنظيمي، حيث يركز بعضها على الجوانب التكنولوجية ودورها في تحقيق التغيير، بينما تركز مفاهيم أخرى على المؤسسة نفسها والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي. وهناك أيضاً من يركز على استراتيجيات التغيير والخطط والإجراءات وقواعد العمل بهدف تحقيق التكيف وتحسين الأداء.

1. تعريف التغيير التنظيمي: عند النظر إلى المعنى اللغوي لكلمة "التنظيم"، نجد أنها أشتقت من الفعل "نَظَمَ"، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم الشيء ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم (2). أي أنّ التنظيم يعتبر عملية تجميع وترتيب العناصر والمكونات المختلفة وجمعها بطريقة تُسهم في تحقيق هدف معين. وبناءً على ذلك، يُفهم من معنى التنظيم في سياق المؤسسات: "القيام بأعمال معينة لإعداد هيكل تنظيمي يتضمن تقسيمات إدارية، ويشمل العناصر المادية والبشرية للمؤسسة، التي تتفاعل مع بعضها البعض بهدف تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال المطلوبة" (3).

وبالرجوع إلى مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change)، نجد أنه يعتبر مفهوم إداري حديث يشمل عملية التغيير في إطار مُخطط ومنظم ومتدرج، ويتم تنفيذه عن طريق إدارة التغيير. ومن هذا الجانب، طرح العديد من المتخصصين في هذا المجال تعاريف متنوعة للتغيير التنظيمي في المؤسسات، بالإمكان استعراض عينة من تلك التعاريف -على سبيل المثال لا الحصر- على النحو الآتي:

تعريف 01: يُعرّف التغيير التنظيمي بأنه "تغير مُوجّه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (4).

تعريف 02: يُقصد بالتغيير التنظيمي أي تبديل (Alteration) يتعلق بالأفراد العاملين بالمؤسسة أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها (5). يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي تغييرات في سلوك الموظفين، مثل تغيير طريقة

(1) منير نوري، فضيلة معمر قوادي (2016)، "قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-"، مجلة أبعاد اقتصادية تصدر عن جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول، ص 50.

(2) علي حسون الطائي، مصطفى ناطق ناجي (2015)، "دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 82، ص 51.

(3) علاء الدين رسلان (2013)، "التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، استراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف"، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، بدون طبعة، ص 42.

(4) مهند حميد ياسر العطوي، ضرغام محمد شاطي الخاقاني (2017)، "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد الرابع، ص 312.

(5) طارق طه (2007)، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 547.

عملهم أو أساليبهم التفاعلية، أو تطوير مهاراتهم الشخصية والتوجيهية. كما يمكن أن يشمل أيضاً تغييرات في هيكل المؤسسة، مثل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو تعديل التسلسل الوظيفي وتوزيع السلطة والمسؤولية. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التغيير التنظيمي أيضاً تغييرات في التقنيات والأدوات المستخدمة في المؤسسة مثل تبني تقنيات جديدة أو تحسين العمليات والإجراءات القائمة، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها وتكييفها مع التحديات الداخلية والخارجية.

تعريف 03: يُنظر للتغيير التنظيمي بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتحديد عملياتها، من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل⁽¹⁾. يعني التغيير التنظيمي بشكل آخر تعديل أو تغيير في بيئة التنظيم لتتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة بكل جوانبها المختلفة. هذا يعني أن المؤسسة تسعى لضبط وتعديل أوضاعها التنظيمية لتناسب مع المتغيرات الخارجية التي تؤثر عليها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليكون متوافقاً مع تحولات وتطورات المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال تعزيز الوعي وتغيير السلوكيات، أو من خلال المشاركة في تطوير المجتمع وتحسين الأهداف والرسالة التي تسعى إليها المؤسسة ... إلخ. ويتم ذلك بهدف⁽²⁾:

- توافق وتكييف بيئة التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث توازن وتناغم بين التنظيم والتحولات في البيئة التي يعمل في إطارها؛
- إدخال أو ابتكار ترتيبات تنظيمية جديدة، وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، مما يمنح التنظيم ميزة تفوق على منافسيه في المجال. وبالتالي، يتم توفير مميزات نسبية تُمكنه من تحقيق مكاسب وعوائد أكبر من المؤسسات الأخرى.

تعريف 04: التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومُخططة لفترة زمنية طويلة عادةً، وينصب على الخُطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز⁽³⁾.

تتشارك التعاريف السالفة الذكر، في كونها تُسلط الضوء على الجوانب المنهجية للتغيير التنظيمي، وتشير إلى ضرورة إجراء تغييرات في هيكل التنظيم وسلوك الموظفين ومهاراتهم وتعزيز الثقافة التنظيمية باتجاه المرونة والابتكار، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات الجديدة التي تواجهها. وعليه، يمكن اعتبار التغيير التنظيمي كجهود طويلة المدى، تتطلب توجيهاً وتخطيطاً هادفاً ودقيقاً، وتستهدف إجراء تعديلات أو تحولات جذرية في الأنماط السلوكية والتنظيمية وتقنيات الأداء المعتمدة وظروف العمل في المؤسسة. يهدف هذا التغيير إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة، وتطوير قدرات الموارد البشرية، بهدف تحقيق التوافق والتكيف الشامل للتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة، والانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ومواجهة التحديات.

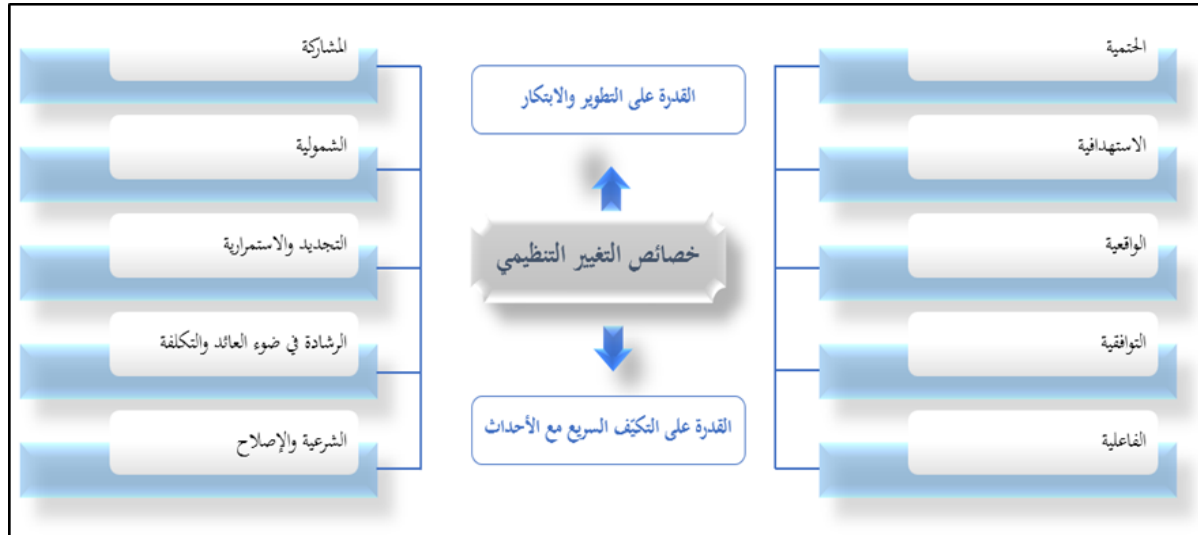
(1) فادية إبراهيم شهاب (2014)، "التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 17.

(2) عبد الله معتز سيد (2014)، "إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية الجزء الأول"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص ص 23، 24.

(3) جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2. خصائص التغيير التنظيمي: وفقاً لما تقدم من مفاهيم، يتضح جلياً أنّ عمليّة التغيير التنظيمي وإدارتها تتمتع بعدة خصائص هامة يتعيّن الإلمام بها وفهماها بشكل جيد، مع التركيز على جوانبها المختلفة. يمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل الآتي:

الشكل (9): خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل (2010)، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 270.
- ثروت عباس مشهور (2010)، "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 81.
- ياسر لطيف خلف (2017)، "دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 99، ص 281.

استناداً إلى الشكل السابق، يمكن توضيح خصائص التغيير التنظيمي على النحو الآتي:

أ. التغيير التنظيمي مسألة حتمية: على ضوء ما يقوله علماء الاجتماع حول التغيير التنظيمي، فإنه بالفعل يعتبر الشيء الوحيد الثابت، وهذا يدل على أنّه أمر ضروري وحتمي ولا بد منه في بيئة الأعمال الحالية. فعلى مرّ الزمن، أصبح التغيير التنظيمي في المؤسسات قاعدة طبيعية وليس استثناء، فالعصر الحالي الذي تعيش فيه المؤسسات الآن يمتاز بالديناميكية والتحوّلات في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية... إلخ، وهذا التغيّر يترافق مع قوى وظروف بيئية داخلية وخارجية تفرض على المؤسسات حتميّة التغيير، مما يجعلها تدرك أهمية التغيير وضرورة استجابتها لهذه القوى والتحديات المحيطة بها أو الاندثار⁽¹⁾. وبناءً على ذلك، ينبغي على إدارة المؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير أو تنحيته جانباً، بل على العكس من ذلك، يجب أن تتوقع التغيير وتخطط له بصورة مناسبة تساهم في تحقيق الرؤية المنشودة⁽²⁾.

(1) بلال خلف السكارنه (2009)، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 52، 53.

(2) عبد الله معتز سيد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ب. **الاستهدافية:** يحدث التغيير التنظيمي في المؤسسات بشكل استهدافي، حيث يُمثّل حركة تفاعلية ذكية ومنظمة، ولا يحدث بشكل عشوائي أو ارتجالي، بل يتم بدقة وتوجيه نحو الغاية المرجوة والأهداف المحددة. ومن هنا فإنّ التغيير التنظيمي يتجه إلى تحقيق غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير المعنية⁽¹⁾.

ت. **الواقعية:** ينبغي أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي للمؤسسة ويتلاءم معه، حيث يتطلب ذلك دراسة دقيقة لقدراتها وقيدوها، ومن ثم توجيه جهود التغيير بما يتوافق مع الإمكانيات والموارد المتاحة، وأن يأخذ في الاعتبار الظروف الفعلية التي تواجهها المؤسسة⁽²⁾. ويكمن الهدف الأساسي من ذلك في تحقيق التغيير بطريقة ممكنة وواقعية ومستدامة تلي احتياجاتها.

ث. **التوافقية:** ينبغي أن يتوفر قدر مناسب من التوافق بين متطلبات واحتياجات القوى المشاركة في عملية التغيير وبين التغيير نفسه⁽³⁾. ويتطلب تحقيق التوافق تفاعلاً وتعاوناً فعالاً بين جميع العوامل المتداخلة لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي، ويشمل ذلك توافق أفراد المؤسسة مع أهداف وقيم التغيير، وتوافق العمليات والأساليب المستخدمة مع المتطلبات الجديدة، وتوافق الموارد المتاحة مع احتياجات التغيير.

ج. **الفاعلية:** يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق التوافق المطلوب مع بيئتها، مما يساعدها على التعامل بشكل فعال مع الفرص والتحديات التي تُواجهها في البيئة الخارجية المتغيرة⁽⁴⁾. بذلك يصبو التغيير التنظيمي إلى تعزيز الأداء وتطوير القدرات التنظيمية، وبالتالي تحقيق تكيف ومرونة أفضل للمؤسسة. حيث يتطلب ذلك تحسين العمليات وتبني ممارسات أكثر فعالية واستخدام تقنيات متطورة للأداء. وعليه، يمكن القول أنّ الفاعلية تتمحور في قدرة المؤسسة على الاستجابة بشكل سريع ومؤثر للتغيرات والمتطلبات الجديدة في بيئتها لتحقيق النجاح المستدام.

ح. **المشاركة:** يتطلب التغيير التنظيمي التفاعل الإيجابي والتعاون الفعال لتحقيق نجاحه. ففي سبيل تحقيق ذلك، يجب أن تشمل عملية التغيير مشاركة واعية وفعالة من جميع القوى والأطراف المعنية التي ستتأثر بالتغيير، وأن يتفاعلوا مع قادة التغيير⁽⁵⁾. فالمشاركة الواعية تُعزز بالانتماء والملكية، وتساعد في تعزيز التواصل والتفاهم بين جميع الأعضاء المشاركين. كما تمنح الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم والمساهمة بأفكارهم المبتكرة.

خ. **الشمولية:** تعتبر الشمولية جوهر التغيير التنظيمي، حيث يعتبر المؤسسة نظاماً متكاملًا يتأثر بالتغيير في جميع جوانبه. يتم تنفيذ التغيير عبر استراتيجية متكاملة تُسيّر المؤسسة بأكملها وتهدف لإحداث تغييرات في جميع عناصرها. وفي سياق النظرة التنظيمية للتغيير، تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنظمة الفرعية المتداخلة والمتفاعلة. وبالتالي، فإنّ أي تغيير في أحد الأنظمة أو العناصر سيؤثر على سائر الأنظمة الأخرى بدرجات متفاوتة⁽⁶⁾.

(1) خاتمة لواتي وآخرون (2021)، "أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة تارقة (SKT) بعين تموشنت"، مجلة دراسات اقتصادية، تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 21، العدد الثاني، ص 80.

(2) سيد سالم عرفة (2012)، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، ص 23.

(3) ياسر لطيف خلف، مرجع سبق ذكره، ص 281.

(4) سليمة علي بن يحيى (2013)، "دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02- لونيسسي علي-، البليدة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 295.

(5) ثروت عباس مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(6) جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

د. التجديد والاستمرارية: تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة متحركة وغير مستقرة، وهذا يُشكل تحدياً كبيراً بالنسبة لها ويستدعي الاستعداد والتكيف المستمر. الأمر الذي يجعل من التغيير التنظيمي عملية ضرورية ومتواصلة لضمان استمرارية المؤسسة ومواكبتها للتحويلات الداخلية والخارجية. وبالتالي، يجب أن يكون هناك تقويم مستمر ينتج عن وعي دائم لأي تناقض بين ممارسات المؤسسة الحالية ومتطلباتها المستقبلية. وهكذا تبدأ عملية التغيير وتتجدد بشكل مستمر ضمن سياق بيئي متحرك ومتغير باستمرار (1).

ذ. الرشادة في ضوء التكلفة والعائد: الرشادة في ضوء التكلفة والعائد سمة أساسية وضرورة لا بد منها في كل عمل إداري، ولا سيما في عملية التغيير التنظيمي، حيث يجب تقييم كل قرار وكل تصرف بناءً على التكلفة والعائد المتوقع، فمن غير المنطقي أن يتسبب التغيير في خسائر ضخمة يُصعب تعويضها أو تغطيتها، بعائق يتجاوز تلك الخسائر (2).

ر. الشرعية والإصلاح: عملية التغيير التنظيمي يجب أن تتم وفقاً للشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وينبغي أن يتسم التغيير بالتوجه نحو الإصلاح، حيث يجب أن يستهدف تحسين وإصلاح ما هو قائم من عيوب ومشاكل في المؤسسة (3). كما ينبغي تحليل الأوضاع الراهنة وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتنفيذ تغييرات تهدف إلى تصحيح التشوهات وتحسين الأداء والفعالية.

ز. القدرة على التطوير والابتكار: نرى من الضرورة بمكان أن يرتبط التغيير التنظيمي بالقدرة على التطوير والابتكار، وهي سمة أساسية وضرورية تُمكن المؤسسات من تحقيق تحسينات جوهرية ملموسة ومبتكرة في أدائها، وبالتالي الحفاظ على استدامة نجاحها وتفوقها على المنافسين في سوق الأعمال المتغير. لذا، يجب أن يكون الاهتمام بالتطوير والابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة وتشجيع ثقافة الابتكار في المؤسسة. وبالتالي، عملية التغيير التنظيمي لا تهدف فقط إلى إجراء تغييرات سطحية أو تغييرات في هياكل المؤسسة، بل تهدف أيضاً إلى تحقيق التقدم والارتقاء والتحسين المستمر، حيث يتطلب ذلك استكشاف وتطوير قدرات جديدة أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً (4).

س. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تعتبر القدرة على التكيف السريع مع الأحداث أحد أولويات عمليات التغيير التنظيمي، حيث يتعين على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والتحويلات المحيطة بها (5). والجدير بالذكر، أنّ قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف، يسمح لها بالتأقلم مع التغيرات المفاجئة وتحويلها إلى فرص نمو ناجحة، الأمر الذي يُكسبها ميزة تنافسية تُسهم بدورها في نجاح المؤسسة واستمراريتها.

(1) نشيدة معزوز، فطيمة بن عبد العزيز (2011)، "التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص 07.

(2) سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 273.

(3) فاطمة صديقي (2023)، "الفاعلية التنظيمية في ظل مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي - دراسة نظرية تحليلية لبعض المفاهيم"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص 661.

(4) ثروت عباس مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(5) ياسر لطيف خلف، مرجع سبق ذكره، ص 281.

بناءً على ما تقدم، يتبين أنّ التغيير التنظيمي يحمل في طياته العديد من المميزات التي تمنح المؤسسة فضلاً متعددة لتحقيق النجاح، والاستدامة في ظل بيئة متغيرة وتحديات متنوعة.

3. المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي: يُعد التغيير التنظيمي موضوعاً شاملاً يتضمن العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهومه. ومن أجل فهم الاختلافات بين هذه المصطلحات، كان من الضروري توضيح معانيها بشكل دقيق على النحو التالي:

أ. التغيير الإداري: يرتبط كلٌّ من التغيير التنظيمي والتغيير الإداري بتحسين أداء المؤسسات وتعزيز فعاليتها، إلا أنّهما يختلفان من حيث النطاق والتركيز. يشير التغيير الإداري إلى التغييرات المحدثة في أساليب وأدوات الإدارة والقيادة داخل المؤسسة. ويشمل تحسين المهارات الإدارية والقيادية، وتطوير استراتيجيات الإدارة، فضلاً عن تحسين العمليات الإدارية لزيادة كفاءتها وفعاليتها. وبالتالي، يركّز التغيير الإداري بشكل أساسي على تحسين أداء الإدارة والقيادة، ويؤثر بشكل مباشر على العمليات الإدارية وأداء المدراء والمسؤولين، كما يمكن أن يكون له تأثير غير مباشر على موظفين من خلال تحسين الإدارة وتوجيهها. على عكس التغيير التنظيمي الذي يؤثر على جميع جوانب المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق تغييرات هيكلية وثقافية تساهم في تحقيق التكيف مع التحولات الخارجية وتحقيق مزيد من الابتكار والتميّز التنظيمي. وعلى الرغم من وجود هذه الاختلافات، إلا أنّ التغيير التنظيمي والتغيير الإداري غالباً ما يتماشيان معاً في سياق عمل المؤسسة. فعند تحقيق التغيير التنظيمي الشامل، يتطلب تغييرات إدارية للتأكد من تحقيق الأهداف والتكيف مع التغييرات الجديدة.

ب. التطوّر: يشير التطوّر إلى المراحل الانتقالية الحتمية التي يمر بها الإنسان والمجتمع مع مرور الزمن، سواء كانت تلك المراحل عشوائية أو غير عشوائية، وتحدث بدون دراسة أو تخطيط أو استعداد مسبق. فالتطوّر واقع مفروض وإجباري، ولا يُتاح للإنسان أو المجتمع حرية الاختيار في إحداث مراحله الانتقالية، كونها ستحدث عاجلاً أم آجلاً، كمرور الإنسان من مرحلة الطفولة إلى النضج.

ت. التطوير التنظيمي: يُقصد بالتطوير ترشيد الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة في المؤسسة، واستغلالها بفعالية لتحقيق أهداف التنمية. وذلك في ضوء التحديات العالمية والمحلية المتغيرة. مع التخطيط العلمي والاستعداد التنظيمي لهذا التطوير. ومن وجهة نظر بعض الباحثين، يعتبر التطوير التنظيمي الاستجابة للتغيير، ويهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهياكل المؤسسة. وبالتالي، فإنّ التطوير التنظيمي ليس مجرد مرادف للتغيير التنظيمي، وإنما يُقدّم نماذج وطرق توضّح كيفية تنفيذ التغيير التنظيمي بشكل مخطط ومنهجي. يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة شاملة تشمل مشاركة أعضاء المؤسسة بصورة جماعية في عملية التحليل والتخطيط. باختصار، يمكن القول أنّ التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء والإمكانيات التنظيمية واستخدامها بفعالية، بينما التغيير التنظيمي يركّز على تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية.

ث. التحديث الإداري: يشير التحديث إلى استخدام أساليب وطرق متطورة في تحديث المؤسسة، وذلك من خلال مواكبة التطورات والمستجدات واعتماد المعايير والقيم والأساليب الحديثة في إطار الزمن الحاضر. ويُستخدم هذا المصطلح أحياناً كمرادف للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، يرى البعض أنّ التحديث يعني هجر النماذج الإدارية التقليدية، واستخدام الأساليب

الأكثر فعالية اقتصاداً، مع التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية. فالتحديث في مجمله، يتطلب مواكبة العصر واستخدام التقنيات والابتكارات الحديثة لخدمة أهداف المؤسسة والمجتمع بشكل عام⁽¹⁾. وبالتالي، يمكن القول أنّ التحديث الإداري يشير إلى استخدام أساليب وتقنيات جديدة لتعديل وتحسين العمليات والأساليب الحالية وتطويرها بما يتوافق مع التطورات الحديثة والمتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، في حين أنّ التغيير التنظيمي يهدف إلى إحداث تغيير جذري في هياكل وعمليات المؤسسة، بما في ذلك التغييرات في التنظيم الهيكلي والتوزيع الوظيفي والسلطة والثقافة التنظيمية.

ج. إعادة التنظيم: هو مفهوم يشير إلى العمليات المنهجية التي تستهدف تحسين أداء الجهاز الإداري والهيكل التنظيمي بشكل شامل. يتضمن هذا المفهوم إعادة النظر في توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وإعادة ترتيب الوحدات والفروع المختلفة في المؤسسة. بالإضافة إلى تحسين نمط العلاقات والاتصالات والتنسيق بين هذه الوحدات، فضلاً عن تحديث نمط التبعية الإدارية والهرمية. وعليه، تتضمن عملية إعادة التنظيم تقييم البنية التنظيمية الحالية، وتحليل الاحتياجات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ الهيكل التنظيمي المستهدف والملائم، مع التركيز على تحسين تنظيم الموارد البشرية والمواد والمعلومات بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها. أما التغيير التنظيمي فهو أشمل ويشير إلى أي تغيير يطرأ على المؤسسة، سواء كان ذلك في هيكلها التنظيمي أو ثقافتها المؤسسية أو عملياتها وسياساتها.

ح. الإصلاح الإداري: يستهدف هذا المفهوم بشكل أساسي، تنظيم الجهاز الإداري بطريقة تُسهم في تحقيق أهداف السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية. يتم ذلك من خلال التركيز على التغيير الشامل في سلوكيات وقيم الموارد البشرية العاملة، مع التأكيد على مفهوم الوظيفة. ويمتد الإصلاح الإداري ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية التي تُسهم في إحداث تغييرات سلوكية وترسيخها بشكل مستدام. بالإضافة إلى ذلك، يولي الإصلاح الإداري الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، نظراً لكونها تعتبر مقومات أساسية في إنشاء مناخ مناسب يساهم في نجاح تلك التغييرات⁽²⁾. بشكل عام، يمكن اعتبار الإصلاح الإداري جزءاً من التغيير التنظيمي، فالإصلاح الإداري يُركّز بشكل كبير على الجوانب الإدارية الدقيقة والتغييرات المحددة في العمليات والإجراءات. بينما يشمل التغيير التنظيمي تحولات أكبر في هيكل المؤسسة وثقافتها وعملياتها وسياساتها، ويتطلب جهوداً شاملة وتعاوناً من جميع المستويات في المؤسسة لتحقيق التحولات المطلوبة وضمان استدامتها على المدى الطويل. وبالرغم من اختلافاتها النسبية، ترتبط المفاهيم السالفة الذكر وتتلاحم مع بعضها البعض في سياق التغيير التنظيمي، حيث يكمن هدفها العام في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المتوخاة. يمكن اعتبار هذه المفاهيم أجزاء متكاملة من العملية الشاملة لتحويل المؤسسات من الوضع الحالي إلى وضع أحسن مستقبلاً.

ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي

في ظل التحولات الجوهرية التي يعيشها الاقتصاد العالمي، والتي يتم وصفها بأوصاف متعددة مثل: اقتصاد المعرفة، والاقتصاد الرقمي، واقتصاد المعلومات، لم يعد التسيير التقليدي القائم على قرارات فردية يتخذها صاحب أو مدير المؤسسة قابلاً للبقاء. فقد تغيرت الظروف بشكل واضح في قطاع الأعمال، حيث كانت المعلومات محدودة والأدوات والآليات متواضعة

⁽¹⁾ لبندة رقام (2014)، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 94، 95.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 209.

نسبياً، وكانت الهياكل التنظيمية أقل تعقيداً. أما في الوقت الحاضر، أصبحت الأسواق متعددة الأبعاد ومعقدة ومتغيرة بشكل سريع، وتقلصت دورات حياة المؤسسات، وتنامت ظاهرة المؤسسات العابرة للقارات (المؤسسات الشبكية). واتخاذ القرارات يعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الخبيرة والتكنولوجيا المتقدمة (1).

وبناءً على هذه التحولات، أصبح التغيير التنظيمي، أمراً لا مفر منه في سلوك وعمل المؤسسات الحديثة، من أجل تحقيق النمو والاستمرارية ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك إجراء تغييرات جوهرية في مختلف جوانب المؤسسة (2). ومن هذا المنظر، يمكن القول أن التغيير التنظيمي يُعد تحدياً صعباً ولكنه ضروري في الوقت نفسه بالنسبة للمؤسسات الحديثة. فعلى الرغم من تعقيداته وتحدياته إلا أنه يمكن أن يكون مصدراً للفرص والتحسين المستمر، فباعتقاد ممارسات التغيير التنظيمي، يمكن للمؤسسات أن تتبوأ مكاناً في صفوف الريادة في قطاعها، كما يمكن لها تلبية الاحتياجات المستقبلية ومواجهة المنافسة الشرسة بكفاءة وفاعلية. فبواسطة تغيير هياكلها وعملياتها، واعتمادها للتكنولوجيا والابتكار، يمكن أن تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحولات السريعة. ومن هنا يمكن إبراز أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية كآلي:

1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يُعزز التغيير التنظيمي الحيوية داخل المؤسسات والدول، حيث يُعد مصدراً للتجديد والتحفيز، ويؤدي إلى انتعاش الآمال، ويُحرك القوى الثابتة، ويعم الروح التفاضلية. وبدوره، يساهم التغيير التنظيمي في ظهور المبادرات الفردية والجماعية، ويُعزز كذلك من ظهور الآراء والاقتراحات، ويؤكد على أهمية وجدوى المشاركة الإيجابية. في نتيجة لذلك، تتلاشى روح اللامبالاة والسلبية، وتختفي النزاعات وحالات التشاؤم المنبعثة عن الثبات والاستقرار طويل المدى (3).
2. **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير التنظيمي دائماً يستلزم جهداً للتعامل معه، سواءً كان التعامل إيجابياً بالتكيف، أو سلبياً بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب ابتكار وسائل وأدوات وطرق جديدة (4). ومن ثم يمكن القول أن التغيير التنظيمي يتمحور حول الإتيان بالجديد غير المألوف أو المتعارف عليه، وهو نتاج جهد ذهني يهدف إلى تعزيز القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون (5).
3. **إزكاء الرغبة في التطوير:** يؤدي التغيير التنظيمي إلى التحفيز وإزكاء الرغبات وتعزيز الدوافع لدى الأفراد والمؤسسات نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل. يتم ذلك من خلال عدة جوانب مهمة يمكن اختصارها على النحو الآتي (6):

(1) مهند حميد ياسر العطوي، ضرغام محمد شاطي الخاقاني، مرجع سبق ذكره، ص 313.

(2) عبد الرحمن طاهر شنبتر (2016)، "قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الرمادي، العراق، المجلد الثامن، العدد 15، ص 294.

(3) كمال بوقرة، سعيدة حمصي (2018)، "التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكثيف المؤسسة مع المحيط"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثالث، ص 36.

(4) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(5) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(6) ثروت عباس مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 82.

أ. **عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها:** يُعزز التغيير التنظيمي القدرة على تحليل المشاكل وتنفيذ إجراءات إصلاحية فعّالة، للتعامل مع التحديات والمعوقات بشكل نشط، وتحديد الأسباب الجذرية ومعالجتها، مما يُعزز بدوره التحسين المستمر وبالتالي تحقيق النتائج الإيجابية.

ب. **عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل:** حيث يُركّز التغيير التنظيمي على تحسين العمليات وتطوير الأساليب والممارسات للرفع من الإنتاجية والكفاءة والجودة. كما يُشجع على تبني تقنيات جديدة ومبتكرة لتعزيز الأداء وتحقيق التطور المستمر.

ت. **التطوير الشامل والمتكامل بتطبيق أساليب إنتاج جديدة وتكنولوجيا متطورة:** فالتغيير التنظيمي يُركّز على تحقيق تحسين شامل ومتكامل في جميع جوانب المؤسسة. ويتضمن ذلك تبني أساليب إنتاج جديدة ومتطورة واستخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية والتنافسية.

4. **التوافق مع متغيرات الحياة:** تكمن أهمية تبني عمليات التغيير التنظيمي في كونها تساهم في زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع التحديات والتغيرات المتعددة في الحياة. تواجه المؤسسات والأفراد ظروفًا متنوعة ومتغيرة، ويتعاملون مع مواقف غير ثابتة، وبخاصة في ظل بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق. من هذا المنطلق، تكمن أهمية التغيير التنظيمي في دوره الحيوي الذي يتجسد في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات الحياتية، بغض النظر عن حجمها ووظائفها، حيث يصبح التغيير التنظيمي مطلباً حتمياً وضرورة ملحة لضمان نجاح واستمرارية المؤسسات⁽¹⁾.

5. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** يُمارس التغيير التنظيمي بهدف تعزيز مكانة المؤسسة وتحسين أدائها من خلال تحديد نقاط الضعف التي أدّت إلى تراجع مكاسب المؤسسة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. في المقابل، يتم معرفة نقاط القوة في المؤسسة ودعمها، مثل ضمان ولاء الأفراد وتعزيز التفاعل الإيجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الإنتاج⁽²⁾. وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وبهذه الطريقة، يتم تحقيق تحسين ملموس في أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.

في ختام هذا المطلب، يمكن التوصل إلى أنّ التغيير التنظيمي أصبح جزءاً أساسياً وحاسماً من مهارات الإدارة الحديثة، وهو أمر لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الحديثة. ففي ظل التعقيدات والتغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، يُصبح التكيف والاستجابة لهذه التحولات ضرورة حتمية. وهنا يظهر دور التغيير التنظيمي في تحسين وتعزيز كفاءة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية. وعليه، تبني استراتيجيات التغيير المبتكرة والمناسبة، يُمكن المؤسسة من تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها، فالتغيير التنظيمي يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر، وتعزيز التفاعل الإيجابي وروح العمل الجماعي، فضلاً عن تطوير ثقافة المؤسسة وبناء قدراتها لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

(1) كمال بوقرة، سعيدة حمصي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثاني: دوافع تبني التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

في ظل وجود المؤسسات الاقتصادية كأنظمة مفتوحة، تتعرض لتحديات متعددة من القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط فيها، مثل التكنولوجيا المتقدمة والتطورات الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية والتوجهات السياسية، فإنها بحاجة ماسة للتغيير التنظيمي حتى تستطيع تعزيز قدرتها على التكيف والتغلب على هذه التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة. فبدون التغيير التنظيمي، يصبح مستقبل المؤسسة مهدداً بالاندثار وتفقد قدرتها على التنافس والتطور⁽¹⁾. وبالتالي، فإن حاجة التغيير التنظيمي تنشأ في حالة عدم رضا المؤسسة عن الإنجاز الحالي وسعيها لتحقيق تحسينات وتطورات في أدائها. يكمن الدافع وراء هذه الحاجة في رؤية المؤسسة للمشاكل التي تظهر في شكل فجوة بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه مستقبلاً، كما يمكن أن يظهر عدم الرضا أيضاً في شعور المؤسسة بشكاوى العملاء بشأن نوعية وجودة السلع أو الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، قد تنشأ الحاجة للتغيير عندما يتم اكتشاف فرص جديدة تتيح للمؤسسة احتمالية زيادة أهداف الإنجاز. في هذه الحالة، يكون عدم الرضا مهماً لأنه يدفع بالمؤسسة للابتعاد عن الإجراءات الحالية، واعتماد طرق جديدة للقيام بالأعمال وتحقيق النجاح والتنمية⁽²⁾. وعلى هذا الأساس، توجد عدة ضغوط (أسباب) تجعل المؤسسة الاقتصادية الحديثة بحاجة ماسة للتغيير التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه الضغوط (الأسباب) إلى مجموعتين أساسيتين هما: ضغوط داخلية وضغوط خارجية.

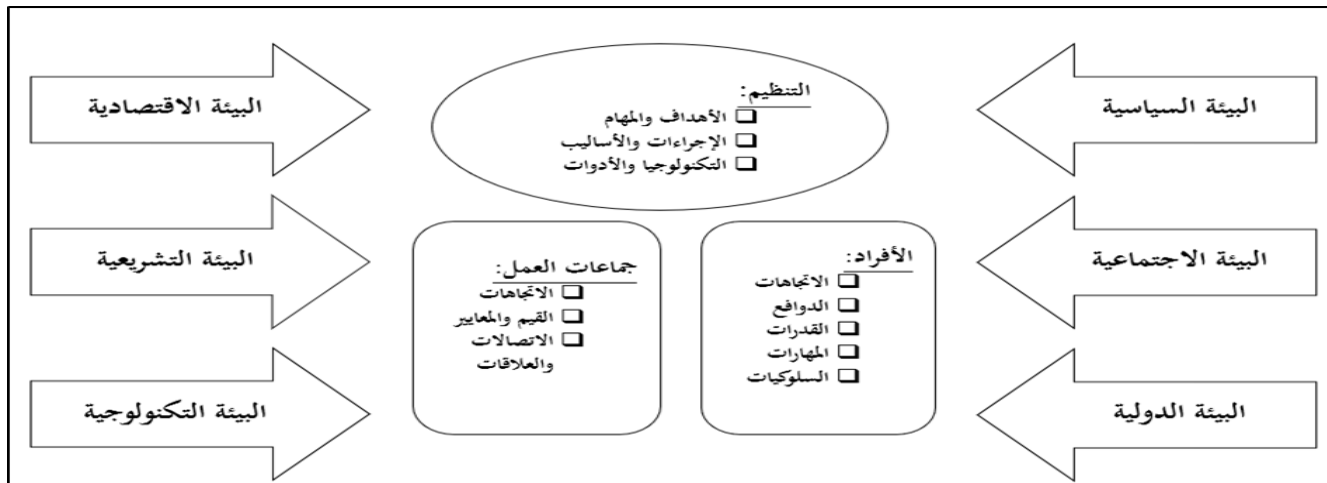
أولاً: الضغوط الخارجية الدافعة للتغيير التنظيمي

تُدرِك المؤسسة الاقتصادية أهمية التفاعل المستمر مع قوى البيئة الخارجية والضغوط التي تفرضها. تلك الضغوط يمكن أن تكون متعلقة بالبيئة الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية وغيرها. وبالتالي، تتجاوب المؤسسة مع تلك التغيرات وتعمل جاهدة على تكيف نفسها وتطوير استراتيجياتها وعملياتها بناءً على التحديات والفرص التي يتم تقديمها من تلك البيئة الديناميكية. وبشكل عام، يمكن توضيح المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياساتها وإجراءاتها في الشكل الآتي:

(1) خضر مصباح إسماعيل الطبطبي (2011)، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 27.

(2) إباد محمود عبد الكريم الرحيم (2007)، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف -دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية-"، مجلة التعليم التقني تصدر عن جامعة هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق، المجلد 20، العدد الثاني، ص 18.

الشكل (10): دواعي التغيير التنظيمي في المؤسسة



المصدر: قويدر بورقة وآخرون (2019)، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم، الأسباب، المراحل، والمداخل..."، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية تصدر عن مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة، المجلد الأول، العدد الرابع، ص 39.

استناداً إلى مضامين الشكل أعلاه، يمكن توضيح الضغوط الخارجية الدافعة للتغيير التنظيمي على النحو التالي:

1. القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة: بين الحين والآخر، تصدر الحكومات قوانين وتعليمات تؤثر بشكل عام على مكونات الاقتصاد الكلي. يمكن أن يشمل ذلك على سبيل المثال ارتفاع معدل التضخم، الذي يستدعي في بعض الأحيان تدخّل الدولة للحد من ارتفاع الأسعار، كما قد تصدر الحكومة قوانين لتنظيم إدخال العمالة الأجنبية إلى البلاد في حالة ارتفاع معدل البطالة وغيرها من الظروف الأخرى، حيث تجد المؤسسات نفسها مضطراً لإحداث تغييرات في هياكلها التنظيمية وإجراءات العمل وحتى في منتجاتها أو خدماتها نتيجة لهذه القوانين والتعليمات. على سبيل المثال، تم اتخاذ قرار بإصدار قوانين لتوطين الوظائف في معظم دول الخليج العربي، مثل السعودية والكويت وغيرها. وهذا يفرض على المؤسسات إجراء تغييرات قد لا تكون في صالحها من حيث الاستغناء عن العمالة الوافدة رغم ما تملك من خبرات واستبدالها بالعمالة المحلية⁽¹⁾. لذلك، يتوجب على المؤسسات أن تتكيف وتقوم بالتغييرات المناسبة للامتثال للقوانين والتشريعات التي تُصدرها الحكومة في كل بلد. وعليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة الكافية لاستيعاب ومواجهة التحديات والتغيرات التي تطرأ نتيجة لتلك القوانين والتعليمات.

2. ازدياد حدة المنافسة: تعتبر المنافسة أحد العوامل الأساسية التي تدفع بالمؤسسات لإحداث التغييرات اللازمة، ولم يعد السباق التنافسي يعتمد فقط على الأبعاد التقليدية مثل الأسعار، بل أصبح يقوم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستغلال قنوات توزيع جديدة، أو تطوير منتجات جديدة. من هذه الزاوية، تسعى كل مؤسسة للبحث عن بدائل لتحسين قدراتها وفعاليتها، ويمكن ملاحظة هذا التطور في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهربائية، والذي كان في الماضي مقتصرًا على عدد قليل من الدول. ولكن في الوقت الحاضر، أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في معظم دول العالم

(1) لبلى بوحديد (2017)، "تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية"، مجلة الاقتصاد الصناعي تصدر عن جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الرابع، ص 209.

تقريباً⁽¹⁾، حيث تسعى المؤسسات المنتجة لتطوير منتجاتها وتقديمها بجودة عالية وأسعار تنافسية لكسب حصة أكبر في السوق العالمية. باختصار، يمكن القول أنّ المجال التنافسي في الوقت الحاضر يتميز بالشمول، فلم يعد يقتصر على الحصة في السوق أو المواد الأولية، بل أصبح يُركّز على الاستفادة من مصادر المعرفة البشرية. وبالتالي، تحتاج المؤسسات إلى إجراء تغييرات في تنظيمها الداخلي وإنشاء نظام حوافز يستطيع جذب العقول الإبداعية الملمة بصناعة المعرفة، والقدرة على خلق الفارق التنافسي. لذلك، تعتبر المنافسة عاملاً حاسماً ومتغيراً رئيسياً في عمليات التغيير التنظيمي، حيث يمكن أن تؤدي إلى اندثار بعض المؤسسات، وظهور مؤسسات أخرى قوية ومبتكرة⁽²⁾.

3. الظروف السياسية والاقتصادية: في ظل الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة التي تواجه المؤسسة في كثير من الأحيان، يصبح التغيير التنظيمي والمرونة الخيار الأمثل لها للتعامل والتكيف مع هذه الأوضاع والخروج من الأزمة. يمكن أن تشمل هذه الظروف انهيار أسواق الضمان أو التأمين، الكساد الاقتصادي، التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة، ارتفاع أسعار شراء المواد والموارد الأخرى، بالإضافة إلى ظواهر أخرى مثل الاحتكار والخصوصية. تتطلب هذه الظروف التي تؤثر على المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر إلى إحداث تغيير تنظيمي، بُعِيّة تحقيق التوازن والاستدامة في نشاطاتها ومواجهة التحديات الناجمة عن هذه التحولات والمستجدات.

4. السياسات العالمية: تتأثر المؤسسات بشكل كبير بالتحولات السياسية والاقتصادية على المستوى العالمي. سواء كانت هذه التحولات تتعلق بالعملة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق، أو بحدوث الانقلابات السياسية، أو بالمقاطعة الاقتصادية الدولية ضد البلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان، أو بزيادة مستوى المخاطرة. كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمؤسسات إلى تبني عمليات التغيير التنظيمي كوسيلة فعالة لتكييف نفسها مع الواقع الراهن، ومواجهة التحديات والتغيرات التي تُعيق نموها وتطورها.

5. التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: وتشمل القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع. وفي ضوء هذه المتغيرات، يتوجب على المؤسسة أن تستجيب لها من خلال إحداث تغييرات تنظيمية في أعمالها وأنشطتها بهدف تحقيق الملائمة والانسجام⁽³⁾. حيث يمكن للمؤسسة أن تعمل على تعزيز الاحترام والفهم للقيم والعادات المختلفة، وتبني سياسات وممارسات تعكس التنوع الثقافي، وتُشجع على التعايش السلمي والتعاون بين الأفراد من مختلف الخلفيات الثقافية، الأمر الذي يزيد من فرص نجاحها واستدامتها في بيئة متغيرة ومتنوعة.

6. التغيرات التكنولوجية: تعتبر التطورات والتغيرات التكنولوجية ظاهرة فعالة في دفع عمليات التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات. فبفضل هذه التطورات، يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات، كما وتُعد ظاهرة التطورات التكنولوجية الحديثة من أهم المحركات للتغيير في الوقت الحاضر، حيث يمكن للمؤسسات استخدام مجموعة متنوعة من وسائل التحديث والتطوير التكنولوجي المتاحة حالياً.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) سليمة علي بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 296.

(3) يزيد شويل، علي فارس (2019)، "التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية تصدر عن مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة، المجلد الأول، العدد الرابع، ص 184.

7. **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** تتغير أذواق واحتياجات المستهلكين بصفة مستمرة، وهذا يعتبر من أبرز العوامل الخارجية الدافعة لإحداث عمليات التغيير التنظيمي، فالمؤسسات تسعى جاهدة لتلبية تلك الحاجات والتطلعات من خلال تقديم منتجات متنوعة وخدمات مبتكرة. تُعد الديناميكية الاستهلاكية والطلب المستمر لتنوع السلع والخدمات، مؤشراً هاماً لاستمرارية المؤسسة وبقائها في الأسواق، وعندما تتجه المؤسسة بشكل دائم نحو اعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها، فإنها تعمل على ابتكار أساليب مختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم، وتلبية الحاجات المتنامية لديهم⁽¹⁾. والجدير بالإشارة، أنه عند حدوث تغييرات تنظيمية في المؤسسة استجابةً لضغوط خارجية، قد تظهر تأثيرات كبيرة على العملاء والعاملين، وذلك بسبب عدم توافر معلومات كافية حول أسباب ودوافع التغيير لدى العاملين بالمؤسسة. وفي مثل هذه الحالة، يمكن أن يتبنى العاملون أحد المواقف التالية تجاه التغيير التنظيمي⁽²⁾:

أ. قد يُعبر بعض العاملين عن عدم اهتمامهم بالتغيير التنظيمي وضرورته، نظراً لعدم اقتناعهم الداخلي بأهميته والتزامهم بالتغيير. يُعزى ذلك إلى نقص المعلومات والفهم الكافي لأسباب التغيير. في هذه الحالة، تلعب الإدارة دوراً حاسماً في توفير المعلومات اللازمة وتوضيح أهمية التغيير التنظيمي، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار لكسب دعمهم وتعاونهم في تحقيق التغيير المطلوب.

ب. قد يتبنى العاملون موقف الرفض والمقاومة للتغيير التنظيمي، نظراً لشعورهم بالتهديد لمصالحهم. وفي هذه الحالة، يكمن دور الإدارة في محاولة كسب ثقة العاملين وتعزيز تعاونهم، من خلال توضيح الفوائد التي تنجم عن تنفيذ التغيير، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية لتحقيق التفاهم والتوافق، الذي بدوره يُحقق التغيير المطلوب.

أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية ويتوافق مع مصالح وأهداف العاملين في المؤسسة، ويتجاوب مع رغباتهم، فمن المرجح أن يكونوا مستعدين لقبول التغيير ويرونه ضرورياً. وبالتالي، يصبح للعاملين دور هام في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي من خلال مشاركتهم وتعاونهم في تحقيقها، الأمر الذي يُسهم بدوره في خلق مناخ إيجابي يساعد على التحكم في البيئة الخارجية. وعليه، يمكن القول أنّ إحداث تغييرات تنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، يتطلب مواجهة تحديات متنوعة ناتجة عن أسباب اجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنولوجية. وبالرغم من نجاح العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة في التعامل مع هذه العوامل واستيعاب التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، إلا أنّ العديد من المؤسسات في الدول النامية، وبخاصة منها في الدول العربية، تعاني من الخمول وعجزها عن التعامل مع تلك التحديات. وهذا ما يزيد من صعوبة أوضاع تلك المؤسسات⁽³⁾.

(1) قويدر بورقية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) صالح مفتاح، فريدة معاري (2011)، "التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية-"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص 05.

(3) ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

ثانياً: الضغوط الداخلية الدافعة للتغيير التنظيمي

إنّ الأسباب الدافعة للتغيير لا تقتصر على البيئة الخارجية فحسب، بل تشمل أيضاً العوامل المتواجدة داخل المؤسسة الاقتصادية، والتي تؤثر بشدة على الحاجة إلى التغيير التنظيمي. وغالباً ما تتجسد هذه الأسباب الدافعة للتغيير في عدة جوانب مهمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ضغوط خاصة بنمو المؤسسة نتيجةً للفرص الجديدة التي تنشأ في السوق، فضلاً عن رغبتها في التكامل والتنسيق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تنبع الأسباب الدافعة للتغيير من العمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء المؤسسة، وتحسين الثقافة التنظيمية. وعليه، يمكن ذكر الأسباب أو القوى الداخلية الدافعة للتغيير التنظيمي على النحو الآتي:

1. وعي وإدراك الإدارة بضرورة التغيير: الوعي والإدراك لدى الإدارة يعتبر عاملاً حاسماً في تحفيز الدافع نحو التغيير التنظيمي. إذ يتمتع المديرون القائمون على إدارة المؤسسات بسلطة اتخاذ القرارات، مما يمكنهم من توليد التغيير بمبادرة ذاتية. فبفضل ذلك، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات تمس تحسين الجودة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو حتى إنتاج وتطوير منتج جديد⁽¹⁾. وبالتالي، عندما يكون لدى الإدارة وعياً بالتحديات والفرص المحتملة، فإنها تكون على دراية بضرورة التغيير والتطوير للمواكبة والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والمتطلبات السوقية، حيث يمكن للإدارة أن تُحدد أهدافاً واضحة ودقيقة للتغيير التنظيمي وتطبيق استراتيجيات مناسبة لتحقيق عملياته.

2. نمو المؤسسة وتطورها: المؤسسات الاقتصادية لا تظل ثابتة، بل تتأثر بعوامل متعددة تُؤدّ ضغوطاً تدفعها نحو التغيير والنمو. تشمل هذه العوامل: حجم المؤسسة وعمرها، والمرحلة التي تمر بها في دورة حياة المنتج، وشكل وهيكل الموارد البشرية، والقيم الإنسانية السائدة في المؤسسة. هذه العوامل تساهم في تشكيل ضغوط على المؤسسة وتحثها على التغيير والتطور، وتدفعها نحو التحول من مرحلة الدخول إلى السوق، إلى مراحل النمو والاستقرار والنضج، والتوسع. وتجدر الإشارة إلى أنّ فلسفة العمل وأساليب الإدارة والتنظيم في المؤسسات تتفاوت تبعاً لكل مرحلة.

3. الرغبة في تكامل المؤسسة: تواجه المؤسسات أحياناً فترات تبتعد وحداتها (أي أقسامها وإدارتها) عن بعضها البعض، وينتج عن تقسيم العمل والتخصص الشديد انفصال الإدارات واستقلاليتها، مما يؤدي إلى فقدان ميزة التكامل والتنسيق بينها. وهنا تنشأ الرغبة في توحيد إدارات المؤسسة وتحقيق التنسيق فيما بينها، وهو ما يُعرف بمفهوم التكامل⁽²⁾، الذي يهدف إلى إعادة إحياء العلاقات والتواصل بين الأقسام المختلفة وتعزيز التعاون والتنسيق بينها، وكذلك تطوير وتوحيد العمليات الإدارية والإجراءات، وتبادل المعلومات والخبرات بين الإدارات المختلفة، وتوفير القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة. كما يعمل التكامل على تحقيق توجيه واحد ورؤية مشتركة للمؤسسة، مما يُعزز الكفاءة والفعالية في العمل.

4. تغيير الأهداف: تعتبر الأهداف ركيزة أساسية للتخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة، إذ يُمكن أن يُحدث تغيير الأهداف في أي مؤسسة تأثيراً كبيراً على جميع جوانبها⁽³⁾، وذلك نظراً لكونها تُمثّل الرؤية والاتجاه الذي تسعى المؤسسة

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(3) ثناء فرحات (2007)، "إدارة التغيير في المكتبات العامة - دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة-"، كتاب دوري محكم يصدر مؤقتاً مرتين في السنة حول: "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات"، المكتبة الأكاديمية، دبي، الإمارات، المجلد 14، العدد 28، ص 70.

لتحقيقه. فعند تغيير الأهداف، يتغير الاتجاه العام للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. وبصفة أكثر تحديداً، يتطلب تغيير الأهداف تغيير استراتيجيات المؤسسة، وسياساتها، وعملياتها، وهياكلها التنظيمية. يمكن أن يؤدي هذا التغيير إلى توجيه جهود الأفراد العاملين نحو أولويات جديدة وتحقيق نتائج مختلفة.

5. تحسين العمليات الإدارية: تمثل العمليات الإدارية مجموعة من الإجراءات والنظم التي تُنفذ داخل المؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق الكفاءة والتنظيم في سير العمل. وتشمل هذه العمليات اللوائح، وأنظمة الاتصالات وخدمة العملاء والرقابة والجودة وغيرها. كما تعد العمليات الإدارية أيضاً أدوات أساسية لضمان تنفيذ المهام بشكل منهجي وفعال، وتحسين الأداء وجودة العمل. باختصار، يمكن القول أنّ تحسين العمليات الإدارية يمكن أن يكون دافعاً قوياً للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، سواء لتحسين الكفاءة والفاعلية، أو لتحقيق التواصل الفعال، أو لمواجهة التحديات الجديدة، أو لزيادة التنافسية. وبالتالي، يُعد التغيير التنظيمي الناجح في هذه الحالات وسيلة لتحقيق النمو والتطور المستدام في المؤسسة.

6. الهيكل التنظيمي: يضم الهيكل التنظيمي عدة عناصر أساسية، بما في ذلك الهيكلية الرسمية، المركزية، تقليص الحجم، تفويض السلطة، نطاق الإشراف، تمكين العاملين، وأسس بناء وحدات وغيرها⁽¹⁾. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي دافعاً قوياً للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يهدف التغيير في الهيكل إلى تحقيق جملة من التحسينات والفوائد المرتبطة بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، وذلك عن طريق تحسين توزيع الموارد وتقليص الهياكل الزائدة، كما يساهم تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين في تحسين الكفاءة وتسريع عملية اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، تساعد التغييرات الهيكلية في تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة، وتعزيز التنظيم والتعاون من خلال إنشاء وحدات جديدة تتوافق مع احتياجات المؤسسة، وتُسهم بدورها في تحقيق التنظيم المثالي للوصول إلى الأهداف المنشودة.

7. المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير التنظيمي في بعض الأحيان نتيجةً لطموحات ومبادرات الأفراد الذين يرون أنّ مجوزتهم أفكار جديدة وقيمة يمكن بتطبيقها على أرض الواقع، وعادةً ما ينبع هذا الشعور بالطموح والمبادرة بشكل خاص لدى المديرين والمسؤولين الذين يتمتعون بدور قيادي داخل المؤسسة أكثر من غيرهم. فبالنظر إلى تلك الطموحات والمبادرات يكون المديرون أكثر استعداداً للتحدي والمخاطرة في تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها الداخلية.

8. البحث عن الارتقاء والتقدم: تتجسد رغبة المؤسسة في البحث عن التقدم والارتقاء في استكشاف فرص تطوير وتحسين جميع جوانب أعمالها. يسعى الفريق القيادي والعاملون داخل المؤسسة إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي. كما يركزون على تحقيق الفوائد والأرباح المستدامة التي تساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل الفريق أيضاً على تحسين وضع الأفراد مادياً ومعنوياً، من خلال توفير بيئة محفزة ومشجعة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز رضاهم ومشاركتهم في نجاح المؤسسة.

9. رفع مستوى الأداء: إذا لم تتبنى المؤسسة عمليات التغيير التنظيمي، فإنّ مستوى أدائها سيتدهور تدريجياً. وبالتالي، يعتبر التغيير التنظيمي وسيلة فعالة لتحقيق مستوى مرضي ومقبول من الأداء، حيث يساهم هذا الأخير في اكتشاف نقاط الضعف التي يجب معالجتها وتحسينها، وأيضاً في تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها وتطويرها.

(1) عزيزة بن سميّة، "اقتصاد المؤسسة الجزء الثاني"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

10. حيافة المؤسسة على موارد إضافية: إنّ حيافة المؤسسة على موارد إضافية يُتيح لها فرصاً لاستغلالها في إنشاء هياكل جديدة، مثل مراكز صحيّة للعاملين أو دور حضانة لأولادهم. كما يمكن استثمار هذه الموارد في تنفيذ برامج تكوينية لتنمية وتطوير مهارات الموظفين، وتنظيم دورات تكوينية لتعزيز كفاءاتهم وتحسين أدائهم⁽¹⁾.

11. التطور التقني: تلعب التكنولوجيا دوراً حاسماً في عمليات التغيير التنظيمي، فقد أثبت تاريخ المؤسسات حول العالم أنّ الأدوات والتقنيات التكنولوجية المستخدمة في عمليات الإنتاج كانت أكثر العوامل انتشاراً وتأثيراً على كمية ونوعية الإنتاج. وبصفة عامة، يعتبر إدخال التكنولوجيا الجديدة عاملاً مُحفِزاً للتغيير التنظيمي، حيث يتطلب تكيف العمليات وتعديلها لاستيعاب المزايا الجديدة التي توفرها التكنولوجيا. وعلى المدى البعيد، فإنّ التكنولوجيا الجديدة قد تساهم في تعزيز الابتكار وتحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق.

12. تغيير الثقافة الداخلية للمؤسسة: إنّ تغيير الثقافة الداخلية للمؤسسة يُعد أمراً ضرورياً، حيث لن تستمر المؤسسة في الوجود إلاّ إذا تكيّفت مع محيطها وتطوّرت من خلال تغيير هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية. إذ يمكن أن تكون الثقافة عقبة أمام عملية التغيير إذا لم تتناسب مع التحديات الخارجية المتغيرة. وبالتالي، ركزت المؤسسات الحديثة على إنشاء ثقافة جديدة ناجحة وفعّالة، تستند إلى مبادئ مثل الحرية والعدالة والمبادرة. وتتجسد هذه المبادئ في مفاهيم مثل فرق العمل الذاتية، وحلقات الجودة، والجودة الشاملة وغيرها⁽²⁾. تهدف هذه الثقافة الجديدة إلى تشجيع التعاون والتفاعل بين أفراد المؤسسة، وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر في العمليات والخدمات.

استناداً لما تقدم، يتبين لنا أنّ الحاجة للتغيير التنظيمي تبرز بشكل واضح عند حدوث تطورات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مثل التغيرات في التكنولوجيا أو المنافسة القوية في السوق. كما يمكن أن تنشأ تلك الحاجة عندما تُتاح فرص جديدة للمؤسسة لتحسين قدراتها وإمكانياتها، أو عند تغيير أهدافها. ومن ثم فإنّ هذه التطورات تجعل التنظيم الحالي غير مناسب للتعامل مع التحديات والفرص الجديدة داخل البيئة، وبالتالي يصبح من الضروري إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المؤسسة⁽³⁾. ومن زاوية أخرى، يمكن القول أنّ تنفيذ التغيير التنظيمي يتم عبر سلسلة من الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تعديل هيكل المؤسسة وعملياتها وثقافتها، بغية تحسين أدائها وتعزيز قدراتها على التكيف مع التغيرات الجديدة. كما يتضمن التغيير التنظيمي أيضاً إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين سير العمل وإعادة النظر في العمليات الإدارية الحالية وتبسيطها لتحقيق فعالية أكبر وتقليل التكاليف. فضلاً عن تعزيز التعاون والابتكار داخل المؤسسة.

(1) قويدر معزي (2011)، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 18 و19 ماي، ص ص 03، 04.

(2) سليمة علي بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص ص 295، 296.

(3) صالح مفتاح، فريدة معاري، مرجع سبق ذكره، ص 05.

المطلب الثالث: أهداف وأساليب التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

يهدف التغيير بشكل عام، والتغيير التنظيمي بشكل خاص في المؤسسات الاقتصادية، إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية التي تكون جزءاً أساسياً من خطة مدروسة بعناية. ومن بين هذه الأهداف، تأتي في مقدمتها تحقيق تعديلات أو تغييرات جذرية في الأنماط السلوكية والتنظيمية لتحسين أداء المؤسسة وتطويرها، وزيادة فعاليتها التنظيمية. ويتم تحقيق ذلك عن طريق استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التي تضمن تجاوز المؤسسة مع العوامل المتنوعة والمتغيرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

أولاً: أهداف التغيير التنظيمي

تولي المؤسسات الحديثة اهتماماً متواصلاً لاستكشاف أفضل الطرق والممارسات الناجحة لتحقيق أهدافها المسطرة، وتعتمد هذه المؤسسات على إعادة النظر والتعديل المستمر لهذه الأهداف، مع تغييرها وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتجديد المستمر في شتى المجالات، وبخاصة منها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما وتسعى تلك المؤسسات جاهدة إلى استغلال هذه الإمكانيات لتحقيق التوازن اللازم، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف وزيادة فاعلية المؤسسة ومواردها البشرية. تشمل هذه الجهود تنفيذ برامج تكوينية مستمرة، وتطوير مهارات الموظفين لضمان النمو والتطور المستمر للمؤسسة⁽¹⁾. من هذا المنطلق، نجد أنّ المؤسسات الاقتصادية الحديثة تتميز بقدرتها البارزة على إحداث التغيير التنظيمي، بهدف خلق بيئة تنظيمية مبتكرة ومتجددة، تتوافق مع تحديات بيئة العمل الداخلية والخارجية. وهذا يعني أنّ التغيير التنظيمي يتم تنفيذه في إطار عملي مدروس ومتأني لضمان تحقيق الأهداف الآتية⁽²⁾:

1. تحقيق الفاعلية التنظيمية: يتصدر تحقيق الفاعلية التنظيمية قائمة الأهداف الرئيسية للتغيير التنظيمي، حيث يعتبر التكيف التنظيمي أي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي، عنصراً حيوياً لنجاح المؤسسة في تحقيق التناغم والتوازن والانسجام بين أوضاع المؤسسة وأساليب العمل المتبعة. كما أنّ تحقيق الفاعلية التنظيمية يتضمن العمل على تنسيق هياكل المؤسسة وتحسين العمليات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، حيث يتطلب ذلك تقييم دور القيادة والتحول الثقافي لضمان تطابق القيم والمبادئ التوجيهية مع أهداف المؤسسة.

2. زيادة قدرة المؤسسة للتكيف: تهدف المؤسسة من خلال التغيير التنظيمي إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع تغييرات البيئة المحيطة بها بدافع التعامل معها، بهدف ضمان بقائها وتحقيق النمو.

3. الكشف عن الصراع: تلعب عملية التغيير التنظيمي دوراً هاماً في الكشف عن الصراعات الموجودة داخل المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فهمها وإدارتها وتوجيهها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، تهدف هذه العملية أيضاً كما إلى بناء جو من الثقة والتعاون بين الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق تقدّم المؤسسة وتطويرها بشكل مستدام. فضلاً عن تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف المورد البشري.

(1) ناصر قاسمي، الدراجي زريق (2018)، "التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -، البليدة، الجزائر، المجلد الرابع، العدد السابع، ص 28.

(2) دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم (2019)، "الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تصدر عن كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 58، ص 154.

4. **تعزيز الأداء:** تسعى المؤسسة الاقتصادية بشكل متواصل إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية وتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها. ومن أجل تحقيق ذلك، تُركّز المؤسسة على عدة جوانب، بدءاً من رفع مستوى الأداء وتحقيق درجة عالية من الدافعية، وتعزيز التعاون بين الموارد البشرية. كما تعمل على تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، من خلال تحسين النشاط الإنتاجي أو الخدمي للمؤسسة، وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة بها، بالإضافة إلى تحسين الأساليب والعمليات الإدارية.

5. **دعم عمليات التمكين:** الإدارة بالأهداف هي نهج يُركّز على تحديد الأهداف بدقة وتحقيقها، بدلاً من التركيز على أساليب الإدارة التقليدية. وفي إطار التغيير التنظيمي، يتم تعزيز هذا النهج بغرض تمكين المديرين والموظفين وتحفيزهم بطرق مبتكرة وفعالة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيقها بشكل فعال.

6. **تعزيز التنمية الإدارية:** يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية وتعزيزها، من خلال تحقيق التوازن التنظيمي، وهو عبارة عن ضبط وتنسيق جميع عناصر ومكونات المؤسسة بطريقة تتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها واحتياجاتها، وتحقيق الانسجام اللازم بينها. الأمر الذي يساهم في تحقيق نمو مستدام وتنمية إدارية شاملة للمؤسسة، وبناء قدراتها لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة في السوق.

7. **دعم عمليات اتخاذ القرار:** يعتبر التغيير التنظيمي داعماً قوياً لعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة. فهو يستند إلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات المناسبة، مما يُعزز الدقة والفعالية في هذه العملية. بفضل التغيير التنظيمي، يتم تعزيز الاستقرار والتأني في اتخاذ القرارات والتحكم في العوامل العشوائية والضغط الخارجية، وذلك من خلال إجراء دراسات وتحليل شاملة للمعلومات المتاحة واستكشاف البدائل المختلفة الممكنة، من أجل تحقيق أفضل النتائج وتجنب الأخطاء المحتملة مستقبلاً.

وبالتالي، يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق عدة أهداف، تتضمن في مجملها زيادة قدرات المؤسسة على التطوير والبقاء والاستمرارية من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة، وزيادة شعور الموظفين بأهمية أهداف المؤسسة وولائهم لها، وتشكيل فريق إدارة أكثر كفاءة واستجابة من خلال تنمية روح العمل الجماعي⁽¹⁾. ومن هذا المنظور، نرى من الضرورة بمكان أنه يتوجب على كل مؤسسة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها، أن تسعى جاهدة لتطوير وتعزيز قدراتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف التجاوب مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في تلك البيئة، ومواكبة التطورات الحاصلة. وفي هذا السياق، يعتبر التغيير التنظيمي الوسيلة الحيوية والفعالة لتمكين المؤسسات الاقتصادية من التكيف والتأقلم، وبالتالي ضمان استمراريتها وتطورها في ظل التحديات القائمة.

ثانياً: أساليب التغيير التنظيمي

إنّ عملية تحديد أسلوب التغيير التنظيمي المناسب يُعتبر أمراً حاسماً لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي وضمان نجاحها في المؤسسات. ومن الواضح أنه لا يوجد أسلوب واحد وفعال يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات في جميع الحالات، حيث قد يكون الأسلوب المناسب لمؤسسة ما غير مناسب للآخرى. وبالتالي، لا يمكن الحديث عن الأسلوب المثالي لتسيير التغيير بشكل

(1) Hasan M. M. Al-Sagheer (2022), "Areas of Organizational Change and Their Impact on The Strategic Marketing Planning Process", Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection, university of Baghdad, Iraq, Vol. 14, N°. 2, P: 52.

عام. ومن أجل ذلك، يقترح الباحثون عدة أساليب مهمة لقيادة وإدارة عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات. هناك من يُركّز على أساليب التفويض والتعاون والمشاركة والتوجيه واستخدام القوة والإلزام، بينما يختصر آخرون هذه الأساليب في عنصرين إما الإلزام أو التفاوض. يمكن تلخيص الأساليب المذكورة في الرأي الأول والثاني كالتالي (1):

1. الرأي الذي يفصل في أساليب التغيير التنظيمي: عند اختيار أساليب التغيير التنظيمي في المؤسسات حسب هذا الرأي، تتنوع الخيارات من التفويض إلى استخدام القوة والإكراه، حسب ما يتطلبه الوضع. فقد يتم فرض التغيير دون إمكانية للنقاش، وقد يتم التحوّل إلى مستويات وسيطة تشمل التعاون والمشاركة والتوجيه، نذكر من هذه الأساليب:

أ. أسلوب التفويض: يتجسد أسلوب التفويض في إقناع العاملين بضرورة التغيير التنظيمي من خلال الإجماع بهم وإشراكهم في مناقشات صغيرة لشرح الأسباب المحددة والملموسة للتغيير. يكمن الهدف من هذا الأسلوب في الحصول على دعم العاملين والتزامهم وتفهمهم، وتفويضهم مهمة إحداث التغيير وتحقيقه. يتمتع أسلوب التفويض بمجموعة من الخصائص ويُقدّم فوائد هامة، بما في ذلك تعزيز دعم التغيير التنظيمي وضمان تفهم عملياته بشكل أفضل. ومع ذلك، هناك بعض السلبيات التي قد تواجه هذا الأسلوب، فقد يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق النتائج المرجوة والتغيير الفعلي. بالإضافة إلى ذلك، في حالة التغيير الجذري، قد تواجه الإدارة صعوبة في إقناع آخرين بضرورة التغيير بناءً على المنطق والمبررات الواقعية المقدمة. وعلاوة على ذلك، قد يدعم العاملون التغيير، ولكنهم قد لا يتخذون أي إجراءات فعلية لتحقيقه.

ب. أسلوب التعاون: أسلوب التعاون هو الاشتراك الشامل والعام للعاملين في تحديد ما يجب تغييره وكيفية تنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة. يتضمن هذا الأسلوب تشجيع المشاركة الفعّالة من جميع الأفراد في تحديد أهداف التغيير ووضع الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. يتم تحقيق هذا الأسلوب من خلال الاجتماعات وورشات العمل التعاونية وكذا تبادل الأفكار. يمكن أن يساهم التعاون في زيادة الوعي بضرورة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال إعادة التفكير في الممارسات التقليدية المعتادة في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد أسلوب التعاون في تقليل من مقاومة التغيير التي قد تواجهها المؤسسات. ومع ذلك، هناك بعض السلبيات التي يمكن أن تعترض تطبيق أسلوب التعاون، أبرزها أنه قد يستغرق وقتاً طويلاً نظراً للاحتياج إلى مشاركة وتوجيه العاملين في صنع القرارات. كما قد ينتج عن ذلك غياب الرقابة الفعّالة على القرارات التي يتم اتخاذها، وتأخر في تنفيذ التغييرات المطلوبة.

ت. أسلوب المشاركة: يشمل أسلوب المشاركة استشارة وتعاون محدود للعاملين في بعض جوانب عملية التغيير التنظيمي، بهدف تعزيز التزامهم. يتمثل الدور الأساسي لهذا الأسلوب في إشراك العاملين في تحديد كيفية تنفيذ التغيير المرغوب وضمان نجاحه، دون التدخل في صياغة محتوى التغيير نفسه. على سبيل المثال، يمكن أن تُقدم الإدارة رؤية وأهداف عامة لبرامج التغيير ومن ثم تستفسر من العاملين عن الخطوات والإجراءات التي يعتقدون أنّ من الواجب عليهم اتخاذها للمساهمة في تحقيق تلك الرؤية. ومع ذلك، يمكن أن تواجه المشاركة كأسلوب تغيير في نشوب بعض السلبيات، مثل احتمالية استخدام هذا الأسلوب كوسيلة استغلال وتلاعب بالعاملين، أو احتمالية استغراق وقت طويل لتحقيق النتائج.

(1) عبد الكريم بوبرطخ، محمد شنشونة (2021)، "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة قسنطينة 1، الجزائر، المجلد 32، العدد الثاني، ص 193-195.

ث. **أسلوب التوجيه:** يتميز قائد التغيير التنظيمي في هذا الأسلوب باتخاذ أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير التنظيمي، وكيفية استخدام سلطته لإدارة وتوجيه عملياته. يتم بموجب هذا الأسلوب فصل مصممي التغيير عن المنفذين له، حيث يتم مناقشة العاملين بشأن التغيير على مستوى تنفيذي بدون مشاركتهم في تحديد أهداف التغيير، أو اختيار الطرق المناسبة التي يتم بها تنفيذه. يتمتع هذا الأسلوب ببعض الإيجابيات تجعله الأفضل مقارنة بغيره من الأساليب السابقة الذكر، مثل سهولة رقابة المؤسسة على محتوى التغيير في حالة قيام المؤسسة بتعديلات هيكلية. ومن مزاياه أيضاً السرعة في اتخاذ القرارات. ومع ذلك، يواجه هذا الأسلوب مقاومة عنيفة نظراً لغياب استشارة ومشاركة العاملين.

ج. **أسلوب القوة والإكراه:** يتمثل هذا الأسلوب في إعداد وقيادة عمليات التغيير التنظيمي من قبل فرد واحد أو مجموعة صغيرة دون استشارة أو مشاركة أي فاعلين آخرين في هذه العمليات. بموجب هذا الأسلوب، يتم فرض التغيير بالقوة ولا يسمح بأي نقاش أو تفاوض فيه، حيث يتم استخدام السلطة الفردية والقوة لتنفيذه. ومن إيجابيات هذا الأسلوب هو سرعة تنفيذ التغيير، وتحقيق هدف محدد بشكل واضح. ومع ذلك، يعاني أسلوب القوة والإكراه من مقاومة قوية وصعوبة في تحقيق التغيير عملياً. يمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً في حالات الأزمات الحقيقية التي تواجه المؤسسة، ويشعر فيها أغلبية العاملين بالحاجة إليه.

2. الرأي الذي يختصر أساليب قيادة التغيير التنظيمي: هناك أسلوبان لقيادة التغيير التنظيمي في المؤسسة هما:

أ. **التغيير المفروض:** ينطوي هذا النمط من التغيير، على تقليل حجم المفاوضات والنقاشات المسبقة حوله مع أعضاء التنظيم. فبدلاً من ذلك، يتم تحديد التغيير التنظيمي من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يتحملون المخاطر التي تُهدد المؤسسة، ويتولون تنفيذ عمليات التغيير باستخدام سلطتهم ومواقعهم كرؤساء لفرض هذا التغيير، فيحدد هؤلاء الأفراد وبدقة الهدف التنظيمي الذي يرغبون في الوصول إليه من خلال عملية التغيير، والخطوات الواجب اتخاذها لتحقيقه. ويتم تنفيذ التغيير المرغوب عن طريق تشكيل فرق عمل مختصة به، واستخدام أساليب الفرض والعقاب لتطبيقه.

والجدير بالملاحظة، أنّ إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في هذا الأسلوب، من خلال تحديد وتنفيذ السياسات الملائمة المتعلقة بكل من التوظيف والنقل والتكوين، بهدف تقليل الانحرافات التي قد تحدث بين احتياجات التغيير التنظيمي، وكفاءات ووظائف الموارد البشرية المتاحة. كما يعكس أسلوب التغيير المفروض في الواقع، استخدام القوة والإكراه لتنفيذ التغيير، ويُعتبر هذا الأسلوب الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث حقق نجاحاً في العديد من الأحيان واستمر متجذراً في ثقافة العديد من المؤسسات. ومع ذلك، هناك حاجة لإعادة التفكير فيه نظراً لعدم صلاحية الافتراضات التي يستند إليها، خاصة مع تطوّر المناخ العام للمؤسسات، وزيادة سلطة العاملين الذين أصبحوا الآن أكثر فعالية في تحقيق التغيير. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ فرض التغيير التنظيمي بشكل قوي ليس دائماً الأسلوب الأمثل لتحقيق التغيير المرغوب فيه. قد يؤدي استخدام القوة والإكراه إلى مقاومة من قبل أعضاء التنظيم والتأثير سلباً على المناخ التنظيمي. وبالتالي، يجب أن يتم اتباع نهج شامل ومتوازن لإدارة التغيير يشمل الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، وتشجيع المشاركة والتواصل الفعّال مع الفرق المعنية. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من تنمية وتطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة وتعزيز قدراتهم لمواجهة التغيير بنجاح.

ب. **التغيير المفاوض:** التغيير المفاوض هو أسلوب يتيح التوصل إلى فكرة مشتركة بين أعضاء التغيير التنظيمي، وذلك لجعل عملية التغيير أقل قسوة وإلزاماً وأكثر تفاوضاً. يُركّز هذا الأسلوب على مشاركة جميع الفاعلين وتوازن علاقات السلطة داخل المؤسسة. كما يخلق هذا الأسلوب ديناميكية مختلفة في التغيير، حيث يسعى من خلال قيادته لعدة عمليات تفاوضية إلى تطوير نظام تنظيمي جديد، محاولاً الاستفادة من تنوع ودوافع وكفاءات الموارد البشرية المعنية بالتغيير والتي تشكل أطرافاً فاعلة فيه. من جانب آخر، يتيح أسلوب التفاوض تحديد الأمور التي لا يمكن التفاوض حولها مثل مسار وأهداف التغيير. وكذلك الأمور التي يمكن أن يتم التفاوض بشأنها مثل كيفية وطرق التنفيذ، فضلاً عن التفاوض بهدف التوصل إلى التسوية والاتفاق على الوسائل التنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة من عمليات التغيير التنظيمي.

من بين عيوب التغيير المفاوض، أنه قد يُستغل كاستراتيجية للتلاعب. في هذه الحالة، يسعى قادة التغيير إلى تحقيق التغييرات المطلوبة بأي وسيلة كانت، حتى ولو تطلّب ذلك تقاسم المناصب القيادية وتعديل بعض الأهداف. قد يشعر العاملون بأنهم يتم استغلالهم في هذه العملية. وفي بعض الأحيان قد يكون من الصعب عليهم مقاومة هذا التلاعب، أو القيام بأي شيء آخر غير قبوله.

في الختام، يُعد اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الأساليب المذكورة سابقاً لإحداث التغيير التنظيمي مفتاحاً لنجاح هذه العملية. حيث نرى من الضرورة بمكان، أن يتم اختيار الأسلوب المناسب استناداً إلى خصوصيات المؤسسة وثقافتها وظروف التغيير المحددة، ويستدعي ذلك دراسة دقيقة للمعطيات واحترام تنوع الأساليب الممكنة لتحقيق نجاح التغيير التنظيمي المرجو. فبالاعتماد على هذه الأساليب، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على التكيف والتطور وتحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح.

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

إنّ تحقيق النجاح في تطبيق عمليات التغيير التنظيمي، يتطلب من المؤسسة الاقتصادية الناجحة والمُؤَيَّدة السعي المستمر للتكيف مع التغيرات والتطورات المتجددة في بيئة الأعمال، سواء كانت داخلية أو خارجية. ولتحقيق ذلك، يجب أن تمتلك المؤسسة فهماً شاملاً ودقيقاً لطبيعة التغيير ونوعه. حيث يتعلق عادةً نوع التغيير التنظيمي المراد إحداثه بعدة عوامل مختلفة، مثل مستوى التغيير المطلوب والاستراتيجية المعتمدة لتحقيقه. وبناءً على هذا الفهم العميق، يمكن للمؤسسة أن تواجه التحديات وتُطبّق التغييرات الملائمة التي تضمن استمراريتها وتحقيق التفوق في سوق الأعمال. من هذا المنطلق، يمكن تصنيف أنواع التغيير التنظيمي في المؤسسة بناءً على عدة معايير، مثل المجال الذي يشمل التغيير، النمط المتبع لتنفيذه، الوقت المستغرق لإتمامه، والبيئة التي يتم فيها التغيير وغيرها من المعايير الأخرى. تلك التصنيفات تساعد على فهم أفضل لأنواع التغيير التنظيمي، وتوجيه جهود المؤسسة نحو تنفيذها بنجاح. وبالتالي يمكن تلخيص أنواع التغيير التنظيمي حسب جملة من المعايير صنفها الباحثون والكتاب المختصون من زوايا مختلفة كما يلي:

أولاً: حسب مدى التغيير

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين، وهما⁽¹⁾:

1. التغيير الاستراتيجي: يتعلق التغيير الاستراتيجي بالقضايا طويلة الأجل، ويشمل تعديلات هامة وجذرية في رؤية ومسار ورسالة المؤسسة، بالإضافة إلى فلسفتها الخاصة. يُركّز هذا النوع من التغيير على تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتضمن تغييرات في الرؤية والمهمة الرئيسية للمؤسسة، واستراتيجيات العمل، والتغييرات في الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة والمسؤوليات. كما يكون للتغيير الاستراتيجي تأثير واسع النطاق على جميع مستويات المؤسسة وعلى العاملين بشكل عام.

2. التغيير الوظيفي: ينطوي التغيير الوظيفي على إجراء تعديلات في النظم والإجراءات والهيكل والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة. يرتبط هذا النوع من التغيير بتحسين العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة والفاعلية في مجالات محددة في المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن أن يشمل التغيير الوظيفي تبني نظام إداري جديد، تحسين العمليات الداخلية، تنفيذ تقنيات جديدة، إعادة هيكلة الإدارة أو إعادة تصميم واجبات الوظائف. ويكون لهذه التغييرات تأثير مباشر وملحوس وعلى العاملين داخل المؤسسة، حيث سيتطلب منهم التكيف مع أساليب وإجراءات عمل جديدة وتعلمها.

ثانياً: حسب الأسباب

يمكن تقسيم التغيير التنظيمي حسب الأسباب إلى ثلاثة أنواع، وهي كالاتي⁽²⁾:

(1) نوال بوعلاق، ياسمين عمامرة (2017)، "دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة -"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تصدر عن كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 53، ص 123.

(2) المرجع نفسه، ص 124.

1. التغيير استجابة للضغوط الخارجية: يحدث هذا النوع نتيجة للضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة. ويكون التغيير هنا ضرورياً وحتمياً للتكيف مع المتغيرات الخارجية التي تفرضها هذه البيئة، مثل التطورات التكنولوجية، التغيرات في التشريعات واللوائح، المنافسة الشديدة، أو تغيرات في توقعات العملاء والزبائن وغيرها من العوامل الأخرى.
2. التغيير الهادف لحل مشاكل داخلية: يُتيح هذا النوع من التغيير التعامل مع مختلف المشاكل الداخلية التي تعيق نمو وتطور المؤسسة، ولعل من أبرزها مشكل تدني مستوى الأداء، انخفاض الإنتاجية، صعوبة التواصل والتعاون ما بين العاملين، ضعف في التنظيم، أو أي عوامل أخرى تعيق تحقيق الأهداف المنشودة. الأمر الذي يستوجب إحداث التغيير في المؤسسة.
3. التغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا النوع من التغيير وفق إرادة المؤسسة ولتحقيق مصالحها وأهدافها، بغض النظر عن وجود ضغوط خارجية أو دوافع لحل المشاكل الداخلية. قد يشمل هذا التغيير تحسين أداء المؤسسة، تطوير قدراتها التنافسية، توسيع نطاق نشاطها، استكشاف فرض جديدة، أو تنفيذ استراتيجيات مبتكرة.

ثالثاً: حسب التلقائية والعشوائية

حسب التلقائية والعشوائية، يمكن تصنيف التغيير التنظيمي نوعين رئيسيين هما:

1. التغيير المُخطط: يتم تنفيذ التغيير المُخطط بعد إجراء دراسة مُسبقة تهدف إلى تجهيز المؤسسات الاقتصادية لمواجهة التغيرات والتطورات المتوقعة⁽¹⁾. تتضمن هذه الدراسة تحليلاً متأنياً وتقييماً للظروف الحالية وتحديد المشاكل والفرص المحتملة. بناءً على النتائج، يتم وضع خطة شاملة لتنفيذ التغيير، وتعيين الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة وتحديد الجدول الزمني المناسب لإحداث التغييرات المطلوبة.
2. التغيير غير المُخطط (التلقائي): يحدث التغيير غير المُخطط تلقائياً نتيجة لعدة عوامل، وغالباً ما تكون هذه العوامل خارجية وتحدث بصورة عشوائية دون اهتمام أو تدخل مسبق من أي جهة⁽²⁾. قد يكون تأثير هذه العوامل إيجابياً أو سلبياً على المؤسسة، وغالباً ما يتطلب هذا النوع من التغيير تكييفاً سريعاً وتعديلاً لمواجهة التحديات الناشئة. والجدير بالتنويه، أنّ هاذين النوعين من التعريف ليسا متناقضين، بل قد يتداخلان ويترابطان في سياق التغيير التنظيمي، حيث يمكن أن يحدث التغيير المُخطط بناءً على التحولات الخارجية غير المتوقعة، أو التغيرات غير المُخططة تكون جزءاً من عملية التغيير المُخطط.

رابعاً: حسب شمولية التغيير

يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار، وهما كالتالي:

(1) شرف إبراهيم الهادي (2013)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن، المجلد السادس، العدد 11، ص 254.

(2) هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان (2017)، "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية تصدر عن جامعة بابل، الحلة، العراق، المجلد 25، العدد الرابع، ص 1510.

1. **التغيير الجزئي:** يقتصر التغيير الجزئي على جزء محدود من المؤسسة أو من العمليات أو الأنشطة. فقد يشمل هذا النوع من التغيير وحدة إدارية معينة في المؤسسة، أو يستهدف تحسين أهداف المؤسسة، أو تعديل السياسات والإجراءات الداخلية⁽¹⁾. يتم تنفيذ التغيير الجزئي عادةً بشكل متدرج، وتدرس تأثيراته بعناية للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة.
2. **التغيير الشامل (الجذري):** التغيير الشامل هو ذلك النوع من التغيير الذي يشتمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المؤسسة. يُعد التغيير الشامل أكثر تعقيداً وتحدياً بالمقارنة مع التغيير الجزئي. فعندما يكون التغيير الجزئي هو الخيار المفضل، قد يُنشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، حيث تتقدم بعض الجوانب أو العناصر في التطور، بينما تبقى الأخرى غير متطورة أو تختلف في مستوى التقدم. ممّا يُقلل من فاعلية التغيير وتحقيق النتائج المأمولة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك حاجة لتغيير أدوات الإنتاج في المؤسسة، فإنّ ذلك يستلزم تغييراً في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق، وتكوين وتطوير العاملين، وغيرها من الجوانب الأخرى⁽²⁾. لذا، يتعيّن على المؤسسات أن تُقرر ما إذا كان التغيير الجزئي أو الشامل هو الأنسب لها، وذلك بناءً على التحديات والاحتياجات التنظيمية الخاصة بها.

خامساً: حسب موضوع التغيير

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي حسب الموضوع الذي يتضمنه إلى نوعين رئيسيين:

1. **التغيير المادي:** يشمل التغيير المادي العمليات التي تؤثر على الجوانب المادية في المؤسسة، كإحداث تغييرات على مستوى البنية التحتية، والتكنولوجيا المستخدمة، وأدوات وإجراءات العمل. بعيداً عن التأثير المباشر على العاملين⁽³⁾.
 2. **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** يستهدف هذا النوع من التغيير إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة، ويُركّز على تغيير الاتجاهات وتطوير المهارات وتعزيز القدرات الفردية والجماعية وتعزيز التفاعل والتواصل بين الأعضاء. يتم تحقيق هذا النوع من التغيير التنظيمي من خلال تطبيق برامج التنمية والتكوين وكذلك التحفيز⁽⁴⁾، والتي تهدف في مجملها إلى تغيير الثقافة التنظيمية والقيم والمعتقدات لدى الأفراد.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ التغيير التنظيمي غالباً ما يتضمن عناصر من النوعين المادي والمعنوي معاً، حيث يمكن أن يكون للتغيير المادي تأثيرات معنوية على الموظفين والعكس. وعليه، إدراك هذا التصنيف يساعد المؤسسات على التفكير بشكل شامل حول مختلف جوانب التغيير وتطبيق الإجراءات المناسبة لضمان نجاحه.

سادساً: حسب سرعة إحداث التغيير

يُوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير التنظيمي وفقاً لسرعة تنفيذه، ويمكن تمييزها على النحو التالي⁽⁵⁾:

(1) منصور بوبكر (2015)، "البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقاً للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية تصدر عن جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 197.

(2) محمد يوسف القاضي (2015)، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 281، 282.

(3) هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 1509.

(4) مريم عثمان (2014)، "الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، الجزائر، المجلد 25، العدد الرابع، ص 390.

(5) مريم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 389، 390.

1. التغيير التدريجي والبطيء: يتم تنفيذ هذا النوع من التغيير على مراحل وبشكل تدريجي، حيث يتم تطبيق التعديلات والتغييرات على فترات زمنية محدودة لتجنب وقوع أي آثار سلبية على المتأثرين بعمليات التغيير التنظيمي، ولضمان تكيفهم معه. ويمكن تنفيذ التغيير التدريجي في حالات تشمل تغييراً شاملاً للمؤسسة بأكملها، أو عندما يُتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد تنفيذه.

2. التغيير السريع: يشير هذا النوع إلى التغيير الذي يتم تنفيذه مرة واحدة وبشكل سريع نسبياً، دون التدرج في التنفيذ. يمكن أن يتم تنفيذ التغيير السريع في ظروف معينة مثل وقوع مشكلة تؤثر على مستقبل المؤسسة وتتطلب تدخل سريع لمعالجتها. ومع ذلك، فإنّ هذا النوع غالباً ما يتسبب في ظهور مقاومة للتغيير التنظيمي نتيجةً للصدمة الناجمة عن التغيير المفاجئ. وعلى الرغم من أنّ التغيير التدريجي والبطيء يكون عادةً أكثر استقراراً وقبولاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أنّ اختيار السرعة المناسبة لتنفيذ التغيير التنظيمي يعتمد على طبيعة الظروف⁽¹⁾، والسياق الذي يحدث فيه التغيير. الأمر الذي يستدعي توخي الحذر في تقدير الآثار المحتملة، وتقييم القدرة على التكيف وتقبّل الأفراد للتغيير لتحديد السرعة المثلى لتنفيذ عملياته في كل حالة، وتجنب المقاومة العنيفة.

سابعا: حسب درجة التعقيد

يُصنّف التغيير التنظيمي حسب درجة التعقيد إلى نوعين أساسيين، هما⁽²⁾:

1. التغيير المعقّد: يتصف التغيير المعقّد بتداخل وتشابك عوامله المختلفة، حيث تتعارض الأسباب والبواعث والمحفزات وتتداخل مع النتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح كل عامل مغذياً للآخر ومرتبطاً به بشكل وثيق، وبالتالي يُصعب على غير المتخصص التمييز بين هذه العوامل. لذلك، إدارة هذا النوع من التغيير التنظيمي تتطلب توافر خبرات وتخصصات متنوعة لضمان معالجته بفعالية وبطريقة صحيحة. كما وتُحذر الإشارة إلى أنّ التغيير المعقّد عادةً ما يتسم بالغموض وصعوبة الفهم لمضامينه.

2. التغيير البسيط: ينطوي التغيير البسيط على عامل واحد أو عدد محدود جداً من العوامل التي لا تتجاوز ثلاثة عوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً وغير معقّد وغامض. يتميز هذا النوع من التغيير بالبساطة حيث يمكن للقائد الإداري تنفيذه بمفرده دون الحاجة للمساعدة أو أخذ الاستشارة من الآخرين.

ثامنا: حسب الشكل والمضمون

يُصنّف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين هما⁽³⁾:

1. التغيير الشكلي: يندرج تحت هذا النوع من التغيير التنظيمي الاهتمام بالتعديلات الشكلية والإجرائية في المؤسسة. وبالتالي، يُركّز التغيير الشكلي على إحداث تغييرات أو تعديلات في تصميم الأنظمة والإجراءات والهياكل الداخلية للمؤسسة دون الاهتمام الكبير بتنفيذها وتطبيقها بشكل سليم، وتأثيرها الفعلي على المضمون والنتائج.

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

(2) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 287.

(3) مريم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 389.

2. التغيير في المضمون: يتمحور هذا النوع من التغيير حول التحوّل في الأهداف والنتائج والمشاكل التي تواجهها المؤسسة وسبل علاجها، ويتركز على وضع خطط استراتيجية تستهدف حل تلك المشاكل وتحويلها إلى خطط يُشارك فيها العاملون ويستفيدون من برامج تكوينية عليها، مع الحصول على صلاحيات تنفيذية لها، ويتم متابعة تنفيذ هذه الخطط لتحقيق نتائج فعلية وجعل التغيير يركز على المحتوى والمضمون بدلاً من التغييرات الشكلية فقط. يتم تصنيف التغيير التنظيمي وفقاً لهذا المعيار لفهم النواحي التي يركز عليها التغيير، سواء كانت في التعديلات الشكلية للمؤسسة، أو في التحوّل في المضمون والنتائج. وبالتالي، يهدف هذا المعيار إلى تحقيق تأثير فعال ومستدام في تطور المؤسسة وتحسين أدائها.

ولضمان النجاح في عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، يُوجب التركيز على عدة جوانب أساسية. أولاً، يتطلب الأمر فهماً شاملاً لطبيعة ونوع التغيير المرجو تحقيقه، إذ لا بد من تحديد أهداف التغيير بوضوح وتحليل تأثيرها المحتمل على المؤسسة. ثانياً، ينبغي تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة، بما في ذلك توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والاعتماد على التكنولوجيا المناسبة لتنفيذ هذه العملية بطريقة سليمة وفعالة. وثالثاً، يجب التركيز على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع الحاصل في مختلف جوانب الحياة، وذلك من خلال تعزيز القدرات التنظيمية وتوفير الدعم والتكوين المناسب للموارد البشرية.

في ضوء المعلومات التي تمّ تناولها ومناقشتها بين ثنايا هذا البحث، يتضح جلياً أنّ التغيير التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو ضرورة حتمية للمؤسسة الاقتصادية وسبباً في نجاحها وتفوقها التنافسي. فالمؤسسة بوصفها نظاماً مفتوحاً مشكل من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، تُؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط فيها، حيث تتسم هذه البيئة بالتعقيد والغموض والتغير المستمر. وبالتالي، فإنّ التغيير التنظيمي يُعدّ السبيل الوحيد لضمان بقاء المؤسسة، كونه يساهم في تجاوز الأفكار القديمة، ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تُعزز التجديد والابتكار والإبداع. ومن هنا، يتعين إدارة هذا التغيير بشكل مناسب، مع النظر في كميّة تنفيذه بنجاح، واعتماد الأساليب التي تساهم في تحقيق عمليات هذا التغيير التنظيمي بشكل إيجابي، وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة.

المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لتعزيز القدرة على تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

إنّ التطبيق الفعّال لبرامج التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يُشكّل عنصراً حيوياً لتحقيق النجاح والتطوّر المستدام في ضوء التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المتغيّرة. ولضمان نجاح هذه البرامج، يجب أن تكون المؤسسة مدركة لكيفيّة إحداث التغييرات المطلوبة، وتنفيذها بطريقة مدروسة ومنهجية، يتضمن ذلك تحليل الوضع الحالي، وتحديد أهداف واضحة، وتخطيط العملية، وتشجيع المشاركة والتواصل، وإدارة المقاومة إن وُجدت. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير المعارف وحشد الطاقات والموارد اللازمة لتنفيذ برامج التغيير، واعتماد استراتيجية واضحة ومحددة تتناسب مع بيئة المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية. علاوةً على ذلك، لا بد من تجنب العوائق التي تُحوّل دون تنفيذ عمليّة التغيير التنظيمي بنجاح.

المطلب الأول: قدرة المؤسسة الاقتصادية وجاهزيتها للتغيير التنظيمي

شهدت الأوساط الأكاديمية والإدارية اهتماماً متزايداً بمفهوم "جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي"، الذي يُعرف أيضاً بالاستعداد للتغيير، باعتباره مؤشراً حيوياً يعكس قدرة المؤسسات الاقتصادية على التكيف مع التحولات السريعة التي تطرأ في بيئة الأعمال. يشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة لمتطلبات التغيير من خلال مجموعة من الأبعاد والمعايير التي تقيس مدى مرونتها وقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف الجديدة. وعلى الرغم من أهمية مفهوم "جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي"، إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات الإدارية، على الرغم من دوره الحاسم في تحديد نجاح أو فشل عمليات التغيير التنظيمي. وبالتالي، تقييم جاهزية المؤسسة وقدرتها على التغيير التنظيمي يُعد خطوة ضرورية لتوجيه هذه العملية بشكل صحيح، حيث يُسهم في تقديم صورة شاملة عن مدى استعدادها لمواجهة التحديات المحتملة التي قد تُرافق أي عملية تحول. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ قياس هذه الجاهزية يتيح للإدارة إمكانية التعامل مع العوائق التي قد تظهر، مثل مقاومة التغيير، مما يُعزز من فرص نجاح التغيير ويُقلل من المخاطر المحتملة المرتبطة به.

أولاً: مفهوم القدرة على التغيير التنظيمي

القدرة على التغيير التنظيمي تُعرّف بأنها مجموعة من القدرات والإمكانات التي تُمكن المؤسسة الاقتصادية من استيعاب وتبني التغييرات المختلفة داخل بيئتها الداخلية والخارجية، بما يُعزز من قدرتها على الاستمرارية والتكيف مع التغيّرات المستمرة. تتجلى هذه القدرة في مرونة المؤسسة في التعامل مع التحديات المستقبلية، فضلاً عن كفاءة التخطيط والتنفيذ، واستعداد الموارد البشرية لتقبل التغيير والتحوّل في أساليب العمل. كما تتطلب القدرة على التغيير تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين والتأهيل المستمر، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية التنظيمية، والثقافة المؤسسية الداعمة لعمليات الابتكار والتحسين المستمر. وبالتالي، التغيير التنظيمي ليس مجرد استجابة لتحديات آنية، بل هو جزء من استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية وزيادة تنافسيتها. فالمؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على التغيير تتميز بقدرتها على التكيف بسرعة مع التحولات في السوق والتكنولوجيات الحديثة، مما يعزز استمراريته ونجاحها في بيئات أعمال تتسم بالتقلبات والتحديات المتزايدة. ووفقاً لما ذكره بون وجاو (2011)، فإنّ "القدرة على التغيير التنظيمي تُعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات في

ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتقلبة، حيث تعتمد استمرارية المؤسسة في السوق على مدى قدرتها على التكيف وإدارة عمليات التغيير بفعالية" (1).

ثانياً: مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي

يُعد مفهوم جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث يُمثّل عنصراً حيوياً في إدارة التغيير التنظيمي، كما يعتبر نقطة انطلاق رئيسية نحو تنفيذ العمليات المرتبطة بالتغيير بشكل فعال. فنجاح أي عملية تغيير تنظيمي لا يعتمد فحسب على التخطيط المدروس، بل يتوقف أيضاً على مدى جاهزية المؤسسة للتعامل مع تلك التغييرات. يُمثّل التغيير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى إحداث التناسق بين أوضاع المؤسسة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، ويتطلب ذلك قدرة الإدارة أن التوقع المستمر للتغييرات والاستعداد لها بما يضمن التعامل معها بحكمة ودراية (2). وعليه، فإن إدراك المؤسسة لحاجتها إلى التغيير يعتبر خطوة مهمة، لكن كونها مستعدة فعلياً لهذا التغيير يُشكّل أمراً آخر. على الرغم من وجود علاقة وثيقة بين هذين العنصرين، إلا أنّ الوعي بضرورة التغيير لا يُعبر سوى عن جزء بسيط من الصورة الكلية. فمن السهل أن تبدأ المؤسسة عملية التغيير، إلا أنها قد تواجه مخاطر ومقاومة شديدة في حال عدم استعدادها بشكل كامل لذلك. وبالتالي، فإن غياب الاستعداد التام قد يؤدي إلى فشل العملية، مما يُبرز أهمية هذا الأخير كشرط أساسي لنجاح التغيير التنظيمي. في هذا السياق، تستند الجاهزية إلى القدرة على الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبّر المسبق. لغوياً، يقال "تجهّز فلان للأمر"، بمعنى أنه استعد وتهيأ لمواجهة. وهذا المفهوم، الذي ينطبق على الأفراد، يمتد ليشمل المؤسسات، حيث تشير جاهزية المؤسسة إلى قدرتها على التحضير والاستعداد المسبق لمواجهة مشكلة أو تحديات متوقعة (3). لقد وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالاستعداد للتغيير التنظيمي، وتباينت وفقاً لاختلاف مذاهب الباحثين وتوجهاتهم الفكرية، فعلى سبيل المثال، يرى بعض الباحثين أنّ الاستعداد للتغيير يتمثل في مجموعة من الإجراءات والتركيبات الفرعية التي تتطلب مشاركة فعالة من القيادة والموارد البشرية المتاحة للوصول إلى المعرفة والمعلومات المرتبطة بالتغيير. بينما عرّف آخرون الاستعداد للتغيير التنظيمي بأنه التزام حقيق بتنفيذ الابتكارات المستقبلية واتخاذ التدابير الضرورية لضمان التغيير، مع توقع تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة (4). في حين أكد تعريف آخر على ربط الاستعداد للتغيير بالإبداع، وجعله شرطاً أساسياً وعامل حاسم في تبني الإبداع وتحقيق النتائج المرجوة منه على مستوى الفرد والمؤسسة. من جهة أخرى، تمّ تعريف الاستعداد للتغيير التنظيمي على أنه قدرة الفرد على اكتساب المعلومات والمهارات من خلال التكوين، أو بعبارة أخرى هو مقدار اهتمام

(1) Michael Bourne, Shen Jau (2011), " Organizational Change and Adaptability: Critical Factors for Competitive Advantage", Journal of Business Studies, Pearson Education, United States, Vol. 2, N°. 45, P :115.

(2) كمال محمد الحواجرة (2011)، "الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال تصدر عن الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، المجلد السابع، العدد الثالث، ص 397.

(3) مؤيد السالم، محمد العجلوني (2008)، "جاهزية المنظمات للتغيير: حلقة مفقودة في إدارة التغيير"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثامن حول: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، يوم 22 أفريل، عن الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr9228.html>, (Consulte Le : 12/10/2021 à 17 :39h).

(4) أحمد يونس محمد السباعي، عبد الباسط إلياس علي (2023)، "أثر الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزيز النية السلوكية لاستخدام التعليم الإلكتروني: دراسة مسحية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة نينوى"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كركوك، كركوك، العراق، المجلد 13، العدد الثاني، ص ص 311، 312.

الفرد ورغبته في المساهمة في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي. يُعزى التركيز على المعلومات والمهارات كعنصر أساسي في تحديد تعريف للاستعداد للتغيير إلى الدور الهام الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات، حيث تُعدّ أحد أهم أبعاد عملية الاستعداد التنظيمي للتغيير، كونها أداة فعالة في التعلّم، وجمع المعلومات، وتوفير المؤشرات لتحديد الفجوات التنظيمية.

من الواضح أنّ مصطلح "الاستعداد للتغيير التنظيمي" يتمتع بشمولية واسعة تتناول عدة جوانب، فهو يتناول أحياناً استعداد المؤسسة من ناحية توافر الموارد، وفي أحيان أخرى يُركّز على الاستعداد السلوكي للمؤسسة من حيث تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لعملية التغيير. كما يتضمن أيضاً استعداد الأفراد داخل المؤسسة، بما يشمل رغبتهم في التغيير واندفاعهم نحو اكتساب المعارف الضرورية لتطبيقه بنجاح. من هذا المنطلق، أدرك العلماء أهمية الجاهزية للتغيير التنظيمي، وذلك في كونها تُسهم في توفير أساس معرفي لفهم سلوك مقاومة التغيير أو دعمه، حيث تُحدد هذه الجاهزية ما إذا كان التغيير سيُحقق النجاح المرجو. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن المؤسسة من الحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال استعدادها المستمر. تتمثل أهمية الجاهزية التنظيمية في أنّ التغيير لا يتم بنجاح دون تهيئة الأفراد لإجراء هذا التغيير، حيث تعتمد على جوانب تحفيزية تشمل الطاقة السلوكية والإيجابية اللازمة لتحقيق جاهزية المؤسسات الاقتصادية. علاوةً على ذلك، تعتبر الجاهزية التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق نظم المعلومات، إذ تشير مستوى الالتزام والقدرة التنظيمية المرتبطة بتبني هذه النظم. كما يتضمن تقييم الجاهزية مساعدة المؤسسات للتعرف على درجة الدافعية داخلها، فضلاً عن تقييم القدرات الخاصة بالمؤسسة. من جانب آخر، تُسهم الجاهزية أو ما يُعرف بالاستعداد للتغيير التنظيمي في تحسين القدرات التنظيمية، مما يُمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة أكبر لعملائها⁽¹⁾.

في الختام، يُعدّ استعداد المؤسسة للتغيير التنظيمي عنصراً حاسماً يؤثر بشكل مباشر على نجاح عمليات التغيير، يتجلى ذلك في تفاعل مجموعة من الخصائص الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك القيم الاجتماعية، التزام القيادة، التمكين، وكفاءة الاتصال، بالإضافة إلى نقل المعرفة. من جهة أخرى، تلعب خصائص الأفراد العاملين دوراً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات والتغيرات المحيطة بها. وبالتالي، الاستعداد للتغيير ليس مجرد حالة إدراكية فحسب، بل هو عملية ديناميكية تتطلب جهوداً متضافرة من كافة الأطراف المعنية. لذلك، يتعين على المؤسسات تعزيز بيئة عمل تُشجّع على تطوير التزام قيادي قوي، مما يسهم في تمكين الأفراد، مما يسهم في ضمان قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: أبعاد قياس جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي

تتباين الآراء بشكل ملحوظ فيما يتعلق بأبعاد قياس جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي، وذلك استناداً إلى اختلاف طبيعة الاستعداد المستهدف. فعلى سبيل المثال، يُركّز بعض الباحثين على للاستعداد التنظيمي على مستوى المؤسسة ككل،

(1) إفتخار عبد الحسين قاطة، هديل كاظم سعيد (2024)، "القدرات الإبداعية وتأثيرها في الجاهزية التنظيمية للتغيير - بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات"، مجلة دراسات محاسبية ومالية تصدر عن المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 66، ص 403.

في حين يولي آخرون أهمية أكبر للاستعداد التنظيمي على مستوى الأفراد. ومع ذلك، فإنّ أبرز نماذج القياس الحديثة التي تمّ تصميمها واختبارها لعملية قياس الجاهزية للتغيير التنظيمي تتضمن الأبعاد التالية (1):

1. استعداد الموارد: يُعتبر استعداد الموارد من أبرز الأبعاد في قياس جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي، ولا يقتصر هذا الاستعداد على مجرد توفير الموارد فحسب، بل يتطلب إيجاد حالة من التكامل والانسجام بين هذه الموارد لتنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح. وفي هذا السياق، يمكن القول أنّ الحديث عن الاستعداد للتغيير يشمل بشكل رئيسي جاهزية الموارد المتاحة بكافة أنواعها لتبني أي تغيير. يُسهم هذا الاستعداد في تعزيز أداء المؤسسة في جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشري والموارد المادية والمنتجات والمواد والأنظمة؛

2. الاستعداد الثقافي: يشير الاستعداد الثقافي عن القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والتي تُسهّل عملية التغيير التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعتبر العامل الأكثر أهمية وتأثيراً في المؤسسات الناجحة التي تشهد ازدهاراً سريعاً، إذ تعتمد هذه المؤسسات على ثقافة تنظيمية قوية تقوم على تعزيز التواصل ومشاركة الأفكار بين الأفراد، حيث يعكس هذا النوع من الاستعداد مدى انخراط الأفراد لزيادة قدرتهم على تبني التغيير التنظيمي. يُقاس مستوى الاستعداد الثقافي للمورد البشري من خلال تحليل مواقفهم، دوافعهم نحو التغيير، ومدى تمكينهم للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التغيير.

3. استعداد تكنولوجيا المعلومات: يُعد الاستعداد التكنولوجي جزءاً أساسياً من جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي، حيث يرتبط بمواجهة مقاومة التغيير الناتجة عن القلق التكنولوجي، مثل التخوف الذي يشعر به الأفراد عند استخدام أدوات تكنولوجية جديدة. يأخذ مؤشر الاستعداد التكنولوجي في الاعتبار عدة أبعاد، منها الابتكار، التفاؤل، القدرة على مواجهة الشعور بعدم الأمان، والراحة في التعامل مع التكنولوجيا. ويُعزز استخدام التكنولوجيا في مجالات متعددة مثل تحليل البيانات، معالجة المعلومات، سرعة التنفيذ، وتقليل التكاليف. وبالتالي، اعتماد التكنولوجيا بشكل فعال يُمكن المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات، مما يُسهم في تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا في تعزيز قدراتها التنافسية.

4. تكافؤ الإبداع: يُعدّ الدافع النفسي محفزاً للسلوك الاستكشافي لدى العاملين، والذي يظهر من خلال قدرتهم على التفكير والتعلّم واتخاذ التصرفات بما يتجاوز التوقعات. الفرد العامل هنا لا يقتصر على أداء المهام فقط، بل يشعر بالشغف تجاه عمله، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع في استخدام تكنولوجيا المعلومات. لذلك، يُعتبر تكافؤ الإبداع مؤشراً على الالتزام الفردي بالتغيير، وهو مقياس لاستعداد الفرد لتبني التغيير القابل للتنفيذ. بناءً على ذلك، يُعرّف تكافؤ الإبداع على أنه مدى استعداد الفرد لتبني موقف إيجابي تجاه تكنولوجيا المعلومات. كما يُعتبر مقياساً للرؤية الإيجابية التي يمتلكها أصحاب المصلحة نحو التغيير، وتأثيرها على أفكارهم وسلوكياتهم ودعمهم للتغيير. رؤية الأفراد تُعدّ أساسية في مراقبة مصالحهم، التي قد تكون مهددة بالتغيير، مما قد يؤدي إلى زيادة المقاومة تجاه التغيير التنظيمي إذا كانت تلك الرؤية سلبية.

5. الاستعداد المعرفي: إنّ الاستعداد المعرفي يُركّز على المعتقدات، التطلعات، والمشاعر الإيجابية للأفراد تجاه التغيير. يُعرّف هذا البعد على أنه تعزيز السلوكيات الداعمة للتغيير من خلال جمع المعلومات والمعارف، وتكوين قاعدة معرفية تساهم في دعم عملية التغيير. الهدف الرئيسي من الاستعداد المعرفي يكمن في تحسين جمع المعلومات وتنفيذ المهام، وتعزيز الأنظمة عبر

(1) أحمد يونس محمد السباعي، عبد الباسط إلياس علي، المرجع نفسه، ص 312.

جميع مستويات المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الاستعداد المعرفي في دعم أعضاء المؤسسة عبر المشاركة الفعالة في العمليات، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة وزيادة قدرات المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات. وبالتالي، يعزز هذا الاستعداد الكفاءة التنظيمية ويدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

6. استعداد الشركاء: يُعرّف استعداد الشركاء على أنه التزام وتفاعل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مع المؤسسة بهدف تحقيق التقدم في مختلف الأنشطة وتطويرها، وتبني الإبداع والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات. يُركّز هذا البعد على أهمية العلاقات مع البائعين والاستشاريين والزبائن كعناصر أساسية في دعم الإبداع وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، وكذلك في المحافظة على استمرارية هذه العمليات. وبالتالي، يدعم استعداد الشركاء التعاون والتكامل بين جميع الأطراف المعنية، مما يسهم في نجاح التغيير وتطوير الأداء المؤسسة بشكل شامل.

في النهاية، تُعد جاهزية المؤسسة الاقتصادية للتغيير مؤشراً على قدرتها واستعدادها **للتأقلم** مع التحولات البيئية، الاستراتيجية، والتكنولوجية المتنوعة التي قد تواجهها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتطلب هذه التحولات من المؤسسة أن تكون مهيأة لاستغلال الفرص التنافسية ومواجهة التحديات لضمان استمراريتها وبقائها. وبذلك يمكن القول أنّ الاستعداد للتغيير التنظيمي يشمل العديد من العمليات **مثل تكوين** وتمكين **الموارد البشرية**، وتوفير قيادة مؤثرة، إل جانب تطبيق ممارسات وأساليب تهدف إلى جعل عملية التغيير التنظيمي جزءاً مستداماً من ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها على المدى الطويل.

المطلب الثاني: المجالات الرئيسية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

في المؤسسات الاقتصادية الحديثة والتي تنتمي للألفية الثالثة، يُمكن أن تشهد عمليات التغيير التنظيمي تنوعاً واسعاً في المجالات التي تستهدفها. فعلى الرغم من عدم وجود قيود أو تحديد دقيق لنطاق التغيير، إلا أنّ كل مؤسسة تتمتع بمقوماتها الداخلية التي تؤثر في قدرتها على التغيير الذاتي. فضلاً عن ذلك، لا يمكن عزل المؤسسة عن عوامل التغيير الداخلية والخارجية، حيث يمكن أن يستهدف التغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الموارد البشرية، أو استراتيجيات وعمليات المؤسسة. وقد يؤدي التغيير التنظيمي في أحد هذه العناصر إلى تغييرات في عناصر أخرى ⁽¹⁾، نظراً لطبيعة العلاقة التفاعلية التي تجمع بينها. لهذا تعدد المجالات التي تكون عرضة لعمليات التغيير التنظيمي، يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

أولاً: تغيير فلسفة ورسالة المؤسسة

إنّ تغيير فلسفة المؤسسة يعني إعادة صياغة وتحويل المبادئ والقيم التي تحكم عمل المؤسسة بشكل جذري. قد يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير في رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، حيث يصبح من الضروري تغيير الفلسفة لتتوافق مع الاتجاهات الجديدة، وقد يتطلب ذلك إعادة تعريف التوجه العام للمؤسسة وتحديد الأولويات والمبادئ التوجيهية الجديدة. أو يمكن تغيير فلسفة المؤسسة بشكل مستقل عن ذلك. في هذه الحالة، يتم التركيز على إعادة توجيه وتنظيم الموارد بشكل فعال، وترشيد استخدامها بما يسهم في بلوغ أهداف جديدة، كتحفيض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية ⁽²⁾.

(1) لبنا جمال محمد (2018)، "استراتيجيات التغيير إدارة الصراع التنظيمي"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 59.

(2) رابع خوي، لؤيزة فرحاني (2017)، "ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير"، مجلة الاقتصاد الصناعي تصدر عن جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، ص 13.

ثانيا: التغيير في الأهداف والاستراتيجيات

في نطاق هذا المجال، باستطاعة المؤسسة أن تُغيّر أو تُعدّل في أهدافها وكذا الاستراتيجيات التي تستخدمها بهدف تحقيق غايتها المرجوة⁽¹⁾. يعتبر التغيير الاستراتيجي أمراً شائعاً في العديد من المؤسسات الكبرى في العالم، حيث يتم تعديل استراتيجية المؤسسة الحالية أو تبني استراتيجية جديدة بالكامل. يُمكن أن يتم التغيير على مستوى استراتيجية النشاط، سواء كانت بالدفاع أو الهجوم أو الاستقرار، أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة للمؤسسة مثل تغيير استراتيجية التسويق، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو استراتيجية الموارد البشرية⁽²⁾. وعليه، يمكن القول أنّ التغيير الاستراتيجي عملية ضرورية ومستمرة في ضوء التطورات السريعة في السوق والتكنولوجيا وتغيّر احتياجات العملاء والظروف الاقتصادية والمنافسة. حيث تتطلب هذه العملية قيادة قوية وكفاءة، رُقّة اتخاذ قرارات جريئة وتنفيذها بفاعلية، بهدف تمكين المؤسسة من تعديل رؤيتها وأهدافها وتوجيهها الاستراتيجي لتعزيز قدرتها على التكيف مع تلك التطورات في البيئة التنافسية، وتحقيق المزيد من النجاح والاستدامة. تتضمن عملية التغيير الاستراتيجي تحليل الأهداف الحالية وتقييمها وضبطها لتحقيق أهداف جديدة. كما تشمل أيضاً تعديل الاستراتيجيات المعتمدة في تنفيذ الخطط والمبادرات لتحقيق تلك الأهداف.

ثالثا: التغيير في السياسات والقواعد

في سياق تغير ظروف وبيئة عمل المؤسسات، يصبح من الضرورة بمكان إجراء تغييرات وتطوير تنظيمي في سياسات وقواعد العمل داخل المؤسسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال استحداث مجموعة جديدة من القواعد والسياسات التي تناسب متغيرات البيئة الجديدة وتتماشى مع تطلعات المؤسسة. ويتطلب ذلك دراسة وتحليل الظروف الحالية واحتياجات المؤسسة وتصميم قواعد تنظيمية جديدة تواكب هذه الظروف، وتعكس رؤية وأهداف المؤسسة في المستقبل. وعلى الجانب الآخر، يمكن تعديل وتطوير السياسات والقواعد الحالية بما يتوافق مع التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المحيطة. ويستدعي هذا الأمر استعراض تلك السياسات والقواعد والبحث في طرق تحسينها، بناءً على الممارسات الجديدة والمعايير المتغيرة، بهدف لجعلها أكثر مرونة وأقل تركيزاً على الهيكلية المركزية⁽³⁾.

رابعا: التغيير في الأنشطة والمهام

يتعلق هذا المجال بإجراء تغييرات تمس صلاحيات ومسؤوليات الموارد البشرية، وطرق وأساليب العمل المستخدمة لأداء الأنشطة والمهام داخل المؤسسة. يهدف هذا التغيير إلى تحقيق تحسينات من خلال استحداث طرق جديدة، أو التخلي عن الطرق القديمة القائمة، أو تحسين الأساليب المعتمدة في أداء المهام الحالية. من شأن هذه التحسينات أن تُسهّم في فتح الباب أمام فرص وآفاق جديدة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة في السوق. كما يهدف أيضاً التغيير في المهام والأنشطة إلى تقليل الأعمال الروتينية، وتجميع بعض الأنشطة المتشابهة، الأمر الذي يُتيح للموظفين إمكانية التركيز على المهام ذات

(1) حكيم بن جروة (2017)، "دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول، ص 19.

(2) هناء مارس (2017)، "مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية تصدر عن مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد العاشر، ص 404، 405.

(3) بلكبير بومدين (2013)، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، ص 67.

القيمة المضافة والابتكار، مما يُعزز الإنتاجية والإبداع في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يأخذ التغيير في الاعتبار التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذه العملية⁽¹⁾.

خامساً: التغيير في الموارد البشرية

تُعتبر الموارد البشرية أحد أهم أصول المؤسسة، حيث يتوقف تاريخ المؤسسة ومعرفتها على مهارات وقدرات موظفيها. إذ يُعد الإنسان العنصر الرئيسي المحرك للتنظيم الإداري، ويلعب دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي. وإحداث هذه العملية يعتمد بشكل كبير على درجة قبول واقتناع الموارد البشرية بها وتعاونهم، حيث يكون لهم الدور الأساسي في ضمان نجاحها. من زاوية أخرى، يهدف التغيير التنظيمي إلى تعديل سلوك واتجاهات وإدراك وخصائص الموظفين، ويسعى أيضاً لتحفيزهم لتحسين العمليات والمساهمة في اتخاذ القرارات. وعند النظر في تغيير الموارد البشرية، يمكن تقسيمه إلى جانبين رئيسيين. الجانب الأول يتعامل مع الموارد البشرية من الناحية "الكمية أو المادية"، ويشمل عمليات مثل الإحلال أو الإضافة للموظفين الجدد. ومع ذلك يمكن أن يكون تنفيذ هذا الجانب تحدياً، خاصة عندما يتعلق بتغيير الموظفين الحاليين. والجانب الثاني "المعنوي أو السلوكي"⁽²⁾، يُركّز على الجوانب الإنسانية (العاطفية أو السلوكية)، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما⁽³⁾:

1. المهارات والأداء: ويُستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:

أ. الإحلال: ويشير إلى استبدال العاملين الحاليين في المؤسسة بأفراد آخرين أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يُصعب تطبيقه نظراً لعدة عوامل، حيث قد يواجه الموظفون الحاليون مقاومة لتغيير وضياح الوظائف، كما قد يكون من الصعب العثور على أفراد يتمتعون بالمهارات المطلوبة والتوافق الثقافي مع المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للإحلال تكلفة مالية ويستغرق وقتاً لتكوين الموظفين الجدد وإدارة عملية التحول. ومع ذلك، يعتبر الإحلال استراتيجية مهمة لتعزيز أداء المؤسسة ومواكبة التطورات السريعة في البيئة التنظيمية.

ب. التحديث التدريجي للعاملين: يشير هذا المدخل إلى وضع شروط ومعايير جديدة لاختبار العاملين الجدد. هذه العملية تهدف إلى تحديث وتطوير فرق العمل، من خلال اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والكفاءة المناسبة لمتطلبات وأهداف المؤسسة.

ت. تكوين العاملين: ويُقصد به تطوير وتحسين أداء العاملين الموجودين على رأس العمل، عن طريق تزويدهم بمهارات جديدة، الأمر الذي يُسهم بالتأكيد في تعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم في الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.

(1) رغد محمد يحي خروقة (2010)، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 99، ص 07.

(2) حاكم جبوري الخفاجي، ماجد جليل مهدي (2023)، "الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في التغيير التنظيمي"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، تصدر عن الجامعة الإسلامية، النجف، العراق، المجلد الأول، العدد 71، ص 338، 339.

(3) إكرام بودبة، أمال يوب (2019)، "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تصدر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد الأول، ص 27.

2. الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأنّ يتم التغيير بإجراء تعديلات في نمط التفكير والاعتقادات والاتجاهات والتصورات القائمة لدى العاملين بشأن العمل والمؤسسة. حيث يتم ذلك من خلال تغيير ثقافة المؤسسة وتعديل سلوك الأفراد والمجموعات التابعة للمؤسسة. وعليه، يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على دور الموارد البشرية وتعاونها، وعلى استيعابها وتبنيها للتغييرات المطلوبة. فعندما يتم تسطير برامج تكوينية لتمكين الموظفين وتحفيزهم وتوجيههم ونحو الأهداف المشتركة، يمكن أن يكون للتغيير التنظيمي تأثير إيجابي كبير على المؤسسة بأكملها.

سادسا: التغيير في الهيكل التنظيمي

تتحقق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة من القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية ضمن إطار تنظيمي محدد يُعرف بالهيكل التنظيمي. يتم تمثيل العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية عادةً على شكل خريطة تنظيمية، حيث تُعبّر هذه الأخيرة عن الهيكل التنظيمي من خلال الرسم (1). ومن هذا المنطلق، يمكن القول أنّ تحقيق التغيير في الهيكل التنظيمي، يتطلب إعادة تعريف وتنظيم الأدوار والعلاقات التنظيمية بين الوحدات المختلفة، كما ينطوي على اختيار نوع الإدارة سواء كانت مركزية أو لامركزية لاتخاذ القرارات المناسبة (2). بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التغيير في هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف بينها، حيث يتم إعادة ترتيب المسؤوليات وتحديد الوظائف المناسبة لكل وحدة أو فرع. ويمتد التغيير الهيكلي ليشمل أيضا إجراء تعديلات وتحسينات في نظم المؤسسة لتواكب التغيرات وتُعزز الأداء العام. وبصورة مشابهة، يلعب التغيير دوراً هاماً في تحسين خطوط الاتصال وتدقيق العمل، حيث يتم تعديل طرق التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، الأمر الذي يُسهم في تحقيق التنسيق والتعاون الفعال بين الوحدات المختلفة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.

سابعا: التغيير في المناخ المؤسسي

يُشار إلى المناخ المؤسسي أيضا بمصطلح "ثقافة المؤسسة"، والذي عادةً ما يُصعب تحديد مكوناته بدقة. وبالرغم من أهميته في كونه يمثل أساس المؤسسة، إلا أنه يمكن أن يكون إما عاملاً داعماً أو معوّقاً لجهود التغيير التنظيمي (3). يُعنى هذا المجال بالتغييرات التي تحدث على مستوى المبادئ والمفاهيم والمعتقدات والسلوكيات والقيم والمعايير التي تُشكّل أساس ثقافة المؤسسة. فهذه الثقافة تعتبر المرجع الذي يستند إليه أفراد المؤسسة في حل المشاكل والالتزام بتطبيقها. ويشمل ذلك الابتعاد عن العوائق المتواجدة في الثقافة الحالية، واكتساب ثقافة جديدة تسمح بالتغيير والتطوير المستدام داخل المؤسسة (4).

(1) شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي (2014)، "تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، الحلة، العراق، المجلد السادس، العدد الثالث، ص 171.

(2) Sinem Somunoglu Ikinci (2014), "Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training", Journal of Management and Organizational Studies, sciedu press, U S A, Vol. 1, N°. 2, P: 123.

(3) مدحت أبو النصر (2008)، "أساسيات الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 33.

(4) إيتسام إسماعيل حنا بيدويد (2019)، "أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الإبداع التقني / دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود (مصنع الألبسة الجاهزة/معمل خياطة برطلة)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، المجلد 15، العدد 48، الجزء الأول، ص 259.

ثامنا: التغيير في تكنولوجيا العمل

يمكن تحديد مجال التغيير في التكنولوجيا بواسطة عوامل المنافسة التي تواجهها المؤسسات في مختلف الصناعات ⁽¹⁾. يُركّز هذا المجال على التغييرات التي تؤثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، وتتضمن تحسينات في المعرفة والمهارات الأساسية التي تُمكن المؤسسة من إظهار قدراتها المتميزة. وتُصمّم هذه التغييرات لزيادة كفاءة الإنتاج، أو للإنتاج بكميات أكبر. كما وتتضمن التغييرات التكنولوجية تحسين أساليب تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات المتنوعة، فضلاً عن تعديل مناهج العمل واستخدام المعدات والأدوات المتقدمة ⁽²⁾. والجدير بالذكر، أنّ التغيير التكنولوجي يجب أن يكون جزءاً من رؤية المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر وتعزيز عمليات الإبداع والابتكار. إذ يستوجب ذلك الاستعانة بالتقنيات الحديثة، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والتشغيل الآلي، والتطورات التكنولوجية الأخرى التي تُعزز الكفاءة وتُحسّن الأداء.

تاسعا: تغيير المنتج والسوق

تُعد التغييرات التي تطرأ على المنتجات، وكل ما يتعلّق بتعديلها لتلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين واستقطابهم لشرائها من الأسواق، وتعزيز استراتيجيات التسويق لزيادة حجم المبيعات ⁽³⁾، بالإضافة إلى تحديد السوق المستهدفة (الموقع ونوعية العملاء المستهدفين) وتحليل خصائصها، من أهم المجالات الحيوية التي تُركّز عليها معظم المؤسسات لتحقيق نمو أفضل، باعتبارها يُمثّلان أكثر المجالات حساسية وسرية، الأمر الذي يجعل المؤسسة تُحيط بما يدور في إطارها من تغيير وتطوير بشيء من التكتّم والخصوصية ⁽⁴⁾، كونها تُشكّل جوانب تنافسية حاسمة تؤثر على مكانة المؤسسة في السوق وتميّزها عن الآخرين.

عاشرا: التغيير في النظم

يشير هذا المجال إلى تعديلات أو تحويلات تُجرى على جميع النظم المتواجدة في المؤسسة. تهدف هذه العملية إلى تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة، بما في ذلك نُظم الإنتاج ونُظم إدارة الموارد البشرية وغيرها، وتوفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة. من الناحية الفنية، فإنّ إجراء تغييرات على هذه النظم يكون سهلاً نسبياً، حيث يمكن للمؤسسة تحديث البرامج أو تعديل قواعد البيانات أو تحسين الأجهزة التكنولوجية المستخدمة في النظم، وعادةً ما يتم تكليف فرق تقنية متخصصة بتنفيذ هذه التغييرات الفنية. ومع ذلك، يكمن التحدي الحقيقي عند التغيير في النظم في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها ⁽⁵⁾. فعند إدخال تغييرات أو إجراء تعديلات، قد يواجه العاملون مقاومة أو صعوبة في التكيف مع التغيير. قد يحتاجون إلى برامج تكوينية لاكتساب معارف ومهارات جديدة تُمكنهم من استخدام النظم الجديدة، أو التعامل مع العمليات الجديدة المطلوبة. كما قد يشعرون أيضاً بالقلق بشأن تأثير التغيير على مهامهم الحالية أو يشعرون بعدم الاستقرار. بالتالي، يتوجب إدارة عملية

(1) دنيا كرم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(2) رغد محمد يحيى خروقة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

(3) Helen Ebongkeng (2018), "Organizational Change and Performance: Case Study", Thesis, Specialty of Business Management, Centria University of Applied Science, Finland, P: 7.

(4) حسن محمد أحمد محمد مختار (2014)، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، ص 94.

(5) مدحت أبو النصر، "أساسيات الجودة الشاملة TQM"، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.

التغيير في النظم بعناية، حيث يتطلب ذلك تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والإنسانية، وتوفير التكوين والدعم اللازم للعاملين للتأقلم مع التغيير. كما يستدعي الأمر التواصل الفعال وتوضيح الفوائد المترتبة عن التغيير ومنه تعزيز ثقتهم.

استخلاصاً لما تقدم، لا بد من الإشارة إلى أنّ مجالات التغيير التنظيمي تتعدد وترتبط فيما بينها بشكل وثيق، حيث يتأثر كل مجال منها بالآخر ويؤثر فيه بالمقابل. فعند النظر إلى النظام التنظيمي لأي مؤسسة، نجد أنّ هناك عدة جوانب تتطلب التغيير والتحسين تتراوح ما بين نظام الإنتاج ونظام إدارة الموارد البشرية وغيرها من النظم الأخرى. بالتالي، فإنّ فهم هذا التداخل والترابط بين مجالات التغيير التنظيمي يساعد على تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير. فعند التفكير في تنفيذ أي عملية تغيير في المؤسسة، يجب النظر إلى الآثار المحتملة على المجالات الأخرى وكيفية التعامل معها.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي في ظل النماذج المختلفة

يلعب التغيير التنظيمي دوراً كبيراً في النهوض ببيئة العمل وتحسينها داخل المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي جعل منه عملية معقدة تستدعي اهتمام الباحثين والدارسين والمؤسسات، وبذل الجهود لدراساتها واستيعابها بشكل أفضل. وقد قدّمت العديد من المحاولات لتوضيح الكيفية التي يتم بها تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، بالإضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تُسهّل الاستفادة من التغيير⁽¹⁾. من بين هذه المحاولات، يُذكر - على سبيل المثال لا الحصر - النموذج الذي قدّمه عالم النفس الاجتماعي كيرت ليونين (Kurt Lewin)، والذي اشتهر باهتمامه وتركيزه الكبير على حل المشاكل الاجتماعية. بينما قدّم كل من دين أندرسون (Dean Anderson) وليندا أكرمان أندرسون (Linda S. Ackerman Anderson) نموذجاً يُركّز على تكامل الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. في حين عرض جيفري هيات (Jeffrey Hiatt) نموذج أدكار (ADKAR) والذي ركّز فيه على التكيّف مع تغيير الموارد البشرية بدلاً من التغيير نفسه. وأخيراً، يأتي النموذج الرابع للأمريكي جون كوتر (John P. Kotter)⁽²⁾، الذي يُركّز على إدارة التغيير التنظيمي وقدرة المؤسسات على التكيّف. وبشكل عام، تُمثّل هذه المحاولات والنماذج الجديدة خطوات هامة نحو فهم وتسهيل عمليات التغيير التنظيمي، وزيادة فرص نجاحها. وعليه، سيتم عرض المراحل المختلفة للتغيير التنظيمي في ظل تلك النماذج الأربعة على النحو التالي:

أولاً: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)

في عام 1947، قدّم عالم النفس الاجتماعي كيرت ليونين (Kurt Lewin) نموذجاً أساسياً في فهم عملية التغيير التنظيمي، محاولاً فيه اختصار هذه العملية في ثلاث مراحل أساسية هي: إذابة الجليد، التغيير، وإعادة التجميد⁽³⁾. كما يمكن القول أنّ هذا النموذج يعتبر الأساس الذي بُنيت عليه العديد من النماذج الأخرى وتمّ تطويرها في وقت لاحق. وقد أُستخدِم نموذج ليونين وطُبّق على نطاق واسع من قبل العديد من العلماء والمختصين والباحثين في مجال التغيير التنظيمي، حيث ساهم

(1) حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي (2011)، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص ص 11، 12.

(2) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(3) Samer Sheikh Hamdo (2021), "Change Management Models: A Comparative Review", Academic Paper, Department of Business Administration, Institute of Social Sciences, Istanbul Okan University, Turkey, P: 5.

في تحقيق عمليات التغيير بنجاح في العديد من المؤسسات بما يتوافق مع ظروفها، وذلك من خلال توفير إطار لتحليل وفهم عملية التغيير وتوجيه الجهود بشكل مناسب لضمان نجاحها.

وبالتالي، يمكن عرض مراحل التغيير التنظيمي في ضوء نموذج ليونين ضمن الشكل الآتي:

الشكل (11): عملية التغيير التنظيمي ذات المراحل الثلاث



المصدر: حسين حريم (2020)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، ص 377.

يمكن شرح هذه المراحل بالترتيب على النحو الآتي:

1. **مرحلة التهيئة وإذابة الجليد (The Unfreezing Phase):** وفقاً للدراسات الميدانية التي أجراها "كيرت ليونين"، يشير إلى أنّ المؤسسات التي نجحت في الصمود واستطاعت أن تتفوّق وتُحقّق التغيير المطلوب، قد أخذت الوقت الكافي لإحداث تلك التغييرات الجوهرية، دون أن تلجأ إلى سياسة حرق المراحل. حيث يعتقد ليونين أنّ التركيز على الحرق المفاجئ للمرحل يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. وبالتالي، لابد من مراعاة بعض المعايير الأساسية عند القيام بعملية التغيير التنظيمي، فتعوّد العاملين على نمط معيّن من العمل لن يجعل تقبّل فكرة التغيير التنظيمي بالنسبة لهم سهلة، حيث يخشون المفاجآت وحالات الفشل. ولذا، فإنّ فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة، وهذا ما يُقصد بـ "إذابة الجليد" ⁽¹⁾. تشمل هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد، بهدف إحداث شعور بالحاجة لشيء جديد، وتسهيل عملية التغيير (أي إذابة الجليد) عن طريق إزالة السلوكيات الحالية ومواجهة الضغوط البيئية الخارجية مثل تراجع الأداء وتدني الإنتاجية وتدهور الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأنّ شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة. كما وتجدر الإشارة إلى أنّ مرحلة التهيئة وإذابة الجليد تكتسي أهمية كبيرة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي، وغالباً ما تفشل المحاولات والجهود التغييرية نتيجة لإهمالها أو تجاهلها وعدم إعطائها الاهتمام الكافي ⁽²⁾.

2. **مرحلة إحداث التغيير (The Changing Phase):** مرحلة إحداث التغيير هي المرحلة التي يتمّ من خلالها الشروع في تنفيذ التغيير المطلوب في المؤسسة، حيث يقوم خبراء التغيير بتنفيذ عملية التغيير من خلال التركيز على المكونات المختلفة للتنظيم، مثل العنصر البشري والمهام والهيكل التنظيمي، وذلك عن طريق تشخيص المشاكل بشكل معمّق وتحديد البدائل

(1) بماء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(2) حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 376.

الممكنة للتغيير⁽¹⁾. كما تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، وتُركّز على تحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلّمها. وبناءً على ذلك، يرى البعض أنّ مرحلة التغيير التنظيمي ليست مجرد مرحلة تدخّل، بل هي مرحلة تعلّم أيضاً. فمن خلال هذه المرحلة، يكتسب كلٌّ من الأفراد وفرق العمل والمؤسسة بأكملها أنماطاً جديدة من التصرف والسلوكيات التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم، وتحقيق التغيير نحو الأفضل⁽²⁾. والمتمعن في هذه المرحلة، يجد أنّها تهتم بتحديد اتجاهات التغيير، وإدخال تجهيزات ونظم جديدة بينما يتم إهمال القديمة منها⁽³⁾، حيث يسعى القائمون على التطوير بتحديد التغييرات التي يجب تطبيقها على الوضع الراهن. ويُحدّر "ليوين" من التسرع في مرحلة إحداث التغيير وتغيير الأمور والعناصر بسرعة غير معقولة، فإذا تمّ ذلك دون التدقيق والتخطيط المناسب، فقد يُسهم بدوره في بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي وزيادة حدتها، وبالتالي تعطيل عملية إذابة الجليد بشكل سليم. كما يتوافق مع هذه المرحلة الارتباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق⁽⁴⁾. لذا، ينبغي على القائمين على التغيير أن يتعاملوا مع هذه المرحلة بحذر وتأني، وأن يقوموا بالتخطيط والتنظيم الجيد قبل تنفيذ التغييرات، إذ لابد من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على المقاومة المحتملة وتخفيف التشويش. وفي الوقت ذاته، يجب تعزيز الأمل والثقة في النتائج المتوقعة من عمليات التغيير التنظيمي.

3. مرحلة تثبيت التغيير -الاستقرار- (The Refreezing Phase): وتُمثّل مرحلة الاستقرار (The Refreezing Phase) المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير التنظيمي، حيث يهدف الخبراء من خلالها إلى تثبيت التغييرات والحفاظ على التعديلات والتحسينات التي تمّت على مستوى السلوك، الاتجاهات، أو الأساليب، وخلق الظروف المناسبة لذلك. والجدير بالذكر، أنّ أي خلل في هذه المرحلة يمكن أن ينتج عنه التخلي عن التغيير الذي تمّ تحقيقه⁽⁵⁾.

يعتقد بعض الكُتّاب أنّ عملية التقويم في هذه المرحلة تكتسي أهمية بالغة، ويعتبرونها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فعملية التقويم تساهم في توفير البيانات للأفراد بشأن منافع التغيير التنظيمي وتكاليفه، وتساعد على توفير الفرص والإمكانيات لتنفيذ التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت⁽⁶⁾. ويجب الإشارة هنا إلى أنّ حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة، ولكي تنجح هذه المرحلة يجدر بالإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، حتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. كما ينبغي الاعتراف بهم من خلال مكافأاتهم، حيث تعتبر المكافأة أمراً بالغاً في الأهمية لتعديل السلوك، إذ يجب أن يحصل الموظفون على التقدير المناسب للتغييرات في السلوك إذا ما احتضنوا التغيير أو وافقوا عليه، وتساهم

(1) محمد بن يوسف النمران العطيات (2006)، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 108.

(2) سليمان بلعور (2011)، "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص 04.

(3) علاء الدين يوسف (2019)، "التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 111.

(4) حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 377.

(5) محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(6) حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 377.

المكافأة في هذه الحالة في إدراك بأن السلوك الجديد يتم تقييمه ويمنع تكرار السلوك السابق ⁽¹⁾. باختصار تهدف مرحلة الاستقرار إلى تثبيت التغييرات وضمان استمرارها على المدى الطويل، كما تلعب عملية التقويم دوراً مهماً في توفير المعلومات والتأكيد على منافع التغيير وتعزيزها. بالإضافة إلى تقدير الجهود الفردية والجماعية، وتقديم المكافآت بشكل مناسب لتعزيز التحفيز والاستمرار في التغيير الإيجابي.

ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج دين أندرسون (Dean Anderson) وليندا أكرمان أندرسون (Linda

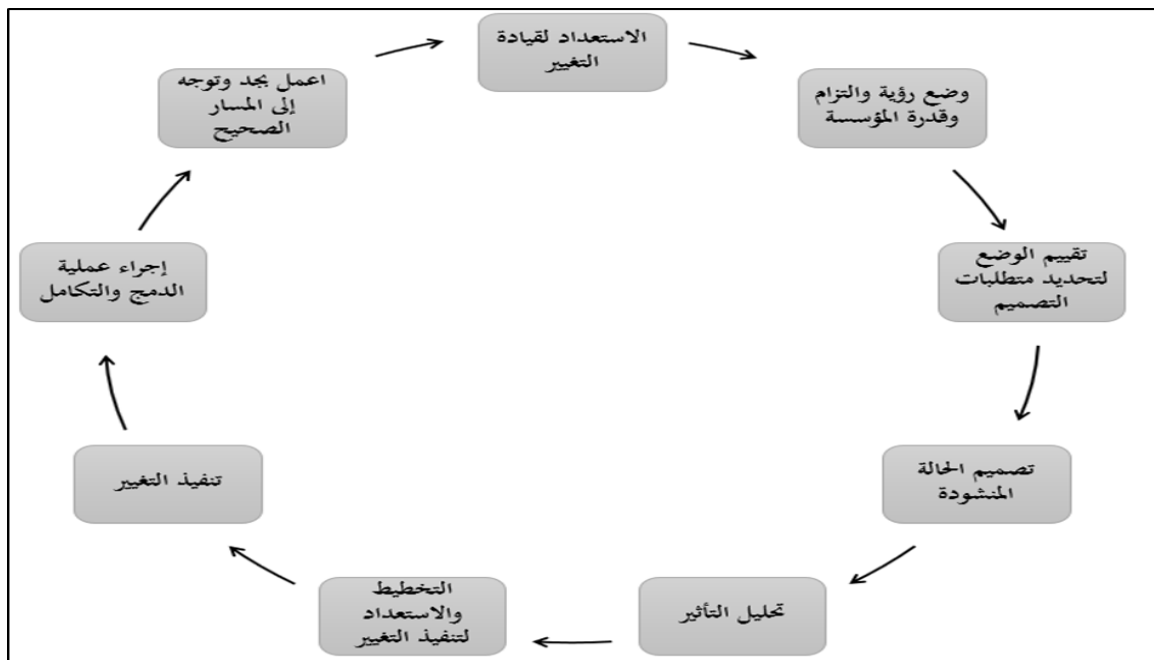
(S. Ackerman Anderson

إنّ نموذج كل من "دين أندرسون" و"ليندا أكرمان أندرسون" للتغيير التنظيمي يُركّز في مجمله على عملية التحوّل التي تتأسس على فهم عميق للتغيير، مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من قبل القادة. يعتبر التحول التنظيمي مساراً يحتاج إلى تغييرات في الاعتقادات والتصورات القائمة، ويتطلّب توسيع البصيرة (Insight) حول ماهية متطلبات صياغة التغيير وفهمها بشكل جيد. تتمحور عملية التغيير في هذا النموذج حول الانتقال من النهج التقليدي إلى توجيه عملية التغيير التنظيمي بطرق جديدة ومختلفة. وفي الواقع، يتطلّب من القادة أن يغيّروا من استراتيجياتهم واعتقاداتهم القائمة حول الأفراد والمؤسسات، وأن يغيّروا من أنفسهم أيضاً. كما يتعيّن عليهم أن يلحظوا التحوّلات التي تحدث من خلال عدسات عقولهم، حتى يتمكنوا من رؤية الديناميات الفعلية للتحوّل وتوجيهها بفعالية. وبناءً على ذلك، يجب على القادة تغيير أسلوب وسلوك القيادة القديمة وتبني أساليب جديدة تلبي حاجات التغيير. وفي هذا السياق، يحتاجون إلى تطوير مهارات القيادة الجديدة واستراتيجيات التواصل والتحفيز التي تُعزز الثقة والتعاون والانخراط في مؤسساتهم. يعني ذلك أنّ القادة أنفسهم يجب أن يتغيّروا ويتكيفوا مع التحوّلات حتى يتمكنوا من قيادة التغيير بنجاح داخل مؤسساتهم ⁽²⁾. يمكن إدراج مختلف مراحل التغيير التنظيمي وفق هذا النموذج في الشكل الآتي:

⁽¹⁾ Carlo D'ortenzio (2012), "Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study", Thesis Doctoral (Unpublished), Speciality of Philosophy, University of Canberra, Australia, P: 33.

⁽²⁾ بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 63، 64.

الشكل (12): المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية



المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2018)، "الإدارة المرئية والتميز الإداري"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الرابعة، ص 94.

والمتمتع في الشكل أعلاه، يجد أنّ نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون يُقدّم خريطة طريق شاملة لعملية التغيير التنظيمي، تُبيّن نقطة الانطلاق وتُحدد الوجهة المطلوب الوصول إليها. يتألف النموذج من تسع مراحل متسلسلة تُمثّل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحوّل الناجح. يؤكد الكاتبان، اللذين يمتلكان خبرة تصل إلى عشرين عاماً في مجال التغيير التنظيمي، أنّ هذا النموذج قابل للتطبيق على أي نوع من أنواع التغيير، بغض النظر عن حجم التغيير وقوته⁽¹⁾. يعني ذلك أنه يمكن استخدام النموذج بشكل فعال للتغييرات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وذلك لكونه يُوفّر إطاراً شاملاً لعملية التحوّل. تتألف المراحل التسع في هذا النموذج من دليل يساعد القادة على تحديد أولوياتهم وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التغيير، وتوفّر توجيهاً واضحاً للعملية بأكملها. كما يمكن استخدام النموذج في تعزيز التنسيق والتواصل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة، ممّا يضمن تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المناسب. وبفضل مرونته وشموليته، يمكن اعتبار نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون كأداة قوية للقيادة في مختلف الصناعات والقطاعات، حيث يساعد في فهم تفاصيل عملية التغيير ويوفّر لهم التوجيه اللازم لتحقيقها بشكل استراتيجي وفعال. بواسطة هذا النموذج، يمكن للقيادة أيضاً تحديد الإجراءات الملائمة لتحقيق نتائج إيجابية في المؤسسة.

ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج أذكّار (ADKAR)

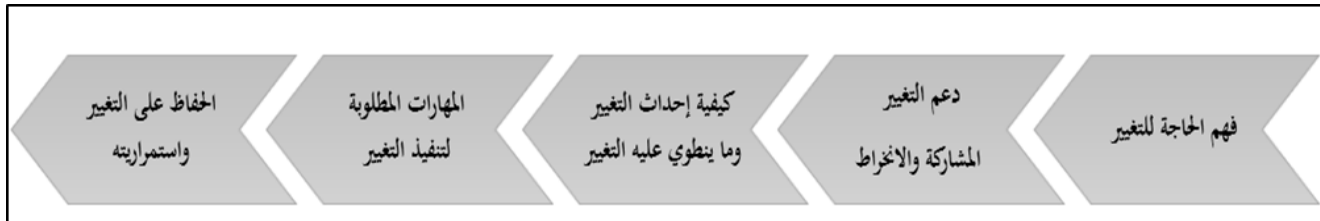
قدّم (جيفري هيات Jeffrey Hiatt)، رائد الأعمال الناجح ومؤسس مركز "بروساي Prosci" للتعلم، نموذج "ADKAR" لإدارة التغيير التنظيمي في عام 2006⁽²⁾. يُركّز هذا النموذج على تكيّف الأفراد مع التغيير بدلاً من التركيز على التغيير نفسه. وتحدّر الإشارة إلى أنّ كلمة "ADKAR" تُمثّل اختصاراً لخمس نتائج ملموسة يحتاج الأفراد لبلوغها من

(1) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) Samer Sheikh Hamdo, op. cit., P: 4.

أجل تحقيق تغيير دائم⁽¹⁾: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement).

الشكل (13): مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج أدكار (ADKAR)



Source: Anara Bektukhambetova (2021), "Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review", In : New Horizons in Business and Management Studies, Conference Proceedings, Corvinus University of Budapest, Budapest, P : 103.

اعتماداً على الشكل أعلاه، يمكن القول أنّ نموذج أدكار يعتبر نموذجاً عملياً للتغيير يتألف من خمس مراحل متتالية، والتي يمكن توضيحها باختصار على النحو التالي⁽²⁾:

- 1. الوعي بضرورة التغيير:** بمعنى إدراك المديرين بواجب خلق جو من الوعي بضرورة التغيير وأهميته لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، بما في ذلك الموظفين. حيث يتم من خلال هذه المرحلة، وصف القوى والمؤثرات التي تستدعي التغيير وتوضيح أسبابه للأفراد، مع إشعارهم بالضرورة الملحة للقيام به في مجالات معينة داخل المؤسسة.
- 2. الرغبة والاستعداد للتغيير:** بموجب هذه المرحلة، يُتخذ القرار بدعم التغييرات وتبنيها، حيث يتطلب ذلك أن يتفهم الأفراد ويعترفوا بأن التغيير ضروري ويُحقق مصلحتهم الشخصية إلى جانب مصلحة المؤسسة.
- 3. معرفة كيفية إحداث التغيير:** في هذه المرحلة، يتعلّم الأفراد كيفية تنفيذ التغيير بشكل فعال وناجح، حيث يتم توفير المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير والتكيف معه.
- 4. القدرة على تنفيذ التغيير:** تتضمن هذه المرحلة، إظهار قدرة الأفراد على تنفيذ العمليات التغييرية بفعالية، حيث يتم التأكيد على قدرتهم على التكيف مع التغيير، بالإضافة إلى تحديد الحواجز والعقبات التي قد تعترض تنفيذه، وتوضيح طرق التغلب عليها.
- 5. توفير الدعم للتغيير:** تُوضّح هذه المرحلة كيفية تقديم الدعم والمساندة اللازمة للأفراد للتأكد من استمرارية التغيير وثباته. يتضمن ذلك، تقديم التوجيهات والتعليمات والمكافآت والتعرف على الإنجازات، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لضمان نجاح التغيير المحدث.

باختصار، يمكن القول بأنّ نموذج أدكار الذي طرّح من قِبَل (جيفري هيات Jeffrey Hiatt)، يساهم في خلق بيئة منظمة ومنسجمة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بنجاح والحفاظ على استدامتها في المؤسسات الاقتصادية. ويتحقق ذلك من خلال عدة خطوات، أهمها خلق وعي بالحاجة الملحة للتغيير، وإكفاء الرغبة فيه والاستعداد له. بالإضافة إلى ذلك، يساعد

(1) Anara Bektukhambetova, op. cit., P: 103.

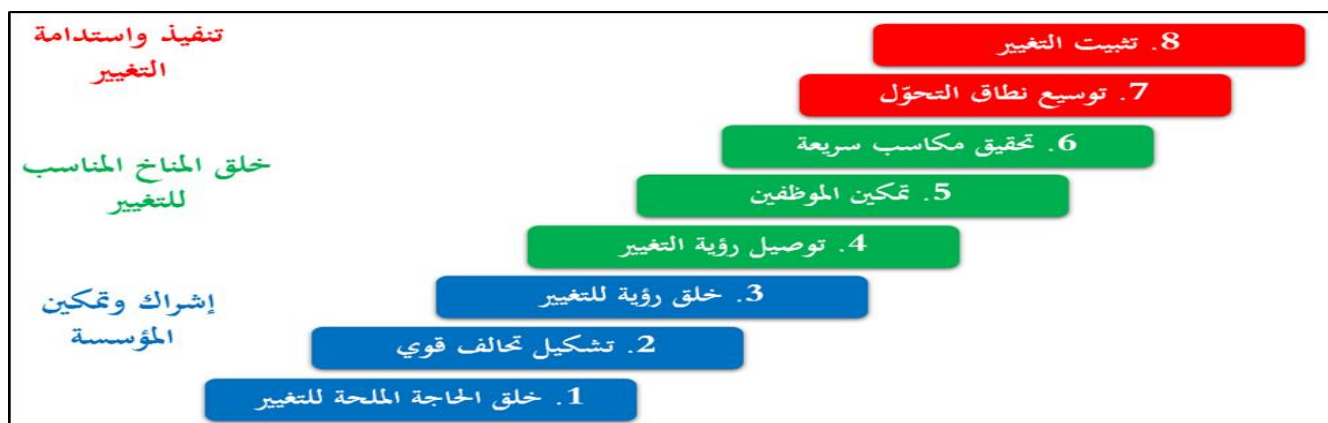
(2) Maciej Teczek et al. (2017), "Approaches and models for change management", published by Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, N°: 3, PP: 204, 205.

النموذج في تكوين المعارف والمهارات الضرورية لتعزيز القدرة على تنفيذ التغيير بشكل فعال. فضلاً عن كونه يُوفّر الدعم اللازم للأفراد للمساهمة في نجاح التغيير وضمان استدامته على المدى الطويل.

رابعاً: مراحل التغيير التنظيمي في ظل نموذج جون كوتر (John P. Kotter)

في تقدير جون كوتر (John P. Kotter)، خبير القيادة في مجال الأعمال وأستاذ في كلية هارفرد لإدارة الأعمال، يرى أنّ إدارة التغيير التنظيمي يُعدّ أمراً حاسماً، ففي ظل غياب الإدارة الفعّالة للتغيير، قد يفقد السيطرة وتتجاوز عملية تحويل وتغيير العمل قدرة المؤسسة على التحكم فيها، وهذا يُشكّل تحدياً كبيراً. ومع ذلك، فإنّ قيادة التغيير تُعد التحدي الأكبر الذي تواجهه معظم المؤسسات، كونها القوة الوحيدة التي تمتلك القدرة على دفع الأفراد لتنفيذ جميع الإجراءات والتغييرات اللازمة لتعديل السلوك بأي وسيلة ممكنة، كما يتسنى لها أيضاً تثبيت التغيير عن طريق غرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمؤسسة⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق، قدّم كوتر في كتابه "Leading Change"، نموذج لإدارة وتنفيذ التغيير التنظيمي الذي يتألف من ثمانية مراحل متسلسلة يمكن عرضها في الشكل الموالي:

الشكل (14): نموذج التغيير كوتر ذو الثمانية مراحل



Source: Anara Bekmukhambetova (2021), "Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review", In: New Horizons in Business and Management Studies, Conference Proceedings, Corvinus University of Budapest, Budapest, P: 104.

يُشدد كوتر على أنّ الالتزام بتسلسل مراحل التغيير التنظيمي المشار إليه في الشكل السابق أمر ضروري وبالغ الأهمية لتحقيق النجاح في هذه العملية. ويرى أنّ نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها. ولذلك يُنصح بعدم الانحراف عن هذا التسلسل. من هذا المنطلق، يُلاحظ أنّ المراحل الأولى (من 1 إلى 3) تُركّز على تقسيم العمل الحالي وإشراك المؤسسة في عملية التغيير. بينما المراحل اللاحقة (من 4 إلى 6) فتهدف إلى تقديم الممارسات الجديدة وخلق مناخ مناسب بما يدعم التغيير المطلوب. في حين تعمل المرحلتين السابعة والثامنة على تنفيذ وتثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة. ولضمان تحقيق هذه المراحل الثمانية للتغيير، يؤكد كوتر على أنه يتعين تشكيل فريق قيادي متماسك بدلاً من الاعتماد على فرد واحد فقط، كما يشترط أن يتمتع أعضاء الفريق بالسمعة المرموقة، والانسجام الجيد فيما بينهم، نظراً للدور الكبير الذي يلعبه القادة في توجيه العملية وتوحيد الجهود لتحقيق التغيير بنجاح. وبالتالي، يمكن شرح المراحل الثمانية السابقة باختصار على النحو الآتي⁽²⁾:

(1) بماء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

(2) المرجع نفسه، ص ص 68 - 77.

1. المرحلة الأولى: إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة: وفقًا لِكوتر، تستلزم المرحلة الأولى من التغيير التنظيمي قيام قائد المؤسسة بغرس اعتقاد مقنع وحتمي بين أعضاء الفريق بأن التغيير مطلب لا غنى عنه. يتم تحقيق هذا الهدف من خلال إنشاء بيئة تُشجّع وتدعم التغيير، مما يُعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا النهج كآلية أساسية لإنجاز أي مشروع جديد.

2. المرحلة الثانية: تشكيل تحالف لقيادة مساعي التغيير: على الرغم من أن التغييرات التنظيمية الكبرى تُعزى غالبًا إلى كبار المسؤولين التنفيذيين، فمن الأهمية بمكان الاعتراف بأنه لا يوجد فرد بمفرده يمتلك القدرة على وضع أو تطوير رؤية صحيحة ومقنعة، ونقلها بشكل فعال إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وتذليل مختلف العقبات، وتحقيق نجاحات على المدى القصير، وفي النهاية تضمين التغيير في ثقافة المؤسسة. وبالتالي، تتطلب عملية التغيير المكونة من ثماني مراحل تشكيل تحالف قوي من الأفراد الذين يمكنهم قيادة مهام وجهود التغيير بشكل فعال وتوجيهه خلال كل مرحلة. كما يجب أن تتحلى هذه التحالفات بخصائص معينة ضرورية لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بنجاح. تشمل هذه الخصائص إشراك أفراد منسجمين، ووجود ثقة متبادلة بين أعضاء التحالف، وأهداف مشتركة، وسمات أخرى ذات الصلة. وتجدر الإشارة إلى أن بناء مثل هذه التحالفات يُعد أمرًا حيويًا لتعبئة الجهود الجماعية والخبرة لتجاوز تعقيدات التغيير التنظيمي.

3. المرحلة الثالثة: صياغة رؤية واستراتيجية للتغيير: إن تطوير رؤية واستراتيجية واضحة له أهمية كبيرة في أي عملية تغيير مُتبناة، ويرجع ذلك أساساً إلى الأسباب الثلاث التالية:

أ. **تحديد الاتجاه:** عند الشروع في رحلة التغيير، من الأهمية بمكان أن يكون لديك فهم واضح للوجهة المقصودة. بدون اتجاه محدد، قد يجد الأفراد أنفسهم مشوشين أو غير متأكدين من الحاجة إلى التغيير، فمن خلال صياغة رؤية واستراتيجية، يمكن للمؤسسات توضيح المسار المطلوب الذي يقود إليه التغيير، وتوفير شعور بالوضوح فيما يتعلق بالغرض والأهداف من مبادرة التغيير.

ب. **العمل التحفيزي:** يتطلب التغيير غالبًا من الأفراد الخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم واتخاذ إجراءات قد لا تُسفر بالضرورة عن فوائد شخصية فورية. وبالتالي، تعمل الرؤية المقنعة كمصدر للتحفيز من خلال رسم صورة حية لمستقبل أفضل تبرر التضحيات والجهود المطلوبة في الوقت الحاضر، وتساعد الأفراد على تصور النتائج الإيجابية التي يمكنهم تحقيقها بشكل جماعي، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام والتفاني في عملية التغيير.

ت. **تعزيز التنسيق:** تعمل الرؤية المشتركة كقوة موحدة، وتُمكن الأفراد داخل المؤسسة من مواءمة إجراءاتهم وقراراتهم دون الاعتماد المستمر على توجيهات المستوى الأعلى. من خلال الفهم الواضح للتوجه التنظيمي، يمكن للموظفين تنفيذ مسؤولياتهم بشكل مستقل مع الحفاظ على الاتساق مع الأهداف والغايات الشاملة، حيث يُسهم هذا التنسيق في فك النزاعات غير الضرورية وإزالتها، كما يُيسر الجهود نحو النتائج المرجوة. ومنه، صياغة رؤية جيدة واستراتيجية واضحة المعالم، يُمكن المؤسسات من بلورة إحساس بالاتجاه نحو التغيير التنظيمي وإلهام الأفراد لاحتضانه وتقبله، الأمر الذي يُسهم في تعزيز وتسهيل التنسيق المتناسك في جميع مراحل التغيير.

4. المرحلة الرابعة: توصيل رؤية التغيير: يلعب التواصل الفعال دوراً محورياً في نجاح مبادرة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. ومع ذلك، من المهم أن ندرك أنّ الاتصال يمكن أن يكون سلاح ذو حدين، حيث يمكن أن يكون فعالاً وله القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد وتعزيز الحماس داخل المؤسسة، كما يمكن أن يكون أحياناً أخرى ضعيفاً قاتلاً للحماس، مما يسهم في عرقلة تنفيذ عمليات التغيير والتسبب في إفشالها. وللتخفيف من المخاطر المرتبطة بالتواصل غير الفعال، ابتكر كوتر سبعة مبادئ تهدف إلى مواجهة ومعالجة تلك المخاطر الشائعة، لعل من أبرزها ما يمكن ذكره باختصار على النحو التالي:

أ. يجب توصيل الرؤية باستخدام لغة مباشرة سهلة الفهم تنطوي على عبارات بسيطة وواضحة، مع تجنب الألفاظ الغامضة أو المعقّدة، الأمر الذي من شأنه أن يُعزز الفهم الواضح للتغيير المطلوب بين الأفراد العاملين.

ب. لا بد أن يعتمد التواصل الفعال على استخدام لغة معبّرة يتردد صداها لدى الأفراد العاملين، مما يُسهّل فهمهم واتصالهم العاطفي برؤية التغيير.

ت. الإكثار من استخدام وسائل توزيع البيانات، حيث أنّ الاستفادة من القنوات والأساليب المختلفة لنشر البيانات والمعلومات ذات الصلة، يساعد على ضمان وصول الرؤية إلى جمهور أوسع داخل المؤسسة، الأمر الذي بدوره يُمكن من بلورة وزيادة الوعي والفهم لجهود التغيير.

ث. اتباع أسلوب تكرار رسالة التغيير، الذي يساهم في تعزيز الرؤية وزيادة قدرة المسؤول عن التغيير على حشد أكبر قدر ممكن من القوى العاملة لإدارته. كما يمكن القول أنّ التكرار المتسق يُعزز من الاحتفاظ بالرسائل ومواءمتها.

ج. القيادة بالقدوة، إذ يجب على القائد تجسيد الرؤية من خلال أفعاله وسلوكياته. يمكن أن يؤدي عدم الالتزام بالتوقعات التي حددها الرؤية إلى خلق شعور باللامبالاة بين الموظفين. وبالتالي، يجب أن يكون القادة بمثابة قدوة لإلهام الآخرين وتحفيزهم على تبني التغيير وإنجاحه في المؤسسات الاقتصادية.

ح. الوقوف على مظاهر التعارض داخل المؤسسة، إذ يعد تحديد النزاعات ومعالجتها أمراً بالغ الأهمية، يمكن أن يؤدي الفشل في الاعتراف بنقاط الخلاف وحلها إلى تآكل مصداقية المؤسسة، وإعاقة التقدم نحو تحقيق أهداف التغيير.

خ. الشفافية، فعندما يكون القائد صريحاً وشفافاً بشأن عملية التغيير وآثارها، يعزز ذلك الثقة والتفاهم بين الموظفين في المؤسسة. لذا، يمكن القول أنّ التواصل الواضح يزيل الارتباك، ويسمح للأفراد بمواءمة أفعالهم مع أهداف التغيير الشاملة.

في هذا السياق، يمكن التأكيد على أنّ نجاح مشروع التغيير التنظيمي يعتمد على فعالية الاستراتيجيات المستخدمة لنشر ورعاية رؤية التغيير في جميع أنحاء المؤسسة. وبالتالي، يفترض كوتر أنه على الرغم من أن الرؤية المتميزة والمقنعة لديها القدرة على دفع التقدم حتى لو لم يفهمها سوى عدد محدود من الأفراد، إلا أنّ قوتها الحقيقية تتحقق عندما يمتلك غالبية المشاركين في المشروع أو النشاط فهماً مشتركاً لأهدافها ومسارها. حيث يعزز هذا الفهم المشترك التطلع الجماعي لمستقبل يُسهّل التعاون وتنسيق الجهود لتحقيق التحول المنشود.

5. المرحلة الخامسة: التمكين: وفقاً لنموذج كوتر، تتضمن المرحلة الخامسة من عملية التغيير التنظيمي تمكين الأفراد من خلال منحهم السلطة والموارد اللازمة للمساهمة بفعالية في جهود التغيير. حيث يتم تحويلهم بالعمل بوسائل تنطبق مع

الرؤية، والسماح لإبداعهم بالازدهار. وتجدر الإشارة أنه لإشراك جميع أعضاء المؤسسة في عملية التغيير، يجب اتخاذ الخطوات التالية:

أ. التوافق مع الرؤية، إذ يجب أن تتماشى عملية التمكين مع الرؤية الشاملة لمبادرة التغيير، وهذا بدوره يضمن أن الموارد البشرية المتمكنة تعمل بطريقة تتفق مع النتائج المرجوة.

ب. إعادة الهيكلة والموائمة التنظيمية، حيث يجب إعادة تشكيل الهيكل الداخلي والتنظيم للمؤسسة لدعم رؤية التغيير توافقه معها. قد يتضمن ذلك إعادة تنظيم الإدارات والأدوار والمسؤوليات لتسهيل التمكين وتحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة.

ت. تنفيذ برامج تكوينية وتطويرية كافية لمساعدة الأفراد في التغلب على العادات القديمة، واكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للعمل بفعالية في البيئة الجديدة.

ث. الموازنة والتنسيق بين نظم المعلومات والموارد البشرية، حيث يجد كوتر أنه من الأهمية بمكان إقامة توازن وتنسيق بين أنظمة المعلومات (مثل التكنولوجيا وإدارة البيانات)، وأنظمة شؤون الموظفين (مثل إدارة الأداء وتنمية المواهب). إذ يُمكن هذا التكامل الموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة، وبالتالي الاستفادة من الموارد المتاحة بما يتماشى مع رؤية التغيير.

ج. تشجيع الحوار. إذ من الضروري خلق بيئة تشجع المناقشات المفتوحة وردود الفعل، الأمر الذي يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم واقتراحاتهم المتعلقة بعملية التغيير، وبالتالي تعزيز المشاركة والملكية.

استناداً لذلك، يرى كوتر أنه من غير المرجح أن يزدهر الأفراد المنخرطون في العمل والذين يفتقرون إلى الدافع والتمكين اللازمين للقيام بالإجراءات اللازمة، واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الاقتصاد المعولم المعاصر. ومع ذلك، فإن المؤسسات التي تُنشئ إطاراً تنظيمياً مناسباً، وتكويناً وأنظمة ومشرفين لتنمية وتحقيق رؤية مفهومة وواضحة للجميع، تدرك بشكل متزايد قدرتها على تسخير خزان كبير من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي. وبالتالي، يمكن لهذه المؤسسات تعبئة قوة عاملة كبيرة لتوفير القيادة وتيسير تنفيذ التغييرات الأساسية.

6. المرحلة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى: غالباً ما يستلزم إنجاز عمليات التغيير التنظيمي الهامة جدولاً زمنياً طويلاً. وعليه، للحفاظ على حماس الأفراد، وتعزيز التزامهم بالرؤية الجديدة، وإثبات الجدوى والتقدم في مسعى التغيير، يصبح من الضروري وضع خطة تتضمن إنجازات قصيرة المدى. وتُعدّ هذه المكاسب الملموسة بمثابة معالم محورية تغرس الثقة في الموظفين، مما يشير إلى أنّ عملية التغيير قابلة للتطبيق بالفعل وتتحرك في الاتجاه الصحيح. علاوة على ذلك، يجب أن تكون هذه المكاسب قصيرة الأجل محددة بوضوح، ومرتبطة بشكل مباشر ووثيق بالتغييرات المنفذة داخل السياق التنظيمي، نظراً لكونها تُقدّم دليلاً ملموساً على أنّ الجهود التي استثمرها الموظفون قد أسفرت عن نتائج فعلية وحتمية، مما يعزز إيمانهم بعملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

7. المرحلة السابعة: توسيع نطاق التحوّل وتسخير قوة الدفع نحو التغيير المستمر: بعد تحقيق النتائج الإيجابية الناتجة عن جهود التغيير الأولية، يصبح من الضروري الاستمرار في سياسة التغيير والحفاظ على مسارها داخل المؤسسة. في هذه المرحلة، يرى كوتر أنه من خلال الاستفادة من النجاحات والدروس من التحولات السابقة، يكتسب التحالف النفوذ

والسلطة والمصادقية اللازمة لقيادة عملية التغيير الجارية. وبناءً على أساس المكاسب السابقة، فإنهم يُوجّهون بشكل فعال الطاقة الجماعية والتزام الموظفين نحو المشاريع الجديدة التي تحمل أهمية وتأثير أكبر.

8. المرحلة الثامنة: تضمين التغيير في ثقافة المؤسسة: يتوقف الحِفَاط الدائم على المكاسب الناجمة عن القيام بعمليات التغيير التنظيمي، على إنشاء ثقافة جديدة تنفرد بدورها بأنماط جديدة من السلوك والقيم والمعايير التي تتخلل الجوانب الحيوية للمؤسسة، حيث يشير الفشل في إنجاز هذه المهمة إلى خطر العودة إلى الحالة السابقة بمرور الوقت. ولمواجهة هذا التحدي، يُحدد كوتر مجموعة من المبادئ الأساسية لتأسيس وإدامة ثقافة متكاملة ومستدامة على المدى الطويل. تشمل هذه المبادئ:

أ. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في المراحل اللاحقة من عملية التغيير وليس في البداية، يضمن هذا النهج أنّ لا يشعر الموظفون بأنّ اتجاهات التغيير الجديدة قد فُرضت عليهم، حيث أنّ تغيير القواعد والأنظمة السائدة في وقت مبكر يسمح للأفراد بالتكيف تدريجياً مع الاتجاهات الجديدة.

ب. إدراك أهمية النتائج الملموسة، حيث أنّ وجود أدلة ملموسة تُظهر فعالية الآليات الجديدة داخل المؤسسة أمر بالغ الأهمية لقبول الثقافة التنظيمية للأساليب الجديدة. وتشير القدرة على استيعاب هذه الأساليب إلى الانتقال من الثقافة القديمة إلى الجديدة، في حين أنّ الفشل في القيام بذلك قد يُشير إلى استمرار وسيادة الثقافة القديمة.

ت. تعزيز المناقشات المفتوحة، حيث تتطلب التغييرات الثقافية الحديثة وقتاً ليم فهمها جيداً ولتكون أنموذجاً ومثالاً معروفاً وواضحاً بشكل أكبر. لذلك، يرى كوتر أنه من الضرورة بمكان أن تُعزز المؤسسة بيئة تشجع على المشورة والمناقشات المفتوحة، التي تُضفي عليها طابع الحيوية والتقدم في تبني الثقافة الجديدة.

ث. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المؤسسة، وتعتبر هذه العملية من أجراً القرارات كونها تتحدى القيم الثقافية الراسخة بعمق والتي تم تأسيسها على مدار سنوات عديدة. وعليه، يتطلب تغيير جوهر الثقافة التزاماً طويلاً الأمد، ومن الأهمية بمكان التأكيد على ضرورة التغيير المستمر.

ج. إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة، حيث لا بد أن تُمنح الترقية للموظفين الذين يتماشون مع الثقافة الجديدة ويعملون بمقتضاها، بدلاً من تعزيز الثقافة التقليدية. فتقدير ومكافأة الأفراد الذين يعملون في ظل الإطار الثقافي الجديد بمثابة دعم لجهودهم. ومن خلال الالتزام بهذه المبادئ، تستطيع المؤسسات الاقتصادية أن تدمج التغيير تدريجياً في ثقافتها، مما يسمح لها بأن تُصبح المعيار الجديد وتضمن استدامتها على المدى الطويل.

بشكل عام، يُعتبر نموذج كوتر للتغيير ذو الثمانية مراحل من الأطر الشهيرة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بنجاح في العديد من المؤسسات. يؤكد هذا النموذج على أهمية اتباع نهج شامل لتحقيق التغيير، ويُسلّط الضوء على معدل النجاح المنخفض نسبياً لتنفيذ التغييرات التنظيمية في المؤسسة، والمقدّر بحوالي 30 % فقط. وبالرغم من تحقيق تقدّم من قِبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، يجب أن يستعد القادة لمواجهة المقاومة من مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة. كما يقترح هذا النموذج نهجاً رسمياً يُسلّط الضوء على تلك المعارضة، وإبراز التناقضات في الأفكار المقاومة ويُوضّح كيف يهدف النهج الجديد إلى التغلب عليها. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ النموذج يعتمد في المقام الأول على تنفيذ التغييرات في جميع المستويات، إلا أنّ في جوهره يعتبر نهجاً من الأعلى إلى الأسفل، مما يحد من مشاركة الأفراد بأفكارهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية. علاوةً

على ذلك، من المهم الاعتراف بأن أي خطأ أو إغفال لمرحلة ما في النموذج يمكن أن يكون له تداعيات سلبية، مما يؤثر على الخطوات اللاحقة ويُحتمل أن يؤدي ذلك إلى تأخير أو فشل المشروع. وبالتالي، يمكن أن يترتب عن ذلك تضيق الوقت وإهدار الجهد⁽¹⁾. وعند مراجعة المحاولات والنماذج الحديثة المختلفة التي تهدف إلى فهم عمليات التغيير التنظيمي وتسهيلها، يظهر توافق في الآراء بشأن الدور الحاسم للموارد البشرية في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وإدارته بشكل فعال. في حين أنّ النماذج المختلفة قد تضع درجات متفاوتة من التركيز على هذا الجانب، فإنها تقر بشكل جماعي بأهمية المشاركة النشطة من الموارد البشرية المؤهلة لضمان جهود التغيير الفعالة. وعليه، فإنّ النجاح في عمليات التغيير التنظيمي يعتمد على تلاقي الجهود والطاقات والعوامل الداعمة لدفع التغيير وإرساءه على أرض الواقع. وبهذه المراحل، تكون المؤسسات الاقتصادية قد انتهجت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير والتحويلات المطلوبة. يتبع ذلك جمع بيانات مكثف وتحليل شامل ودراسة دقيقة لتتماشى مع الأهداف المرجوة. ومن المهم ملاحظة أنّ مراحل التغيير التنظيمي قد تتباين وفقاً للنموذج المعتمد. ومع ذلك، فإنّ الخطوات الشائعة تشمل تشخيص الحاجة إلى التغيير، وصياغة خطة التغيير وتنفيذها، وإدارة المقاومة المحتملة، وتنفيذ الحلول المناسبة، ومراقبة نتائج التغيير، وإجراء التقييم المستمر، وفي نهاية المطاف ترسيخ التغيير ودمجه في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. استخلاصاً لما تقدّم، يمكن القول أنّ هذه النماذج تُسلط الضوء على أهمية اتباع نهج منظم وشامل للتغيير التنظيمي، حيث تلعب الموارد البشرية دوراً مركزياً في قيادة جهود التغيير الناجحة واستدامتها في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وآليات التنفيذ

يستكشف هذا المطلب، مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والآليات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الاقتصادية المعاصرة للبدء في تنفيذ التغيير التنظيمي وضمان فعاليته. من خلال توضيح هذه الاستراتيجيات، نهدف إلى تزويد هذه المؤسسات بمجموعة أدوات شاملة للاستجابة للتحديات البيئية والاستفادة من الفرص الناشئة، وفي نهاية المطاف تأمين استدامتها وتفوقها التنافسي. وبالتالي، يُدرك هذا المطلب أهمية التغيير التنظيمي ليس فقط كوسيلة للبقاء، ولكن أيضاً كمحفز للنمو والنجاح المستدام.

أولاً: الاستراتيجيات المعتمدة في تعزيز القدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي

إنّ الاستراتيجيات المستخدمة في إحداث التغيير التنظيمي تُمثّل مجموعة شاملة من الخطط المؤهلة والقرارات الفعّالة التي تستخدمها المؤسسة طوال فترة وجودها، بالاعتماد على التطورات العلمية لوضع ضمانات الحماية وتوقع النتائج المستقبلية المتوخاة. وتنطوي هذه الاستراتيجيات على مراحل متميّزة، مع التركيز بشكل أساسي على تغيير كلٍّ من الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية⁽²⁾، التي تُجسّد جانباً محورياً في عملية التغيير الشاملة.

وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات، نرى من الضرورة بمكان إنشاء تمييز واضح بين مفاهيم التغيير الاستراتيجي (Strategic Change) واستراتيجية التغيير (Change Strategy)، باعتبار أنّ التغيير الاستراتيجي يشير إلى التعديلات التي تحدث بالتزامن مع العملية الاستراتيجية للمؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيتها الشاملة، أو الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسات الاقتصادية. تظهر هذه التعديلات خلال مرحلة التنفيذ وتستلزم إعادة تعريف مهمة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها طويلة المدى

(1) Anara Bekmukhambetova, op. cit., P: 103.

(2) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

استجابةً لعوامل داخلية أو خارجية تتطلب تحولاً في الاتجاه. عادةً ما يكون التغيير الاستراتيجي مدفوعاً بالحاجة إلى التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، مثل التطورات التكنولوجية، وتحولات السوق، والضغط التنافسي، أو التغييرات التنظيمية. وغالباً ما يتضمن مراجعة شاملة لنموذج عمل المؤسسة، والكفاءات الأساسية، وتخصيص الموارد لضمان استدامتها وميزتها التنافسية على المدى الطويل. على العكس من ذلك، فإنّ استراتيجية التغيير تلخص الاتجاه الشامل للتغيير نفسه، مما يوفر إطاراً مفاهيمياً وعلمياً للتحول التنظيمي. وبالتالي، تشير استراتيجية التغيير إلى النهج أو الخطة المصممة لتنفيذ مبادرة التغيير داخل المؤسسة، حيث تُركّز على الأساليب والإجراءات والتكتيكات المستخدمة لإدارة وتسهيل الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المنشودة. كما تنطوي استراتيجية التغيير على مختلف العمليات والأدوات والتقنيات المستخدمة للتغلب على المقاومة، ومواءمة أصحاب المصلحة، والتواصل بشكل فعال، والتصدي للتحديات المرتبطة بالتغيير. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن النظر في عوامل مثل التوقيت والتسلسل وتخصيص الموارد والتكوين واستراتيجيات الاتصال لضمان اعتماد وتنفيذ التغيير المطلوب بنجاح.

يتجلى التغيير التنظيمي في كلٍ من العمليات المخطط لها مسبقاً وغير المخطط لها. تبدأ التغييرات المخطط لها بوعي جنباً إلى جنب مع تنفيذ استراتيجيات العمل. في المقابل، تتجسد التغييرات غير المخطط لها كاستجابات طبيعية للتأثيرات الخارجية أو كنتيجة للتفاعلات مع البيئة الخارجية مثلاً. وسعيًا وراء بناء إطار شامل لاستراتيجيات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي⁽¹⁾، يمكن اكتشاف أنّ التغيير التنظيمي يشمل استراتيجيات مختلفة تستطيع أن تتبناها المؤسسة الاقتصادية، والتي يتم تصنيفها على النحو التالي:

▲ استراتيجيات العقلانية وإعادة التعليم والإكراه.

▲ استراتيجيات كيفية إحداث التغيير.

توفر هذه الاستراتيجيات للمؤسسات مناهج مختلفة لبدء عمليات التغيير التنظيمي وتنفيذه بنجاح، اعتماداً على السياق والمتطلبات المحددة لمبادرة التغيير.

1. استراتيجيات العقلانية وإعادة التعليم والإكراه: اقترح كلٌّ من (Benne & Chi)، ثلاث استراتيجيات متميزة لتسهيل عمليات التغيير التنظيمي، تهدف هذه الاستراتيجيات إلى مواجهة التحديات والعقبات التي تعيق التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير.

أ. استراتيجية العقلانية الميدانية (Strategic Rationality): تعترف استراتيجية العقلانية بأنّ الأفراد مدفوعين بعقلانيتهم المتأصلة، يميلون بطبيعتهم إلى إعطاء الأولوية لمصالحهم الخاصة. نتيجةً لذلك، من المرجح أن يتبنوا التغيير إذا كان يعود عليهم بفوائد ومزايا شخصية. ومع ذلك، فإنّ عوامل مثل الجهل ونقص الوعي والتمسك بالمعتقدات الخرافية غالباً ما تُعرقل التنفيذ الناجح للتغيير. وبالتالي، فإنّ استراتيجية العقلانية الميدانية تُركّز بشكل كبير على الدور الحاسم للتعليم والبحث العلمي والدراسات في نشر المعرفة العلمية وقيادة التغييرات التنظيمية وتسهيلها. من خلال تعزيز المساعي العلمية، وإجراء البحوث الدقيقة، ونشر الدراسات العلمية، يُمكن للمؤسسات تعزيز بيئة تُقدّر صنع القرار القائم على الأدلة وتُشجّع مبادرات التغيير المستنيرة. علاوة على ذلك، تُدرك هذه الاستراتيجية أهمية تنمية ثقافة التعلم المستمر وتعزيز اكتساب المعرفة بين الأفراد

(1) حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 109، 110.

المشاركين في عملية التغيير، للتغلب على الحواجز التي تعيق احتضانه، لذلك تقوم المؤسسات الاقتصادية بتصميم برامج تكوينية تُركّز بشكل رئيسي على تزويد المتكونين بالمعلومات، كذلك تُشجّع البعثات الدراسية والبحوث العلمية⁽¹⁾.

ب. استراتيجية التثقيف والتوعية المُوجّهة (Education and Awareness Strategy): تؤكد هذه الاستراتيجية أنّ العقبة الرئيسية أمام التغيير التنظيمي لا تكمن في نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأفراد أو المؤسسات بضرورة التغيير التنظيمي أو رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فعادةً ما يُنظر إلى التغيير التنظيمي كتهديد محتمل للمصالح⁽²⁾، أو يتعارض مع القيم والمعتقدات الحالية، مما يؤدي بالأفراد إلى مقاومته ورفضه. ولمواجهة هذه المقاومة، يعتمد القادة الذين يسعون إلى إحداث تغيير تنظيمي على مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك التوعية والتثقيف، بالإضافة إلى التكوين الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه، من خلال زيادة الوعي وتوفير التعليم وتخفيف المخاوف وتعزيز الولاء بُحاج التغيير المقترح⁽³⁾. وبذلك، تهدف هذه الاستراتيجية إلى تسهيل حدوث تحول في العقلية، حيث يتبنى الموظفون التغيير ويتطلّعون إليه بدلاً من معارضته. ونتيجة لذلك، يصبح الأفراد أكثر استعداداً لقبول التغيير، وينخرطون عن طيب خاطر في عملية التحول.

ت. استراتيجية القوة القسرية (Strategy of Coercive Force): تدعو هذه الاستراتيجية إلى اعتماد تكتيكات مختلفة لفرض التغيير التنظيمي. وتؤكد على استخدام جميع الطرق والوسائل المتاحة لضمان الامتثال للتغييرات المطلوبة. بموجب هذه الاستراتيجية يتم فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، وأي معارضة أو مقاومة يتم التعامل معها من خلال فرض العقوبات والجزاءات. ومع ذلك، من المهم أن نلاحظ أنه في حين أنّ هذه الاستراتيجية قد تسفر عن فعالية على المدى القصير، إلا أنّها تفتقر إلى القدرة على تأمين النجاح على المدى الطويل. وذلك لأنّ التدابير القسرية لا تُعزز بطبيعتها ولاء الأفراد أو دعمهم الحقيقي للتغيير⁽⁴⁾. وبدلاً من ذلك، فإنه يتم التركيز على آليات التنفيذ الخارجية، والتي قد تؤدي إلى الامتثال دون التزام داخلي حقيقي بمبادرة التغيير.

استخلاصاً لما تقدم نجد أنه من الأهمية بمكان تناول هذه الاستراتيجيات باهتمام وتطبيقها مع دراسة دقيقة للسياق والظروف الخاصة المحيطة بالتغيير التنظيمي. كما تجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يُمثّل النهج الشامل الذي يدمج عناصر العقلانية الاستراتيجية والتعليم والوعي والاستخدام الانتقائي للتدابير القسرية، المصممة وفقاً لاحتياجات المؤسسة، النهج الأكثر فاعلية للتحول التنظيمي وتنفيذ مبادرات التغيير الناجحة والمستدامة.

2. استراتيجيات كيفية إحداث التغيير: صَنَّف (Larry Greiner) استراتيجيات إدخال التغيير التنظيمي إلى ثلاث استراتيجيات شاملة، بناءً على الآليات التي يتم من خلالها بدء التغيير داخل المؤسسة:

(1) دجلة مهدي النجار، زينب كاظم عاصي (2018)، "أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، المجلد العاشر، العدد 21، ص 328.

(2) زيد منير عبوي (2010)، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 32.

(3) مريم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 393.

(4) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أ. الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد (Unilateral): تنطوي الاستراتيجية الأحادية على تنفيذ التغيير التنظيمي فقط من خلال القرارات التي تتخذها الإدارة العليا. وتضع هذه الاستراتيجية مسؤولية تخطيط وتنظيم وتنفيذ عملية التغيير بالكامل في أيدي كبار القادة. والجدير بالذكر أنه لا يتم مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار والتخطيط للتغيير، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى معرفة محدودة حول الأساس المنطقي وراء التغيير ووسائل تنفيذه. وبالتالي، ينجم عن ذلك قبول ودعم ضئيل للتغيير من قبل الأفراد المشاركين به، مما يؤدي في النهاية إلى نشوب مقاومة قوية من طرفهم. لذلك يمكن القول أنّ الاعتماد فقط على استراتيجية أحادية الجانب ينطوي على مخاطر أكبر للفشل في إدخال التغيير وتنفيذه بنجاح داخل المؤسسة⁽¹⁾.

ب. استراتيجية المشاركة في القوة (Power Sharing): تنص استراتيجية المشاركة في القوة على إشراك مختلف مستويات المؤسسة التنظيمية والأفراد في عملية التغيير التنظيمي. تتجلى هذه الاستراتيجية من خلال تبني نهجين متميزين: صنع القرار بواسطة المجموعة (أي بالمشاركة)، وحل المشاكل جماعياً⁽²⁾.

من خلال تبني نهج المشاركة، تُشارك الإدارة العليا الموظفين من مستويات مختلفة في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل ذلك التماس مدخلاتهم وأفكارهم ووجهات نظرهم في تحديد مسار العمل لتنفيذ مبادرات التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تعزز استراتيجية المشاركة في القوة حل المشاكل الجماعية، من خلال تشجيع التعاون بين الأفراد والفرق لمواجهة التحديات بشكل جماعي وتحديد الحلول الفعالة. كما يمكن القول، أنه ومن خلال دمج وجهات النظر المتنوعة وتسخير الذكاء الجماعي للمؤسسة، تعزز استراتيجية تقاسم السلطة الشعور بالملكية والالتزام بالتغيير، مما يزيد من احتمالية التنفيذ الناجح. وعليه، تُدرك هذه الاستراتيجية قيمة الاستفادة من معرفة وخبرة ورؤى الموظفين على مختلف المستويات، مما يعزز في نهاية المطاف الفعالية التنظيمية ويسهل عمليات التغيير التنظيمي.

ت. استراتيجية السلطة المفوضة (Delegative authority): بموجب استراتيجية السلطة التفويضية تُسند الإدارة العليا مسؤولية تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب لباقي المستويات التنظيمية الأخرى والأفراد العاملين، مع تمكينهم من الاضطلاع بالمهام الحاسمة المتعلقة بعملية التغيير. ضمن هذه الإستراتيجية، تتحمل الإدارات أو الأقسام أو الأفراد العاملين مسؤوليات كبيرة، بما في ذلك تحديد المشكلة، واستكشاف الحلول البديلة، واختيار مسارات العمل المناسبة، واتخاذ القرارات التي يرون أنها مناسبة لحل تلك المشاكل التي يواجهونها. ويتحقق التفويض بأحد الأسلوبين الآتين: إما من طريق دراسة الحالة، والتي تتضمن توفير المعلومات والتحليلات ذات الصلة لتوجيه عملية صنع القرار، أو من خلال تدريب الحساسية⁽³⁾، الذي يُعزز قدرة الموظفين على معالجة القضايا المتعلقة بالتغيير بشكل فعال.

من المهم أن ندرك أنّ المؤسسات الاقتصادية الحديثة تمتلك مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لتسهيل تطبيق التغييرات التنظيمية. ومع ذلك، فإنّ تحديد الاستراتيجية الأنسب والأكثر فاعلية يتوقف على طبيعة المواقف والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة. ومن ثم، يجب أن تعتمد المؤسسات على معايير دقيقة تُمكنها من تقييم سياق الموقف بشكل فعال ومواءمة

(1) مريم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 393.

(2) حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 383.

(3) كمال بوقرة، سعيدة حمصي، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

استراتيجيتها المختارة مع الموارد والقدرات اللازمة لذلك. من خلال القيام بذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز احتمالية تنفيذ مبادرات التغيير بنجاح مع تعبئة الطاقات والكفاءات المطلوبة بشكل فعال

ثانياً: آليات تطبيق استراتيجيات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي

يمكن تنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي بشكل فعال من خلال مختلف الآليات الحديثة داخل المؤسسات الاقتصادية. تتطور هذه الآليات والأساليب الاستراتيجية باستمرار نتيجةً لتقدم المعرفة والجهود المستمرة في هذا المجال. ومن المهم ملاحظة أنّ القائمة الواردة هنا ليست شاملة، فقد تظهر آليات جديدة بمرور الوقت. ومع ذلك، فإنّ الآليات التالية هي من بين أهم الآليات لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي⁽¹⁾:

1. فرق العمل: يتكوّن فريق العمل من مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهاماً مترابطة ومهارات متنوعة، يعملون معاً في بيئة عمل مناسبة تُعزّز الوحدة والشعور المشترك بالمسؤولية تُجاه المهام الموكلة إليهم. تُظهر هذه الفرق التزاماً تاماً بالأهداف والقيم السائدة بالمؤسسة، مع التركيز بشدة على تحسين جودة ومستوى صنع القرار. يتم تفعيل قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تطوير مهاراتهم والارتقاء بها. تعتمد فعالية فرق العمل التعاونية على بعض الأسس والخصائص، لا سيما وجود هدف موحد، والتصورات المشتركة، والإجراءات المتفق عليها، والنهج التعاوني لحل الخلافات من خلال المناقشة البناءة، والحوار المفتوح، وتقنيات الإقناع. علاوةً على ذلك، تُعد المساءلة جانباً رئيسياً، حيث يتم مساءلة الأفراد عن مساهماتهم بناءً على نتائج العمل المحققة. تُتيح هذه الآلية أيضاً للأفراد حرية التعبير عن وجهات نظرهم والمشاركة في العمليات الإدارية، وبالتالي تعزيز رضاهم، وتحفيزهم على بذل جهود أكبر وتقديم مساهمات قيّمة، بالإضافة إلى تنمية التماسك والتعاون داخل الفريق.

2. الإدارة بالأهداف: تُعد الإدارة بالأهداف منهجية حديثة قدّمها عالم الإدارة الشهير (بيتر دركر). تستند فلسفة هذا النهج الإداري على أسلوب ديمقراطي لتحديد الأهداف في المؤسسات، حيث يتم التأكيد على تعاون كل من الرؤساء والمرؤوسين في صياغة الأهداف بشكل يُتفق عليه من الطرفين. وعلى هذا الأساس، تعتبر الإدارة بالأهداف عملية إنسانية تنبؤية تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو المستقبل، وتسعى لتحقيق الأهداف التي تمّ الالتزام بها. وتستخدم العديد من المؤسسات العالمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفاعلية، ودعم استراتيجيات التغيير التنظيمي. يُعرفها بعض العلماء بأنّها نظام يربط بين أهداف أداء المرؤوسين ومشرفيهم، بحيث يتمّ مراجعة هذا الأداء بصفة دورية ومنتظمة لتقدير التقدم المحرز ومكافأة الإنجازات.

3. إدارة الجودة الشاملة: برزت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأسلوب إداري حديث في الثمانينات، متأثراً إلى حد كبير بجهود (دبليو إدواردز دمينج). حيث تهدف (TQM) في مجملها إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز رضا العملاء من خلال التركيز على الجودة الشاملة للمنتجات والعمليات والخدمات.

أحد الجوانب الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة يكمن في توسيع مفهوم الجودة بما يتجاوز جودة المنتج وحدها، وتؤكد هذه الإدارة على ضرورة مراعاة الجودة في جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك العمليات والأنظمة والتفاعلات، حيث يسمح هذا

(1) عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي (2014)، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص ص 43 - 45.

الم منظور الأوسع بإجراء تقييم وتحسين شامل لجميع العناصر التي تساهم في الأداء العام للمؤسسة. كما تُدرك إدارة الجودة الشاملة أهمية إشراك كل فرد داخل المؤسسة في عملية تحسين الجودة، حيث يُشجّع هذا الأسلوب التشاركي الموظفين في جميع المستويات على المساهمة بمعرفتهم ومهاراتهم وأفكارهم نحو تحقيق التحسين المستمر. من خلال تمكين وإشراك الموظفين، تعزز إدارة الجودة الشاملة ثقافة التعاون والملكية والمساءلة، مما يؤدي إلى زيادة الحافز والالتزام بتعزيز الجودة. وباختصار، يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر آلية فعالة تتجاوز جودة المنتج وتشمل مبادئ وممارسات مختلفة. فمن خلال إشراك كل فرد في المؤسسة، وتعزيز القيادة القوية، والتركيز على رضا أصحاب المصلحة، وإشراك الأطراف الخارجية، يُتيح هذا النوع من الإدارة التنفيذ الناجح لاستراتيجيات التغيير التنظيمي. وبالتالي، تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في قدرتها على دفع التحسين المستمر، وتعزيز الأداء التنظيمي، وخلق ثقافة التميز في الجودة.

4. إعادة هندسة الأعمال: وتعتبر من أحدث نظريات التغيير التنظيمي، تميّز نفسها عن نظريات التغيير والتطوير الأخرى في كونها تسعى للبحث عن حلول جذرية للتغلب على عقبات سير العمل والتحرر من أساليب الإدارة الروتينية والتقليدية. ينطوي هذا النوع من الآليات على إعادة التفكير المبدئي والأساسي لإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

في سياق عرض الآليات الرئيسية المساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات التي تقود التغيير التنظيمي، فمن الواضح أنّ المؤسسة الناجحة هي تلك التي تُحدد بعناية استراتيجية مناسبة تتماشى مع وضعها وظروفها الخاصة. وهذا يتطلب فهماً شاملاً للحالة الحالية للمؤسسة ونقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. علاوةً على ذلك، فإنّ اختيار الآليات المناسبة والأكثر حداثة، مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المختارة. كما أنه ومن خلال البقاء على اطلاع بأحدث الأساليب للتغيير التنظيمي، يمكن للمؤسسات الاقتصادية تعزيز قدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الخامس: مقومات تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة

تُدرِك المؤسسات الاقتصادية الحالية أهمية التغيير التنظيمي كعنصر حيوي لتحقيق التكيف والتطور والنجاح في بيئة معقدة شديدة التغير والديناميكية، الأمر الذي دفع بها للقيام بمبادرات تحويلية تهدف من خلالها إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، والاستجابة لمتطلبات السوق الناشئة. ومع ذلك، فإنّ النجاح في عمليات التغيير هذه لا يزال يُشكّل تحديًا كبيراً، حيث كشفت العديد من الدراسات عن ارتفاع معدلات الفشل والمقاومة للتغيير داخل المؤسسات الاقتصادية. ومن ثم، فإنّ الهدف من هذا المطلب يكمن في وضع الأساس لاستكشاف أهم العناصر المساهمة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وهذا على النحو الآتي:

أولاً. إدارة الموارد البشرية كأساس لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي

في العقود الأخيرة، واجهت المؤسسات تحديات متزايدة بسبب الظروف المضطربة والمنافسة الشرسة والبيئات المتغيرة بسرعة. كرد فعل، أدرك الاستراتيجيون ضرورة التكيف السريع وإعادة الهيكلة لتظل قادرة على المنافسة. كما لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في مرافقة وتنفيذ التغييرات الجذرية التي تقررّها السلطات التنفيذية. أدى هذا التقسيم للعمل في إدارة التغيير في بعض الأحيان إلى علاقات قوة متوترة بين الرؤساء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية. ولمعالجة هذا الأمر، هناك دعوة لتجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية لإعادة صياغة علاقات القوة والاعتراف بمهنية متخصصي الموارد البشرية.

1. التطور التاريخي لدور إدارة الموارد البشرية في تسير عمليات التغيير التنظيمي: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تسير التغيير التنظيمي، مما تؤثر بشكل كبير على نجاح عملياته المتبناة داخل المؤسسة. إذ تتوقف فعالية هذه العملية على مستوى التزام واستعداد الموارد البشرية المعنية. علاوة على ذلك، فإنّ تنمية وتطوير مهارات هؤلاء الأفراد أصبح ضرورة حتمية للتنفيذ السلس للتغيير. كما أنّ نجاح عملية التغيير التنظيمي لا يعتمد على التصميم والتخطيط الدقيق فحسب، بل يعتمد أيضاً على المشاركة الفعّالة والمتفانية للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية وكفاءة. فعندما يتم تحديد مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية وتنفيذها بدقة، فإنّها تعزز من تنمية كفاءات جديدة. فمثلاً الأنشطة الخاصة بالتكوين والتطوير الإداري من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء العام، الذي يمنح بدوره تميّز المؤسسة، فضلاً عن تبسيط عملية تجسيد التغيير، وتسهيل إحداثه بواسطة الارشاد، النصح، الاستشارة، الاشراف والحرص على فعالية الأداء⁽¹⁾.

من هذا المنطلق، يمكن تتبع تطور دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي من خلال مرحلتين تاريخيتين متميزتين في الإدارة. تسلط هذه المراحل الضوء على كيفية التعامل مع التغيير التنظيمي وإدارته، وبالتالي تشكيل مسؤوليات وأهمية إدارة الموارد البشرية في العملية. يمكن ذكر المرحلتين باختصار على النحو الآتي⁽²⁾:

أ. المرحلة الأولى: التغيير المدفوع بالتكيف: خلال منتصف السبعينيات، كان التغيير التنظيمي مدفوعاً بشكل أساسي بقرارات تنفيذية، حيث لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً داعماً. اتخذ الرؤساء التنفيذيون قرارات التغيير، بينما تمّ تكليف

(1) نورية لعلّ (2014)، "دور الموارد البشرية في إدارة التغيير دراسة حالة مؤسسة ألدان بولاية معسكر"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، تصدر عن كلية الدراسات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد الرابع، العدد السابع، ص 260.

(2) عبد الكريم بوبرطخ، محمد شنشونة، مرجع سبق ذكره، ص 195، 196.

مديري الموارد البشرية بتنفيذ هذه التغييرات، أين عملوا كـميسرين، ومحفزين للقدرة، ومفاوضين، ووسطاء اجتماعيين. ومع ذلك، كانت مشاركة الموارد البشرية في عملية صنع القرار محدودة. ونتيجة لذلك، كانت هناك دعوة لتمكين متخصصي الموارد البشرية والاعتراف بخبراتهم لتحسين فعالية مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسات.

ب. المرحلة الثانية: التغيير لسبق الحدث: منذ أوائل التسعينيات وحتى يومنا هذا، حدث تحول نموذجي في فلسفة إدارة التغيير التنظيمي. أكد الاستراتيجيون على أهمية بناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على تحليل شامل للكفاءات الداخلية والخارجية التي تخلق قيمة للعملاء. وفي هذه الحالة، لم يعد التغيير التنظيمي يقتصر على التكيف مع شروط المنافسة فحسب بل أكثر من ذلك، فهو يتطلب ثورة ثقافية وهيكلية وفعالية داخل المؤسسات. ومن هنا تطورت إدارة الموارد البشرية لتصبح وظيفة إستراتيجية مسؤولة عن بناء الكفاءات الجماعية، وتعزيز تبادل المعرفة لتحقيق التميز المستدام في المؤسسات.

وفي ظل البيئة الحالية، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة استباقية ورائدة في مواجهة التغيير، بدلاً من كونها مجرد وظيفة إدارية رجعية تستجيب للضغوط الخارجية. وبالتالي اكتسبت الوظيفة اعترافاً ودعماً، ولكن لا تزال هناك تحديات في تقاسم السلطة بين الرؤساء التنفيذيين ومتخصصي الموارد البشرية. ونتيجةً للتطورات التنظيمية الأخيرة التي حدثت في علم التسيير، مثل نظرية إدارة الكفاءة والتعلم التنظيمي، ونظراً لأن المؤسسات تُدرك الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية في تشكيل نجاحها المستقبلي، فقد خضعت الوظيفة لإعادة تطوير، ورفع مكانتها وجعلها في صميم التغييرات المؤسسية. وبالتالي انتقلت من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث يجب عليها توجيه التغيير والمشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة. بالإضافة إلى تحويل متخصصي الموارد البشرية إلى مبادرين استراتيجيين ووكلاء للتغيير. ومنه، يمكن القول أنّ دور إدارة الموارد البشرية في تسهيل التغيير التنظيمي قد تطوّر بشكل ملحوظ على مر السنين، من وظيفة داعمة في مواجهة التغييرات المدفوعة بالتكيف مع مشاركة محدودة في صنع القرار، إلى دور استراتيجي يسبق الأحداث ويشارك بنشاط في قيادة المبادرات التحويلية، حيث رفعت المرحلة الأخيرة من أهمية إدارة الموارد البشرية كمحرك رئيسي للنجاح التنظيمي في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم. ومع ذلك، فإنّ الجهود المستمرة مطلوبة لزيادة تعزيز فعالية هذه الوظيفة، فمن الضروري التكيف مع ديناميكيات البيئة الحديثة، والاعتراف بخبرة متخصصي الموارد البشرية، وتعزيز مشاركتهم النشطة في عمليات صنع القرار داخل المؤسسات. الأمر الذي من شأنه أن يضمن استمرار إدارة الموارد البشرية في لعب دور حيوي في تشكيل وقيادة التغيير التنظيمي نحو النجاح.

2. إدارة الموارد البشرية: قائد أم تابع في سيرورة التغيير التنظيمي؟ مما لا شك فيه، أنّ قيادة التغيير التنظيمي وإدارته أصبحت مسؤولية حاسمة لإدارة الموارد البشرية (HRM) في المؤسسات المعاصرة، حيث يستدعي التنفيذ الناجح لهذه العملية المعقدة والمتشعبة من قادة إدارة الموارد البشرية تقليل مقاومة التغيير، وتشجيع الموارد البشرية على قبوله، وحتى دعمه، فضلاً عن خلق بيئة مواتية لإنجاحه. وعلى هذا الأساس، يوجد نهجان فلسفيان فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير: أحدهما يرى إدارة الموارد البشرية كأداة داعمة لتنفيذ التغيير، بينما يعترف الآخر بإدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي يقود التغيير بفعالية داخل المؤسسة. يمكن شرح هاتين الفلسفتين باختصار على النحو الآتي⁽¹⁾:

(1) رابح خوي، لويّة فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

أ. الفلسفة الأولى: إدارة الموارد البشرية كأداة داعمة لتطبيق التغيير: وفقاً لهذه الفلسفة، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها وسيلة لتسهيل ودعم تنفيذ التغييرات التنظيمية المقترحة من قِبل الإدارة التنفيذية. إذ يتم تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع احتياجات المؤسسة، بما في ذلك تعديلات العمالة والتي تتضمن التعيين أو تسريح الفائض منهم، كنتيجة لمبادرات التغيير المعتمدة من قبل الإدارة التنفيذية. في الحالات التي يتم فيها فرض التغيير من خلال الإكراه، يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين متطلبات القوى العاملة الحالية ودعم الإدارات الأخرى في إدارة التغيير بفعالية. وعليه، تعمل إدارة الموارد البشرية كأداة تنفيذ، مما يضمن تلبية الأهداف العامة للمؤسسة أثناء عملية التغيير.

ب. الفلسفة الثانية: إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي في إدارة التغيير: تعترف الفلسفة الثانية بإدارة الموارد البشرية كمكون حيوي واستراتيجي، يقود عملية التغيير داخل المؤسسة. وفقاً لهذا المنظور، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في صنع القرار المتعلق بالتغيير وتأخذ دوراً استباقياً في قيادة عمليات التغيير المختلفة. بدلاً من أن تكون مجرد أداة تحكم للعملية، تصبح إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير، حيث يتم تصميم سياسات الموارد البشرية لتتماشى مع بقية سياسات المؤسسة وتتفاعل معها، بالإضافة إلى تحقيق الانسجام والتكامل في الإدارة العامة للمؤسسة. يعتبر هذا النهج الأفضل، كونه يعترف بالموارد البشرية، كمكون حاسم في صنع القرارات، يهدف إلى تحقيق الوحدة وسط الاختلافات القائمة، ويسعى جاهداً لتحقيق تنفيذ التغيير الناجح من خلال قيادة وإلهام الآخرين داخل المؤسسة. لذلك، فإن دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغييرات التنظيمية يختلف باختلاف طريقة تنفيذ التغيير. إذا تم فرض التغيير وقسرياً، فإن الموارد البشرية تعمل كمُيسِّر، حيث تعمل على مواءمة الموارد البشرية الحالية مع المتطلبات الجديدة لدعم عمل بقية الإدارات في إحداث التغيير، أو تعمل كأداة تنفيذ لهذا التغيير. ومع ذلك، إذا تم تحقيق التغيير من خلال التفاوض، فإن الموارد البشرية تأخذ دوراً مزدوجاً. أولاً، تشارك بنشاط جنباً إلى جنب مع الإدارات الأخرى في انطلاق عمليات التغيير التنظيمي، باستخدام فهمها للموارد البشرية واحتياجاتها لإيجاد أرضية مشتركة بين مختلف الأطراف المعنيين بالتغيير. ثانياً، يشارك قسم الموارد البشرية في قيادة التغيير، ويلعب دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات ودفع الجوانب المختلفة لعملية التغيير.

استخلاصاً لما تقدم، يمكن فهم دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير التنظيمي في بعدين مختلفين، أن يكون دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير داعماً ومركّزاً على التنفيذ، أو استراتيجياً وموجّهاً نحو القيادة، اعتماداً على طبيعة تنفيذ التغيير. عندما يتم فرض التغيير بالقوة، تعمل إدارة الموارد البشرية كأداة داعمة تسهل الانتقال وتضمن التوافق السلس بين الموارد البشرية والاحتياجات التنظيمية. على العكس من ذلك، في الحالات التي يكون فيها التغيير مدفوعاً من خلال التفاوض، تتولى إدارة الموارد البشرية دور القائد الاستراتيجي، والمشاركة بنشاط في صنع القرار، وقيادة الجوانب المختلفة لعملية التغيير. من خلال فهم الطبيعة متعددة الأوجه لدورها، يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة بشكل فعال في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي وتعزيز ثقافة إيجابية قابلة للتكيف داخل القوى العاملة. يساعد هذا التكامل لإدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي في إدارة التغيير المؤسسات في نهاية المطاف على تجاوز التحديات التحويلية بشكل أكثر فعالية.

3. مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة وتنفيذ التغيير التنظيمي: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تسيير

وقيادة عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيف تدخلاتها العملية إلى المهام التالية (1):

أ. **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:** يتضمن ذلك دمج وظيفة الموارد البشرية في الإستراتيجيات التنظيمية الشاملة، أي اقتراب إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، يتولى قسم الموارد البشرية دور المدير الاستراتيجي، بحيث يُوفّق بين أهدافه ورسالة المؤسسة وقيمها. ففي ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديد التوجهات الكبرى لهذه الموارد، من خلال قيامها بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييم فعاليتها. عن طريق تحليل كل من احتياجات المؤسسة والمهارات الفردية، يمكن للموارد البشرية اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التغييرات الصحيحة التي يجب تنفيذها في الوقت المناسب.

ب. **إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة:** تركز هذه المهمة على اكتساب الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة في الحاضر والمستقبل. يحدد قسم الموارد البشرية الكفاءات التي يمتلكها الموظفون ويقارنها بالكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. في ظل مختلف التغييرات السريعة التي تعيشها المؤسسات، إنّ إدارة الموارد البشرية مفروض عليها أن تُسيّر مواردها البشرية حسب مدخل الكفاءات، باعتباره يدمج فكرة التغيير التنظيمي كواقع دائم الحضور في حياة المؤسسة، ويضع سياسات لتسيير هذه الموارد قائمة أساساً على فكرة رفض الجمود والاستعداد لأي تغيير يمكن أن يحدث، كما يضمن تكييف الموارد البشرية مع جميع الأنظمة لتلبية الاحتياجات المتطورة للمؤسسة. وعلى هذا الأساس، نجد أنّ إدارة الموارد البشرية تحتفظ بقوائم محدثة للموارد البشرية الحالية والمحتملة من خلال إدارة الكفاءات الماهرة، حيث يتم اتخاذ قرارات التوظيف بناءً على المواقف الديناميكية التي يمكن أن تتطور بمرور الوقت.

ت. **تعبئة الموارد البشرية:** تهدف التعبئة إلى تعزيز التزام الموارد البشرية بعملهم وانتمائهم لمؤسستهم لتحقيق الأهداف المشتركة. خلال أوقات التغيير، تصبح التعبئة ضرورية، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دور المحرك القادر على تعبئة مختلف فاعلي المؤسسة حتى وإن تم ذلك بالتعاون مع بقية الإدارات الأخرى، لتشجيع القبول بالتغييرات التنظيمية المحدثة، وتخفيض حدة المقاومة لها، انطلاقاً من أنّ النجاح في ذلك يتوقف على تبني ممارسات مختلفة لتحقيق ذلك، مثل التكوين، تطوير الكفاءة، والخوافز، والتواصل الفعال، ومشاركة المعلومات، إعادة النظر في تنظيم العمل وغيرها من الممارسات الأخرى.

ث. **الاستشارة:** يرى البعض من الباحثين أنّ الدور الاستشاري لإدارة الموارد البشرية قد تزايد مؤخراً، وذلك بسبب تعاظم مساهمتها في استراتيجية المؤسسة. ونظراً لأهمية هذا الدور، فهي تشارك بفعالية في تحديد الاتجاهات التنظيمية الرئيسية للمؤسسة، وتساهم في التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي.

ج. **التفاوض:** تتطلب مشاريع التغيير الناجحة التفاوض مع الموظفين لضمان تطوير كفاءاتهم وإثرائهم الوظيفي. وعليه، تقوم إدارة الموارد البشرية حينما تتواجد كوحدة تنظيمية في المؤسسة، وكممثل للإدارة العليا، تُجسّد دور المفاوض لتسهيل تبادل المعلومات والتشاور والمشاركة. ولكي تكون مفاوضاً فعالاً، يجب أن تشارك الموارد البشرية بشكل استراتيجي في صناعة قرارات التغيير، ومن ثمّ قائداً وفاعلاً فيه، بدلاً من أن تكون مجرد مرافقة لعملية التغيير بشكل سلب.

(1) ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص ص 156 - 169.

باختصار، تشمل مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير المواءمة الاستراتيجية للموارد البشرية، والإدارة القائمة على الكفاءة، والتعبئة، والمشاركة الفعالة في الاستشارات التنظيمية، والتفاوض الماهر لضمان تنفيذ التغيير الناجح والسلس. وبالتالي، يجب على المتخصصين في الموارد البشرية المساهمة بنشاط في تشكيل وتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي، مع ضرورة إشراك الموظفين فيه، لضمان نجاح المؤسسة في مشهد أعمال دائم التطور.

4. مقومات تعزيز دور الموارد البشرية في نجاح عمليات التغيير التنظيمي: يتوقف تحقيق مبادرات التغيير التنظيمي الناجحة في المقام الأول، على المشاركة الفعالة لفريق كفاء قادر على تعزيز إدارة العملية بمهارة وكفاءة، وقيام هذا الفريق أيضاً بإجراء عمليات التقييم الذاتي، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير بوضوح. علاوةً على ذلك، إدماج العاملين في رحلة التغيير، والسعي لإشراكهم في تصميم وتنفيذ التحوّلات اللازمة. وفيما يلي استعراض لبعض العوامل التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في دفع التغيير التنظيمي الناجح⁽¹⁾:

أ. إنشاء رؤية واضحة وقيم وعوامل أساسية لنجاح المؤسسة: من الضروري تحديد رؤية شاملة ومفهومة للجميع تُوضّح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه. يمكن اعتبار هذه الرؤية بمثابة دليل إرشادي لتوجيه جميع أصحاب المصلحة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يُعد تحديد القيم الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها ودعمها أمراً بالغ الأهمية، حيث أنها تُعزز دافعاً داخلياً للنمو والتطوير، وتوفّر قوة دفع شديدة للتنفيذ وتحقيق الأهداف.

ب. الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي: من الضروري إجراء عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للأدوار المصممة حديثاً والناجمة عن عملية التغيير. وبالتالي، يجب أن تتوافق نظم الاختيار والترقية مع هذه المهارات والكفاءات الجديدة. علاوة على ذلك، لا بد من إعادة تقييم آليات الترقية الحالية، مع إعطاء الأولوية للكفاءة والعمل الجماعي، والاستعداد للتعليم كمعايير اختيار رئيسية.

ت. تنمية روح الفريق التعاوني: يُقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وأن يتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض، وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات الملائمة.
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه.
- تشمل الفرق كافة الإدارات والوحدات ذات الصلة والتي يؤثر عملها في بعضها البعض.
- الاستفادة من المهارات المتنوعة للموظفين، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.
- ث. بناء القيادة الرائدة: إنّ وجود قيادة واعية بصفات مميزة أمر بالغ الأهمية لدفع التغيير التنظيمي. إذ يجب على القادة إظهار الاقتناع والاستعداد للتغيير، ويمكن تعزيز دورهم من خلال:
- بناء الثقة وتعزيز التواصل المفتوح بين العاملين.
- تمكين العاملين وغرس الشعور بالملكية، وتعزيز الانتماء والالتزام.

(1) عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 - 26.

- غرس مفهوم الكل شريك بين جميع أعضاء المؤسسة.

- تقديم التوجيه والنصح للعاملين وتكوينهم وتوفير فرص تنمية قدراتهم.

ج. إدارة وتقييم الأداء: يجب أن تُترجم جميع التغييرات التي تقتضيها العوامل المذكورة أعلاه إلى مسؤوليات ومهارات جديدة. كما أنّ إعداد نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء الفعال في المؤسسة يُعدّ أمراً مهماً في هذا الصدد، نظراً لكونه يساعد في ترجمة خطط التغيير إلى خطوات عمل حقيقية قابلة للتنفيذ مع مسؤوليات واضحة. قد لا يكون نظام تقييم الأداء السنوي التقليدي، الذي يتم إجراؤه بواسطة مدير مباشر، كافياً في بيئة متغيرة حيث يتعاون الموظفون مع المتخصصين المتنوعين وأعضاء الفريق داخل وخارج المؤسسة. بدلاً من ذلك، يجب أن تستند عملية التقييم إلى مصادر متعددة، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، إذ يجب أن يتحول هذا الدور نحو مساعدة الموظفين في فهم معايير التقييم الجديدة والتكيف معها. ولا بد في ظل هذا النهج أيضاً أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأساليب الإدارة التكيفية. من خلال الالتزام بهذه العوامل، يمكن للموارد البشرية أن تساهم بشكل كبير في التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي، مما يمهد الطريق للنمو والازدهار للمؤسسة مستقبلاً.

استناداً لما تقدم، تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز القدرة على إحداث التغيير التنظيمي الإيجابي، مما يستلزم سمات رئيسية معينة بين المديرين. أولاً، يجب أن يُظهر المديرين استعداداً استباقياً لتبني التغيير حتى قبل أن يتحملوا مسؤولية قيادته. علاوة على ذلك، يجب عليهم إظهار القدرة على مراعاة الاختلافات الفردية بين الموارد البشرية وتقديرها، والاعتراف بوجهات النظر المتنوعة ونقاط القوة الفريدة التي يجلبها كل عضو من أعضاء الفريق إلى الطاولة. كما تعد الموضوعية في الاختيار بين المترشحين للتعين أو الترقية مهمة بنفس القدر، مما يضمن عملية عادلة وقائمة على المهارات والكفاءات اللازمة التي يتمتع بها الفرد عن غيره. بالإضافة إلى هذه السمات، يجب على المديرين إظهار استعداداً كافياً لتحمل المخاطر المحسوبة وتقبل التحديات التي تصاحب التغيير التنظيمي المحدث، مع الاستعداد للتعامل مع تداعياته. كما يعد الاتصال الفعال، وخاصة من خلال القنوات الإعلامية التي تُعزز تبادل وجهات النظر المتباينة، أمراً أساسياً في سد الفجوات بين أصحاب المصلحة وتعزيز التفاهم المشترك أثناء عملية التغيير التنظيمي. فضلاً عن تعزيز المشاركة النشطة للموظفين طوال هذه الرحلة التحويلية، والتي بدورها تتطلب خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحرير طاقات الموارد البشرية وإبداعاتها⁽¹⁾.

ثانياً: دور القيادة في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وإنجاحه

يشهد موضوع القيادة اهتماماً كبيراً ونقاشاً مكثفاً واسع النطاق في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة وعلم النفس. إذ تُعدّ القيادة مفهوماً ديناميكياً معقداً متعدد الجوانب يؤثر بشكل كبير على المؤسسات والأفراد. يُجسّد هذا المفهوم قدرة القائد على التأثير في القيم والمعتقدات والمواقف وسلوكيات مجموعة من الموظفين، وتحفيزهم، وتمكينهم من المساهمة في تحقيق فعالية ونجاح المؤسسات التي هم أعضاء فيها⁽²⁾. ومع ذلك، يمكن النظر إلى القيادة من وجهات مختلفة، كل منها يُقدّم رؤية فريدة

(1) عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي (2014)، "فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسات جزائرية-"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، تصدر عن مخر المحاسبة المالية الجبابة والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، ص 12.

(2) Steven H. Appelbaum et al. (2008), "The Impact of Organizational Change, Structure and Leadership on Employee Turnover: A Case Study", Journal of Business Case Studies, USA, Vol. 4, N° 1, P: 24.

لطبيعة وجوهر القيادة الفعّالة، فهناك من يرى بأنها: "الجهد أو العمل الهادف للتأثير في الأفراد وتحفيزهم للتعاون من أجل تحقيق هدف يحظون جميعاً برغبة في تحقيقه، ويرونه مجدياً للفائدة الجماعية، وتماشكهم في مجموعة تعاونية واحدة"⁽¹⁾. من جهة أخرى، يُصرّح آخرون بأنّ القائد هو الشخص الذي يتمتّع بسلطة أكبر من غيره، ويتميّز بالأهمية والسيطرة والتأثير الكبير على أفراد المجموعة. إضافةً إلى ذلك، يشددون على أهمية ضرورة المواقف في القيادة، حيث أنّ السياقات المختلفة تكشف عن صور متنوعة للقائد⁽²⁾، وتُظهر هذه المواقف بدورها القدرات والمهارات الحقيقية للقائد في التأثير والإلهام وتوجيه فريق العمل داخل المؤسسات الاقتصادية ودفعه نحو التفوق والنجاح.

يؤكد (Bass 1985) على أنّ القادة يجب أن يعملوا كوكلاء تغيير وأن يُعزّزوا التغيير من خلال خلق رؤية واضحة المعالم وسهلة الفهم والتحقيق. من الضروري أن يكون لدى القادة فهم عميق للأهداف الاستراتيجية لمؤسساتهم، مع ضرورة تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحليل الأيديولوجيات الحالية داخل المؤسسة. وبالتالي، تقع مسؤولية قيادة التغيير التنظيمي على عاتق القادة الأكفاء الذين يلعبون دوراً حاسماً في مساعدة الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية وتطويرها للتعامل مع مثل هذه التغييرات. يتوجب على القادة الفاعلين والاستراتيجيين أن يُركزوا على صياغة وتنفيذ ودعم جهود التغيير. في هذا القرن، حيث تكتسح التطورات التكنولوجية السريعة كافة مجالات الحياة، تحتاج المؤسسات الحديثة لأن تكون قادرة على التكيف مع التغييرات لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها الآخرين. وفقاً للبحث الذي قام به (Sing 2011)، يُعتبر أنّ تحقيق القدرة على التكيف مع عمليات التغيير التنظيمي، يكون ممكناً فقط من خلال القيادة التنظيمية الفعّالة⁽³⁾. يجب أن يتمتع القائد برؤية واضحة لما سيحمله المستقبل، نظراً لكون الأساليب القيادية التقليدية لم تعد كافية ومجدية لمواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح. لذلك، تقوم قيادة التغيير التنظيمي في المقام الأول بمتابعة وتطبيق جميع التغييرات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية. وهنا يبرز دور القائد كباعث لعملية التغيير التنظيمي وتحريك أساسي لسلوكيات الأفراد والمجموعات⁽⁴⁾. وتجدر الإشارة إلى أنّ نقطة البداية في قيادة التغيير تكمن في الأنماط والمقاربات والسمات التي يتمتع بها هؤلاء القادة، والتي لها تأثير مباشر على القدرة الإدارية التي صُممت من خلال أنظمتها⁽⁵⁾. يتعين على القادة العثور تحديد سبب مقنع للتغيير التنظيمي، ووضع أهداف مشتركة لتحفيز الموارد البشرية، واستثمار قدراتهم لإقناعهم بضرورة التغيير وأنه سيعود عليهم بالنفع. إضافة إلى ذلك، يجب تطوير شبكة اتصالات فعّالة لتيسير تدفق المعلومات والتواصل بين الفرق والأفراد. كما ينبغي على القادة أن يُقدموا الدعم اللازم للأفراد وأن يتبادلوا معهم الإنجازات لتعزيز الثقة والروح الجماعية، وبهذه الطريقة يُمكن للقادة أن يديروا التغيير التنظيمي ويضمنوا نجاح

(1) عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور (2019)، "اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية - الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 266.

(2) محمد حسنين العجمي (2015)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ص 57.

(3) Nael Uleikha Zainol et al. (2021), "Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Published by Human Resource Management Academic Research Society, Vol. 11, N°.1, P: 4.

(4) عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(5) Yasir Raja Muhammad, Naeem Humayoum (2014), "How Leadership Affects Organizational Change Process", Information and Knowledge Management Journal, USA, Vol. 3, N°. 4, P: 70.

عملياته⁽¹⁾. ومن هذا المنظور، يمكن القول أنّ تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وإنجاحه داخل المؤسسات، يركز إلى حد كبير على الخصائص السيكو-اجتماعية لقائد التغيير، فهو القادر على دمج أعضاء الفريق في البيئة الإنتاجية والتنظيمية، مما يُسهّل نشر وتبني مبادرات التغيير والتحكم فيه. في الوقت الحاضر، لا يقتصر تحدي القيادة على الاعتراف بأهميتها والإقرار بوجودها أو بشرعيتها فحسب، بل يكمن في اكتساب المعرفة وإدراك خصائصها. لذلك، تتطلب قيادة التغيير التنظيمي الفعالة نهجاً تعاطفياً يعالج مخاوف وتطلّعات الموظفين، مما يضمن رفاههم النفسي والاجتماعي. فالذكاء الاجتماعي والعاطفي لقائد التغيير يُعدّ عاملاً أساسياً في بناء علاقات التعاون، وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.

وبالنظر إلى دور القائد في إدارة شؤون المؤسسة، فإنّ هدفه الرئيسي يتجسد في بناء صورة تنظيمية جديدة للمؤسسة وتوجيهها نحو الاستقرار. وعلى الرغم من التحديات الداخلية والخارجية التي تعترض المؤسسة يوميا في سياق تنفيذ مهامها، تلعب المبادئ الأخلاقية التي يتحلّى بها القائد والقيم العالية التي يتبناها، بالإضافة إلى النظرة الطموحة تجاه الموارد البشرية دوراً محورياً في التصدي لتلك التحديات. وبالتالي، يستثمر القائد في تطوير خبرات تلك الموارد، وصقل قدراتهم الإبداعية، وتعزيز معارفهم، والتحريض على تحقيق التغييرات السلوكية الإيجابية. واستناداً إلى ذلك، يسمح دور القائد في إدارة الشؤون المؤسسية بدفع عملية التقدم والتطوير التنظيمي، كونه يمتلك السيطرة على مختلف الجوانب، وقادر على تطبيق المنطق العقلاني على المجموعات المهنية. كما يرى (O. Tead)، أنّ المؤسسات الحديثة قد حولت تركيزها من الاعتماد فقط على ممارسين موثوقين للسلطة، إلى تبني نهج يتمحور حول كيفية قيادة الأفراد في هذه المؤسسات، ذلك أنّ العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسيه أصبحت أمراً ضرورياً لتحقيق استجابة فعالة من الرؤوسيين، متجاوزةً بذلك أساليب الاتصال الروتينية التي غالباً ما يتبعها المديرون⁽²⁾. بناءً على هذا التفسير، يتفق الخبراء والمختصين بالإجماع على أنّ تحقيق بداية ناجحة وتنسيق فعال لعملية التغيير، يتطلب مهارات قيادية متطورة. قد تشهد قيادة الأفراد خلال فترات التغيير مواقف صعبة، حيث قد يواجه القائد مستويات مختلفة من المقاومة، وهذا يعود جزئياً إلى أنّ هؤلاء الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى مقاومة التغييرات، لا سيما تلك التغييرات الجذرية. لذلك، تكمن كفاءة القائد هنا في التغلب على هذه المقاومة وتجاوزها بأقل ضرر ممكن. وعادةً ما يكون الرفض الأولي للتغيير التنظيمي مرتبطاً بردود الفعل الغريزية للأفراد، في حين أنّ الرفض والعدوانية تجاه التغيير يمكن أن تكون نتيجةً لأخذ تلك التغييرات على محمل شخصي. لتقليل المقاومة بين الموظفين تجاه التغيير، من الضروري نزع الطابع الشخصي عن المشكلة، حيث يُقلّل هذا النهج من التفاعل العاطفي ويُعزّز بيئة أكثر تقبلاً للتغيير. بمجرد تقليل التفاعل العاطفي، يمكن لكل من المؤسسة وموظفيها تبني عمليات التغيير التنظيمي. ويتطلب ذلك من القادة أن يتحلوا بخمس مهارات أساسية⁽³⁾:

1. الوعي الذاتي: يجب أن يكون لدى القادة فهم عميق لأنفسهم ونقاط قوتهم ومجالات التحسين.

2. النضج العاطفي: يجب أن يكون القادة مستقرين عاطفياً وقادرين على إدارة عواطفهم بشكل فعال.

(1) Sinem Somunog luKinci, op.cit., P: 124.

(2) محمد أمين هيشور (2017)، "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين - سطيف 2، سطيف، الجزائر، ص 173، 174.

(3) Camelia Băeșu, Ruxandra Bejinaru (2013), "Leadership Approaches Regarding the Organizational Change", The USV Annals of Economics and Public Administration, The scientific journal of the faculty of Economics, Administration and Business Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, Vol.3, Issue 2(18), PP: 147, 148.

3. التحفيز الذاتي: القدرة على تحفيز الذات أمر أساسي في الحفاظ على التركيز والقيادة أثناء عملية التغيير.
 4. التعاطف: يحتاج القادة إلى إظهار التعاطف مع أعضاء فريقهم، وفهم وجهات نظرهم واهتماماتهم.
 5. تطوير العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها: إنّ بناء العلاقات الإيجابية ورعايتها داخل المؤسسة يعزز مناخاً داعماً وتعاونياً. باختصار، فإنه ومن خلال إزالة الطابع الشخصي عن المشاكل، وإظهار الذكاء العاطفي وتطوير العلاقات الإيجابية، يمكن للقادة توجيه فريقهم بشكل فعال خلال عمليات التغيير التنظيمي والتغلب على المقاومة، مما يضمن انتقالاً أكثر سلاسة نحو المستقبل المنشود.
- من مجمل ما سبق، يمكن القول أنّ القيادة الفعالة تعتبر بمثابة المعيار الحاسم في نجاح أو فشل عمليات التغيير التنظيمي، حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق التغيير دون وجود قادة مؤهلين يمتلكون القدرة على توجيه هذه العمليات بفاعلية. كما أنّ بلوغ ذروة الإنتاج الكيفي والكمي، والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وتحقيق الاستدامة في التميز، والحفاظ على الكفاءات البشرية المميّزة والهوية المؤسسية، وإرضاء مختلف أصحاب المصلحة، تُمثل كلها رهانات وتحديات صعبة تقع على عاتق القيادة الإدارية. ويستدعي نشر وتعزيز الاعتقاد الجماعي بضرورة تبني التغيير التنظيمي ودعمه وتثمينه جهوداً كبيرة تقوم بها القيادة. كما أنّ تعميم هذا الاعتقاد والتفاني فيه يعتبر تحدياً كبيراً يقود المؤسسة نحو الريادة والنجاح التنافسي والاستحواذ على الأسواق (1).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات التغيير

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية على التعامل مع التغيير التنظيمي بشكل فعال. تعتمد قدرة المؤسسات الاقتصادية في تأدية مهامها والاستجابة لظروف السوق الديناميكية والتحديات الداخلية، على هياكل تنظيمية مرنة تسمح لها بتعديل وإعادة تنظيم وتطوير استراتيجياتها وعملياتها ومواردها، استجابةً للظروف المتطورة الحاصلة على جميع المستويات. وتتمثل أحد الجوانب الرئيسية للهيكل التنظيمي الداعم في تمكين الموارد البشرية من خلال المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار. فعندما يتم منح هذه الموارد الفرصة للمشاركة والمساهمة بأفكارهم، يصبحون أكثر استثماراً في نجاح المؤسسة، ويتبلور داخلهم شعور أقوى بالملكية تجاه المؤسسة، الأمر الذي يُعزز بدوره التزاماً مشتركاً بالأهداف التنظيمية، ويشجع على اتباع نهج استباقي لمواجهة التحديات، والبحث عن فرص للتحسين. في المقابل، تعيق الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود والثبات عملية التواصل الفعال بين الموارد البشرية، وتُقلّل من التعامل فيما بينهم. في مثل هذه الأوضاع، قد يشعر الفرد بأنه مقيّد وغير قادر على التعبير عن أفكاره ومقترحاته بحرية فيما يخص تحسين الأداء. يمكن أن يُسهم هذا النقص في المشاركة إلى انخفاض الروح المعنوية والتحفيز والرضا الوظيفي، مما يؤثر في النهاية على الأداء الوظيفي ويعيق قدرة المؤسسة على التغيير والنمو. والجدير بالذكر أيضاً، أنّ هذه الهياكل التنظيمية الجامدة لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية طبيعية يجب التعامل معها، حيث يشعر فيها العامل بوجود قيود مفروضة عليه لا مبرر لها.

على العكس من ذلك، فإنّ الهيكل التنظيمي المرّن الذي يحتضن التغيير ويُعزّز ثقافة الانفتاح والحرية، يُقرّر بالتنظيمات غير الرسمية داخل مكان العمل، ويوليها اهتماماً كبيراً كونها تؤثر وبشكل كبير تدفق المعلومات وعمليات صنع القرار، ويستفيد

(1) محمد لبن هيشور، مرجع سبق ذكره، ص 174.

منها في تشجيع الأفراد العاملين على تقديم الاقتراحات والتوصيات من أجل تحسين وتطوير إجراءات العمل، وفي نشر المعرفة وتعزيز الإبداع والابتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن، والذي يعمل على كسب رضاهم ورفع الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي يسهم بدوره في تسهيل تنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي وإنجاحه، عن طريق رفع وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي⁽¹⁾. وعليه، لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بشكل فعال، ينبغي أن يتمتع الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخصائص الأساسية، تبرز منها: المرونة التي تسمح للمؤسسة بالاستجابة بسرعة للتحديات، فضلاً عن مساعدتها في استيعاب الفرص الجديدة لتحسين الأداء والتطور، مما يجعل المؤسسة قابلة للتأقلم مع تقلبات السوق ومتطلبات العملاء والتقدم التكنولوجي. علاوةً على ذلك، تُسهم الحرية في تمكين العاملين من خلال إشراكهم بفعالية في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة، مستفيدين بذلك من تنوع خبراتهم وآرائهم لصياغة وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية. وبذلك، يُعزز التمكين شعور الأفراد العاملين بالمسؤولية المشتركة، مما يُحَفِّزهم على المساهمة الفاعلة في نجاح مبادرات التغيير التنظيمي. وفي الوقت ذاته، تُظهر الهياكل التنظيمية التي تنأى بنفسها عن التخصص المفرط، الرسمية والمركزية، قدرة أكبر على التعامل مع التغيير بنجاح. فالتخصص الذائد يمكن أن يؤدي إلى تجزئة الأقسام والانعزال بينها، ما يعوق التعاون الذي يتطلبه تنفيذ التغيير بنجاح. كما يمكن أن تؤدي الشكليات المفرطة إلى خلق عمليات صارمة تُصعِّب بدورها التكيف مع التحديات الجديدة، بينما يمكن أن يُعطى اتخاذ القرارات المركزية استجابة المؤسسة للفرص والتهديدات الناشئة. ومن زاوية أخرى، هناك العديد من العناصر التي تُسهم في تحسين ودعم فعالية الهيكل التنظيمي لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث تُجسِّد فرق العمل دوراً مهماً في تيسير التعاون وتبادل المعارف والخبرات وحل المشاكل بشكل جماعي، مما يُعزز قدرة المؤسسة على التصدي للتحديات المعقدة. كما تضمن قنوات الاتصال الفعالة تدفق المعلومات بحرية في جميع أنحاء المؤسسة، مما يسمح بنشر الرؤى والتحديثات المتعلقة بمبادرات التغيير بسرعة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب تصميم العمل دوراً استراتيجياً في تنظيم العمليات بطريقة تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف والكفاءة في مواجهة التغيرات المتوقعة. وفي الوقت نفسه، يُعزز الاهتمام بالعلاقات الداخلية الإيجابية⁽²⁾، ثقافة تنظيمية داعمة ومتrapطة، مما يُشجِّع الموارد البشرية على المشاركة بنشاط وحماس في عملية التغيير.

في الختام، يُشكِّل الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتكيف سبباً رئيسياً في تمكين المؤسسات الاقتصادية من التعامل بفاعلية مع التغيرات التنظيمية. ومن خلال التمسك بالخصائص الحيوية مثل المرونة والحرية وتمكين الموارد البشرية، بإمكان المؤسسات أن تستفيد من الذكاء الجماعي لفرق العمل وتُحَفِّز الابتكار والإبداع وتُحقق الرضا الوظيفي. بالانتقال بعيداً عن التخصص الزائد والرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات، تستطيع المؤسسات كذلك تحقيق استجابة سريعة لتحولات السوق. ومن خلال دمج العناصر الأساسية مثل فرق العمل والاتصالات الفعالة والعلاقات الداخلية الإيجابية، يُصبح الهيكل التنظيمي قوة مُحفِّزة للتغيير التنظيمي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتحقيق النمو المستدام في سياق بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

(1) صبرينة لطرش، عديلة العلواني (2018)، "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، تصدر عن جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، ص 735.

(2) عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

رابعاً: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي

يضم كل تنظيم رسمي مجموعات وظيفية وعلاقات هيكلية منظمة واضحة المعالم. في موازاة ذلك، يوجد أيضاً تنظيم غير رسمي يشمل مجموعة من قواعد وإجراءات وعلاقات غير رسمية وغير مكتوبة، والتي تلعب دوراً هاماً في تشكيل اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية واستجاباتهم للمواقف المختلفة. ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية المتطورة وسيطرتها على أداء العمل ونجاح المؤسسة بشكل عام، تشكلت ملامح الثقافة التنظيمية⁽¹⁾.

تشير الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) إلى مجموعة الاتجاهات النفسية (Attitudes) السائدة في المؤسسة، والعادات والتقاليد (Customes)، ومعايير السلوك المتعارف (Norms) عليها، والقيم (Values) الأساسية التي تحكم إطار العمل وأداء الموارد البشرية وسلوكياتهم داخل المؤسسة. ورغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح، إلا أن استقرارها في المؤسسة يكون له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية والمؤسسة ككل⁽²⁾. ومفهوم الثقافة التنظيمية نشأ أساساً من الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي، وجاء في ظل ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشاكلها التنظيمية، حيث أستخدم هذا المفهوم كمِظلة تضم مجموعة من المفاهيم كالقيم، الأعراف والمعتقدات. وتُعبّر الثقافة التنظيمية عن جملة القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تعكس حقوق وواجبات أفراد المؤسسة تجاه بعضهم البعض. يمكن أن تكون هذه الثقافة ضعيفة وغير موضوعية ومقبولة بالنسبة لغالبية أعضاء المؤسسة، مما يَشكّل صعوبات في التواصل والتفاهم والتوافق مع أهداف المؤسسة. على الجانب الآخر، قد تكون الثقافة التنظيمية قوية تتميز بسيادة القوانين واللوائح والسياسات المكتوبة، مما يمنح المؤسسة الثبات والاستقرار، ويُسهّم في تحقيق أعلى مستويات الأداء والرضا الوظيفي، نظراً للتربط الاجتماعي الفعال بين أفراد المؤسسة والنظام القوي للاتصالات⁽³⁾. وعلى ضوء ذلك، تُشكّل ثقافة المؤسسة محركاً قوياً وواقعياً للإنتاجية، حيث أن فعالية المؤسسة وكفاءتها في الأداء لا ترتبط بالجوانب التكنولوجية والتنظيمية فحسب، بل ترتبط أيضاً بالقيم والمعايير التي يتبنّاها أعضائها. لهذا فإن فصل نظام القيم المرتبط بأنماط الإدارة السابقة ليس بالمهمة السهلة خاصة بالنظر إلى المقاومة الفطرية للتغيير التي يُظهرها الأفراد والمؤسسات. وبالتالي، فإنّ عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم لإدارة عمليات التغيير التنظيمي، يجعل من المؤسسة عرضة لمحاولات استعادة التوازن والاستقرار بدلاً من احتضان التغيير، لا سيما عندما يؤثر هذا الأخير على شبكة العلاقات والمصالح والسلوكيات المترابطة القائمة على جملة من القيم الجديدة، مثل: المنافسة والمخاطرة والمبادرة والشراكة. ومن هذا المنطلق، أبرزت العديد من الدراسات السوسيولوجية في مجال علم الاجتماع التنظيمي والإدارة، أن فشل المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الحديثة يُرجّح إلى حد كبير إلى التمسك بقيم ثقافية تقليدية عفا عنها الزمن، والتي تتعارض مع متطلبات العولمة الحديثة وديناميكيات السوق، حيث أنّ بعض المظاهر والممارسات التي لوحظت لدى هؤلاء داخل هذه المؤسسات، هي بمثابة عوائق للتغيير وسير النمو والتقدم. وبالتالي، البدء في عمليات التغيير التنظيمي يستلزم تحديد الجوانب السلوكية والأداء المرغوبة وتغلغلها في جميع أنحاء المؤسسة، بناءً على تشخيص دقيق للإطار الثقافي الحالي الذي يُعدّ أمراً ضرورياً، ويتم بدوره من خلال تحليل

(1) جمال الدين محمد المرسى (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، ص 13.

(2) أحمد ماهر (2017)، "نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 459.

(3) عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12.

سلوك الأعضاء وطرق الإدارة. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يُجرى التفكير في اتباع الأساليب المناسبة لإدخال التغيير التنظيمي الملائم لتجديد نظام القيم السائدة، وغرس ثقافة وقائية قابلة للتكيف مع التحولات المستمرة⁽¹⁾. من جانب آخر، تتأثر عملية التغيير التنظيمي بشكل كبير بعوامل مختلفة، مثل أسلوب أداء الموارد البشرية في المؤسسة، طرق الاتصال فيما بينهم، ومدى استفادتهم من وسائل التقنية والاتصالات الحديثة، وكيفية اتخاذ القرارات وأسلوب حل المشاكل، وطرق انسياب المعلومات داخل المؤسسة، والبيئة المادية لها، وأخلاقيات العمل والعلاقات الإنسانية السائدة، ونظم الحوافز والتنقل الوظيفي، وسياسات الإدارة العليا والمراقبة المستمرة والتقييم الفعال. هذه العوامل تعتبر نقاط دخول حاسمة لتوجيه الثقافة التنظيمية والتأثير عليها بشكل إيجابي. وعلى هذا الأساس، نجد أنّ هناك ارتباط وثيق بين دراسة التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية للمؤسسة يمكن ارجاعه إلى الأسباب التالية⁽²⁾:

1. **الارتباط القوي:** ترتبط الثقافة والأداء التنظيمي للمؤسسة ارتباطاً قوياً، حيث تُعزز الثقافة السليمة والإيجابية تحسين الأداء، في حين أنّ الثقافة السلبية يمكن أن تُعرقل التقدم والإنتاجية.
2. **الأساس الثقافي للتغيير:** من أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي للمؤسسة، يجب إيلاء الاهتمام لثقافتها الحالية. حيث لا بد أن تتماشى المعايير والقيم الثقافية السائدة مع التغييرات المرغوبة، لضمان الانتقال السلس والاعتماد الناجح للممارسات الجديدة.
3. **اللامركزية والتمكين الفردي:** غالباً ما تكون المؤسسات الناجحة هي تلك التي تُعزز اللامركزية وتمكين الأفراد داخل المؤسسة، يشجع هذا الأسلوب من الإبداع والملكية والابتكار بين الأفراد، مما يؤدي إلى إنجازات أكبر. من هذا المنظور، يتضح أنّ الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً عميقاً على الجوانب النفسية للأفراد، والتي تنعكس بدورها على سلوكياتهم وأنماط تفاعلهم داخل بيئة العمل. علاوةً على ذلك، تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الإدارة والأساليب المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال، من المرجح أن تؤدي الثقافة التي تؤكد على التواصل المفتوح والتعاون إلى تبني الأفراد العاملين لسلوكيات مماثلة، وهذا بدوره يُعزز العمل الجماعي والجو الإيجابي. وعلى العكس من ذلك، قد تؤدي الثقافة التي تعطي الأولوية للمنافسة الفردية إلى سلوك أقل تعاوناً وأكثر تركيزاً على الذات بين الأفراد. وبذلك، تُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تُحدد اختيار استراتيجية التغيير، وذلك وفقاً لمبدأين: تعزيز القيم الإنسانية، مثل تفعيل التواصل وبناء العلاقات الإيجابية. وتحسين قيم العائد، كتعزيز الجودة والإنتاجية ورفع مستوى الأداء الجماعي. ونتيجةً لاتباع هذا النهج المتوازن، يمكن للمؤسسة إنشاء بيئة مواتية للتغيير، مما يضمن شعور الأفراد بالدوافع والمشاركة في العملية. كما تجدر الإشارة إلى أنّ القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة لأنها تؤثر وتتأثر بالأنساق الأخرى، فأي تغيير ينجر عنه حتماً تغيير للثقافة، ونظراً لكون الثقافة تتطور تدريجياً ولا يمكن تغييرها بين عشية وضحاها، يكمن التحدي في كيف يمكن للموارد البشرية (HR) أن تدفع التغيير التنظيمي بشكل فعال؟ في هذه الحالة لا بد من فهم وتشخيص عقلية وقيم القوى

(1) لخضر دولي، إلياس سليمان (2019)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، تصدر عن معهد الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوسوف، ميلة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 680، 681.

(2) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير (2011)، "إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، ص 187.

العاملة التي ستتأثر بمبادرة التغيير وتكون محل إحدائه، حيث إذا كان تغيير الاتجاه صعباً فإنّ تغيير الثقافة أصعب بكثير، وذلك على اعتبار أنّ تغيير الثقافة يعني التخلص من مجموعة مرجعية مندمجة في أعماق أفراد المؤسسة الذين يميلون بطبيعتهم إلى التمسك والتشبث بطريقة الروتين في أداء الأعمال وفي الحياة اليومية، وهذا ما يُشكّل بدوره العائق الأول أمام محاولات التغيير التنظيمي، وهنا تكمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

كما تجدر الإشارة إلى أمر مهم، أنه يمكن للثقافة التنظيمية أن تُسهّل عمليات التغيير التنظيمي أو تعرقلها. لقد كان من الواضح أنّ التغيير الناجح والفعال لا يمكن أن يحدث دون النظر في الثقافة التنظيمية الحالية، ولهذا نجد أنّ هناك علاقة وثيقة ومترابطة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز القدرة على التغييرات التنظيمية، تتأثر هذه العلاقة بعوامل مختلفة مثل السياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتصبح أقوى عندما يتم تحسين الأداء الفردي. وهناك منظورين أساسيين حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، النهج الأول ينطوي على إحداث التغيير داخل المؤسسة من خلال التحول الثقافي، فمن خلال الشروع في التغيير الثقافي، يمكن للمؤسسة أن تخلق بيئة مبتكرة مُبدعة ثقافياً وذات تفكير مستقبلي. أما النهج الثاني، فيركّز على ترقية وتطوير المؤسسة وما فيها من موارد بشرية ووظائف⁽²⁾.

في نهاية هذا المبحث، يمكن التأكيد على أنّ تحسين قدرة المؤسسة الاقتصادية على الخضوع للتغيير التنظيمي، يتوقف على عدة عوامل حاسمة. أولاً وقبل كل شيء، يتطلب الأمر جهداً تعاونياً، حيث تلعب الموارد البشرية دوراً مركزياً وتدعمها قيادة قادرة تتبنى إرادة التغيير قبل إدارته، وتكون مجهزة بالمهارات والقدرات الأساسية لقيادة العملية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الهيكل التنظيمي الداعم يعتبر أمراً حيوياً، إذ يتوجب أن يكون هذا الهيكل مرناً وقابلاً للتكيف في ضوء ثقافة تنظيمية مرنة، مما يمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة للتغييرات الديناميكية التي تحدث في كل من عملياتها الداخلية وبيئة الأعمال الخارجية. وبالتالي، نتيجة لتفعيل هذه العوامل، يمكن للمؤسسات الاقتصادية تعزيز قدرتها على التغيير والازدهار في عالم دائم التطور.

(1) رابح خوي، لويّة فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) بلكبير بومدين (2015)، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، مديرية النشر للجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص 199.

المبحث الثالث: المداخل الرئيسية لدفع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

يتعمق هذا المبحث في عرض أهم المداخل المحورية التي تُسهم في دفع عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وقد نالت هذه المداخل الأربعة، التي تبناها باحثون اقتصاديون متميزون، إشادة بالإجماع حول فعاليتها التي لا يمكن إنكارها في دفع التحولات الأساسية والجذرية داخل هذه المؤسسات. يمثل كل نخب مدخلاً مميزاً: المدخل الذي يحركه العاملون، مدخل إعادة هندسة العمليات، مدخل التطوير التنظيمي، ومدخل إدارة الجودة الشاملة. من خلال الخوض في هذه السبل المتميزة، نهدف إلى توضيح الدور المتكامل الذي يلعبه كل مدخل في تسهيل مبادرات التغيير التنظيمي في صميم المؤسسات الاقتصادية، وتعزيز القدرة على التكيف، فضلاً عن دفعها نحو النمو والنجاح المستدام في مشهد أعمال دائم التغيّر والتطور.

المطلب الأول: مدخل العاملين لإحداث التغيير التنظيمي

يعتبر إحداث التغييرات الجذرية في أي مؤسسة اقتصادية كانت، أمراً صعباً ومعقداً في الوقت الحالي، فعلى الرغم من أهمية التطور والتغيير في بيئة الأعمال، إلا أنّ تحقيق عملية التحوّل التنظيمي وضمان نجاحها يتوقف إلى حد كبير على قدرة المؤسسة في إدراك وتحسين عناصرها الأساسية، حيث أنّ أحد هذه العناصر يتمحور حول الأفراد العاملين فيها. لذلك يمكن القول أنّ عملية التغيير التنظيمي لا تقتصر على التنظيم والبنية الهيكلية فحسب، بل تتطلب تضافر جهود العاملين الذين يُشكّلون العمود الفقري للمؤسسة. فمستوى الالتزام والمهارات والقناعات والاستعداد لدى الفرد يلعب دوراً حيوياً في تحقيق النجاح المرجو من عمليات التغيير. وفي الوقت ذاته، تؤثر العملية التغييرية في تطوير وتحسين وتطوير مهارات العاملين، مما يُعزّز قدرتهم على التأقلم مع المتغيرات الجديدة والتحديات المستقبلية. كما يُعدّ سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة مؤشراً حيوياً يعكس مدى جاهزية المؤسسة للتغيير التنظيمي وقدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية. فإذا كان العاملون يستجيبون بسهولة لمبادرات التغيير ويتبنونه بروية إيجابية، فإنّ هذا يؤكد على فعالية وجدوى العملية التغييرية. وعلى الجانب المقابل، إذا كان هناك مقاومة متسارعة من قبل العاملين ومواجهة للتغيير، فإنّ ذلك يُشعر بخطورة تفاقم فشل العملية التغييرية. ومن هنا، تتبادر أهمية هذا المدخل إلى الأذهان، حيث يستدعي التركيز على العاملين وإشراكهم في عملية التغيير. فالتحسين المستمر لمهارات وسلوكيات العاملين، يعتبر أحد الجوانب الأساسية لتجنب المقاومة وتحقيق التغيير بنجاح. لذا، ينبغي تقديم البرامج التكوينية المناسبة لهؤلاء الأفراد بُعْية تحسين قدراتهم وتطويرهم لمواجهة التحديات الجديدة. وفي هذا السياق، يتعين على المسؤولين عن عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة تحديد مصادر المقاومة التي قد تنشأ مع الوقت، ومعالجة أسبابها بحكمة.

أولاً: المقاومة كرد فعل للعاملين تجاه التغيير التنظيمي

في سياق المؤسسات الاقتصادية، تواجه عملية التغيير التنظيمي في كثير من الأحيان عقبات كبيرة، لا سيما ما يبرز منها في شكل مقاومة يظهرها أصحاب المصلحة والأفراد العاملين. غالباً ما تتبع هذه المقاومة نتيجةً لِميلهم نحو الحفاظ على الوضع الراهن، مما يدل على إحجامهم عن الاعتراف بالمزايا المحتملة التي يمكن استخلاصها من خلال تبني مبادرات التغيير التنظيمي.

1. تعريف المقاومة: تعود أصول فكرة "مقاومة التغيير التنظيمي" إلى أواخر الأربعينيات من القرن الماضي، حيث تعمّق

الكتاب الأوائل مثل (جون فرينش وليستر كوتش Coch Lester & John French) في مناقشة هذا النوع من المقاومة، وشرحوا الموضوع في مقال أساسي لهما بعنوان: (التغلب على مقاومة التغيير Overcoming Resistance To Change) المنشور في

مجلة (العلاقات الإنسانية Human Relations) في عام 1948. وأوضح في عملهم أنّ مقاومة التغيير يمكن أن تظهر كرد فعل من الفرد نابع من الشعور بالحرمان والتهميش، أو كرد فعل جماعي ناشئ عن ديناميكيات المجموعة⁽¹⁾. كان هؤلاء المؤلفون من بين الرواد في استكشاف ومناقشة مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، ممّا مهد الطريق لمزيد من البحث والفهم لهذه الظاهرة الحاسمة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة. يمكن تحديد ردود الأفعال على التغيير التنظيمي في مراحل متميّزة، كما يلي⁽²⁾:

أ. **الصدمة**: تتميّز هذه المرحلة الأولية بتبلور شعور عميق وحاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على الاستجابة بشكل فعّال للتغيير المحدث، حيث يتصارع الأفراد مع فجائية هذا التغيير وحجمه.

ب. **عدم التصديق**: في هذه المرحلة يشعر الأفراد بعدم الواقعية أو عدم الموضوعية، ويجدون صعوبة في فهم الأسباب الكامنة وراء ظهور التغيير، مما قد يؤدي إلى الشك والمقاومة.

ت. **الشعور بالذنب**: قد يشعر الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

ث. **الإسقاط (الانقلاب)**: خلال هذه المرحلة، قد يُعبّر بعض الأفراد عن إحباطهم وعدم رضائهم من خلال توجيه اللوم إلى الآخرين بسبب التحريض على التغيير.

ج. **التبرير**: مع تطور العملية، قد يحاول الأفراد تبرير الحاجة إلى التغيير، والبحث عن أسباب وتفسيرات صحيحة للتوفيق بين مشاعرهم وردود أفعالهم.

ح. **التكامل**: بموجب هذه المرحلة، يقوم الأفراد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتعون بها.

خ. **القبول**: أخيراً، في هذه المرحلة، يصل الأفراد إلى حالة من الخضوع أو حتى الحماس تجاه الوضع الجديد الناتج عن التغيير، حيث يظهرون استعداداً لاحتضان البيئة المتغيرة والتكيف معها.

من الأهمية بمكان إدراك أنّ ردود الفعل في كل مرحلة تُسيّرّها العواطف ويمكن أن تختلف بين الأفراد، وبالتالي لن يتقدم الجميع خلال هذه المراحل بنفس الطريقة أو بنفس الوتيرة. كما أنّ فهم هذه المراحل يمكن أن يساعد المؤسسات في صياغة استراتيجيات مناسبة لإدارة وتجاوز مقاومة التغيير بفعالية، وتعزيز انتقال أكثر سلاسة وقبولاً أكبر للمشهد التنظيمي الجديد. وعلى هذا الأساس، تعتبر المقاومة ظاهرة شائعة تحدث عندما يواجه الأفراد تغييراً غير مرغوب فيه، أو عندما يتم تطبيق تغييرات دون أن يتمكنوا من التكيف معها بالشكل المناسب. في مثل هذه الحالات، قد يمتنع الأفراد عن قبول التغيير والمشاركة فيه أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، وبدلاً من ذلك يفضّلون الابتعاد عنه والتمسك بالوضع الحالي. ومن جهة أخرى، قد تتجلى المقاومة أيضاً بأشكال أخرى مختلفة، حيث يقوم الأفراد باتخاذ إجراءات مُناقضة لعمليات التغيير التنظيمي، أو يُعبّرون عن آرائهم ومواقفهم المعارضة للتغيير بشكل واضح. وبالرغم من ذلك فإنّ هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في معظم الحالات، بل إيجابية⁽³⁾.

(1) عبد الله بلوناس، عقيلة عكوش (2014)، "مساهمة التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي العلمي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية بالرماح، عمان، الأردن، أيام: 27-30 أكتوبر، ص 11.

(2) عبد الباسط محرز، السعيد فكرون (2019)، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الرابع، ص 16.

(3) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات: تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي تحدياً مشتركاً تواجهه المؤسسات الاقتصادية عند تنفيذ مبادرات جديدة، لذلك يُعد فهم الأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة أمراً حيوياً لتفادي عرقلة التنفيذ الناجح لجهود التغيير. لذلك، من الأسباب التي تجعل الأفراد العاملين يعارضون التغيير التنظيمي، ما يمكن ذكره كالتالي (1):
- أ. **انعدام الأمن الوظيفي:** قد يخشى الأفراد العاملون من أنّ التغييرات التنظيمية، لا سيما تلك التي تنطوي على اعتماد تقنيات تكنولوجية جديدة، ستؤدي إلى تقليص بعض الوظائف أو الاستغناء عنها. لمعالجة هذا القلق، لا بد أن تُجري الإدارة تقييم دقيق للآثار المتوقعة من التغيير التنظيمي والتواصل بشفافية مع العاملين، حيث يمكن أن يساعد تبديد أي مخاوف لا أساس لها وتقديم حوافز للاستقالة الطوعية، مثل دفع تعويض مناسب لبعض العاملين أو استكشاف فرص عمل بديلة لهم داخل أو خارج المؤسسة إن كان هناك ضرورة للاستغناء عن البعض منهم، في التخفيف من حدة مقاومة الأفراد إن وُجدت.
- ب. **التغيير في محتوى الوظيفة:** التغييرات التي تتطلب إعادة تعلّم مهارات جديدة يمكن أن تخلق القلق والخوف بين الأفراد العاملين، حيث قد ينظرون إلى ذلك على أنه تهديد لخبراتهم ووضعهم داخل المؤسسة. لمعالجة هذه المشكلة، ينبغي اتخاذ تدابير استباقية لدعم الأفراد في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة، وطمأننتهم أنّ التغيير التنظيمي يكون بمثابة فرصة للنمو وليس فقدان المكانة.
- ج. **ديناميكيات المجموعة والوضع الاجتماعي:** يمكن أن يؤدي تغيير تكوين المجموعات الحالية أو تشكيل مجموعات جديدة إلى تعطيل العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين، مما يؤثر سلباً على وضعهم الاجتماعي ويثير لديهم قلقاً، والذي بدوره يؤثر سلباً على الأداء داخل المؤسسة. ولمعالجة هذا الأمر، يجب أن تركز إدارة التغيير الفعالة على تعزيز بيئة عمل إيجابية وتعاونية، تُشجّع على التواصل المفتوح، وتُسهّل بناء علاقات جديدة.
- د. **المخاوف المالية:** قد يستلزم التغيير التنظيمي اتخاذ بعض الإجراءات التي قد تؤثر على دخل الفرد العامل، مثل إلغاء العمل الإضافي، أو إدخال تعديلات على أنظمة التأمين الاجتماعي والصحي. وبالتالي، نرى من الأهمية بمكان أن تقوم الإدارة بإثبات الفوائد طويلة الأجل لهذه التغييرات وتقديم الدعم المناسب خلال الفترة الانتقالية.
- هـ. **التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:** يمكن أن يواجه نقل الأفراد العاملين من أماكن عملهم الحالية إلى أخرى مختلفة مقاومة شديدة، خاصةً إذا افتقرت المواقع الجديدة إلى المرافق المألوفة، أو ساهمت في تحمّل العاملين لنفقات إضافية لا يجذبونها أو غير مستعدين لها. وبالتالي، يمكن أن يساعد تحديد أولويات رفاهية العاملين واحتياجاتهم أثناء عملية النقل في التخفيف من مخاوفهم وتسهيل عملية الانتقال.
- و. **ظروف وساعات العمل المتغيرة:** يمكن للتغييرات في ظروف وساعات العمل أن تسبب عدم ارتياح بين الأفراد العاملين، إذ يمكن أن يؤدي تنفيذ هذه التغييرات تدريجياً وإشراكهم في صنع القرار إلى تعزيز قبولهم للتعديلات.
- ز. **تغيير المعتقدات والقيم السائدة:** عندما تتحدى التغييرات المعتقدات والقيم السائدة، قد يواجه الأفراد العاملون صعوبة في التكيف مع أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة، كتغيّر دور العامل من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة على سبيل المثال.

(1) محمد قاسم القويوتي (2008)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ص 342، 343.

للتغلب على هذه المقاومة، يجب على القادة توصيل الأساس المنطقي للتغيير بشكل فعال ومواءمته مع رؤية المؤسسة وقيمها ومعتقداتها.

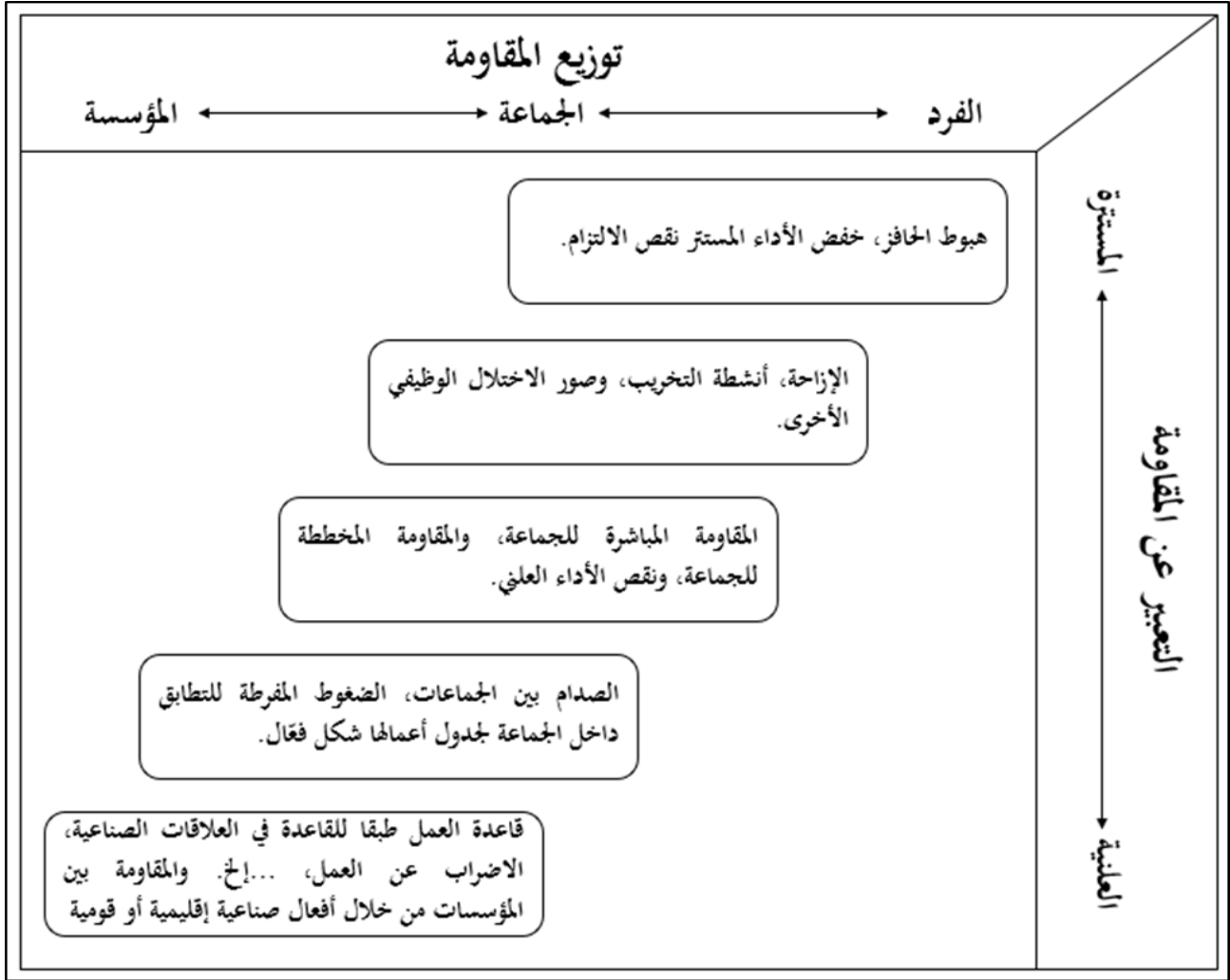
3. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي: غالباً ما يواجه التغيير التنظيمي أشكالاً متعددة من المقاومة داخل المؤسسات الاقتصادية، تتنوع هذه المظاهر وتتراوح من الخلافات اللفظية البسيطة إلى الإجراءات الأكثر جدية، مثل تردد العاملين في تنفيذ مهامهم أو حتى اللجوء إلى عدم التعاون (كالإضراب). من جانب آخر، يعتمد حدوث المقاومة على الإدراك الشخصي لأهمية التغيير، والمخاطر والتأثيرات التي قد يترتب عليها بالنسبة للفرد ومصالحه واحتياجاته. كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على سياق الموقف وأهمية المجال الذي يخضع للتغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير الذي سيحدث. لذلك، لإدارة ومعالجة مقاومة التغيير التنظيمي بشكل أفضل، من الضروري فهم الأشكال المختلفة التي يمكن أن تتخذها، والتي يمكن اختصار الشائعة منها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- أ. **المعارضة اللفظية:** وذلك بأن يُعبر الأفراد بشكل صريح وواضح عن عدم موافقتهم على أي فكرة أو رأي جديد متعلق بالتغييرات المقترحة.
- ب. **طرح الأسئلة بشكل مفرط:** قد يُوجّه الأفراد العديد من الأسئلة، بعضها ليس له صلة مباشرة بالتغيير، ربما كوسيلة للتعبير عن الشك أو السعي للحصول على توضيحات.
- ت. **الصمت والانسحاب:** قد يتبنى بعض الأفراد نهجاً سلبياً، ويختارون الصمت لعدم التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم، ربما بسبب الخوف أو عدم اليقين بشأن التغيير.
- ث. **الاستجابة العاطفية:** كأن يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير المقترح.
- ج. **المناقشات الفكرية:** بدلاً من قبول التغييرات المقترحة، قد يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية، في محاولة منه لعقولة الأساليب الحالية والدفاع عنها كأفضل نهج.
- ح. **مناشدة العدالة:** قد يجادل الأفراد بأن التغيير ليس عادلاً، ومن المحتمل أن يشعروا أنه يؤثر سلباً عليهم أو على مجموعات معينة داخل المؤسسة.
- خ. **التركيز على النتائج السلبية:** قد يُسلّط الأفراد الضوء على النتائج السلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج لا صلة لها بالتغيير التنظيمي، كطريقة لتثبيط تنفيذه.
- د. **التقليل من ضرورة التغيير:** قد يقلل بعض الأفراد من الحاجة إلى التغيير التنظيمي، ربما بسبب الشعور بالرضا عن الذات أو مقاومة التغيير بشكل عام.
- ذ. **الاتفاق المشروط مع النقد:** قد يُظهر الأفراد موافقتهم بشكل سطحي على التغيير، لكنهم يعبرون عن انتقادات حذرة، مما يعني ضمناً مقاومتهم الأساسية.
- ر. **اقتراح حلول سطحية:** قد يقترح الأفراد حلاً سريعاً لا يُشكّل في حقيقة الأمر أي تغيير.

(1) عواطف مطرف (2019)، "البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، تصدر عن مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة المدية، المدية، الجزائر، المجلد الأول، العدد الرابع، ص ص 81، 82.

كما يمكن اختصار أشكال المقاومة في الشكل الآتي:

الشكل (15): أشكال مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون (2004)، "الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: محمود حسن حسين، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، ص 316.

يُوضّح النموذج المصوّر أعلاه، الطبيعة متعددة الأوجه للمقاومة، والتي تتميز بأشكال ومستويات مختلفة من التعبير، حيث يمكن أن تظهر المقاومة في شكل علني ومُصرّح بما على مستوى الأفراد، أو الجماعات، أو المؤسسات، كما قد تكون أكثر تكتماً وتسترّاً، مما يجعل من الصعب اكتشافها، لأنها تعمل على مستويات سرية وتظل غامضة. وعليه، تتطلب المعالجة الفعالة لمثل هذه المجموعة المتنوعة من المقاومة، تطوير استراتيجيات شاملة قابلة للتكيف مع هذا التنوع، والتي تستدعي بدورها فهماً دقيقاً لسياق وأنماط السلوك الذي يظهره الأفراد أو الجماعات. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه ومن بين أنواع المقاومة المختلفة، فإنّ أكثرها تعقيداً وأصعبها في التعامل هي المقاومة الخفية (المستترة)، التي تظل غير ملحوظة إلى حد كبير من قِبَل عامة الناس أو السلطات التنظيمية. فقد يستغرق الأمر وقتاً كبيراً للتعرف على أشكال المقاومة المستترة، فقد تتجلى من خلال سلوكيات مثل الأداء دون المستوى بين العاملين، أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل⁽¹⁾. وبالتالي، تشكل المقاومة

(1) نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 315.

الخفية تحدياً كبيراً نظراً لطبيعتها المراوغة، وتتطلب مراقبة ذكية وتحليلاً دقيقاً للكشف عن وجودها الأساسي وتداعياتها. في الختام، يؤكد النموذج على أهمية التعرف على الأشكال والمستويات المتنوعة للمقاومة للتعامل بشكل فعال مع التغيير التنظيمي. من خلال فهم تعقيدات كل من المقاومة العلنية والسرية، يمكن لقادة التغيير تصميم استراتيجيات مناسبة لمعالجة المظاهر المختلفة وضمان عملية تنفيذ تغيير أكثر نجاحاً، كما يؤكد التركيز على اكتشاف المقاومة الخفية على أهمية المراقبة والإدارة اليقظة في مراقبة تنفيذ التغيير التنظيمي بشكل فعال.

4. الطبيعة المزدوجة لمقاومة التغيير التنظيمي: بين الإيجابية والسلبية: تشمل الطبيعة المزدوجة لمقاومة التغيير التنظيمي الجوانب الإيجابية والسلبية، فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا ينبغي النظر إلى جميع أشكال المقاومة الفردية أو الجماعية على أنها ضارة بطبيعتها. في الواقع، يُمكن للمقاومة أن تُسفر عن نتائج بناءة في ظل ظروف معينة، من خلال توفير درجة من الاستقرار والقدرة على التنبؤ بالسلوك. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعمل المقاومة كمُحفّز، وتُشجّع على استكشاف مجموعة واسعة ومتنوعة من وجهات النظر الفردية والوظيفية، والتي تُثري بدورها عملية صنع القرار برؤى مستنيرة ومدروسة جيداً⁽¹⁾. علاوة على ذلك، هناك مساهمات أخرى إيجابية لمقاومة التغيير التنظيمي يمكن اختصارها كالآتي⁽²⁾:

أ. تحت المقاومة أولئك الذين يشرفون على عملية التغيير التنظيمي على أن يكونوا أكثر دقة واستعداداً وتهيئة له، مما يضمن استجابة أكثر فعالية للتحديات المحتملة.

ب. للتخفيف من حدة المقاومة أثناء التنفيذ، تُجبر الإدارة التنظيمية على توضيح الأهداف والأسباب الكامنة وراء التغييرات المقترحة بشفافية، وتعزيز التواصل بشكل أفضل مع العاملين.

ت. من خلال مواجهة المقاومة، يصبح القادة أكثر مرونة ووعياً لآثار التغيير على العاملين في المدى القريب والبعيد على حد سواء.

ث. تُوفّر المقاومة فرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم حول التغيير، وتُساهم في تعزيز بيئة شاملة حيث يتم تقييم وجهات نظرهم.

ج. يمكن للمقاومة أن تلقي الضوء على نقاط الضعف في الممارسات الحالية، مما يسمح للمؤسسة بمعالجتها بشكل استباقي واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء.

ح. تُكشّف مقاومة التغيير التنظيمي عن أوجه القصور في عمليات الاتصال، وثغرات نقل المعلومات داخل المؤسسة، الأمر الذي يدفع بها إلى إحداث التحسينات الضرورية، أو التغييرات الجذرية في عمليات الاتصال.

خ. تتطلب معالجة المقاومة تحليلاً شاملاً للعواقب المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير، مما يتيح التخطيط الأفضل وتقييم المخاطر داخل المؤسسة.

(1) جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) بلال مجيدر (2015)، "تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، الجزائر، المجلد 26، العدد الرابع، ص 38.

على الرغم من الجوانب الإيجابية، من الضروري فهم وتوقع الآثار السلبية للمقاومة، حيث قد تُسهم المقاومة الشديدة أو المطولة في انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد، مما يعيق قدرتهم على التكيف مع التغيير والتأثير على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التنظيمية. كما قد تظهر أيضاً سلوكيات تنظيمية سلبية، مثل التغيب المتزايد، وارتفاع معدلات دوران العمل، والأداء المنخفض، وحتى الإضرابات، كتعبير عن المقاومة ورفض التغيير⁽¹⁾. علاوةً على ذلك، فإنّ المقاومة لديها القدرة على إحداث الركود وإعاقة التقدم نحو التطور والتجديد والتنمية، وعرقلة مبادرات التغيير الفوري، فضلاً عن تعريض حيوية المؤسسة وفعاليتها للخطر. وبالتالي، إذا استمرت المقاومة دون تدخل مناسب، يمكن أن تؤدي ذلك في النهاية إلى انهيار المؤسسة وتلاشيها، مما يتطلب إجراءات صارمة مثل الحل أو إعلان الإفلاس. ومنه، تُظهر مقاومة التغيير التنظيمي مجموعة واسعة من الأشكال، مما يستلزم تطوير استراتيجيات مناسبة لإدارة أو مواجهة أو تخفيف آثارها. إنّ تبني الجوانب الإيجابية للمقاومة مع معالجة عواقبها السلبية يُمكن المؤسسات من اجتياز التغيير بنجاح، وتعزيز ثقافة القدرة على التكيف والنمو والنجاح على المدى الطويل.

ثانياً: استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

يشترط التعامل مع مقاومة عمليات التغيير التنظيمي المراد إحداثها في المؤسسة، تنفيذ جملة من الاستراتيجيات المتنوعة. على الرغم من تباين هذه الاستراتيجيات من مؤسسة لأخرى، إلّا أنّها تتفق بالإجماع على أهمية مراعاة آراء وآفاق الأفراد العاملين. ينبع هذا الإقرار من إدراك المؤسسات لحقيقة أنّ نجاح أي عملية تغيير تنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قبول وتبني الموارد البشرية لهذا التغيير. ومن هنا، يتجه الاهتمام نحو تبني سياسات وخطط تفاعلية تعكس تطلّعات الأفراد العاملين، وتلبي احتياجاتهم نحو تحسين العملية التنظيمية. وعليه، للتغلب على مقاومة التغيير، يجب على المؤسسات النظر في التدابير التالية:

1. التعليم والاتصال: يمكن التخفيض من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال التواصل مع الأفراد العاملين داخل المؤسسة لمساعدتهم على فهم منطق التغيير والأسباب الكامنة وراء إحداثه، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض مفاده أنّ مصدر المقاومة يكمن غالباً في عدم توافر المعلومات بشكل كافٍ، أو في سوء الاتصال⁽²⁾. وبناءً على ذلك، من الضروري أن يمتلك القادة الذين يقودون عمليات التغيير التنظيمي مهارات تواصل فعّالة، وأن يدركوا أهمية تفعيل الاتصالات على مستوى المؤسسة ويعتبرونها جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ التغيير. علاوةً على ذلك، يجب أن يتفهّم هؤلاء القادة تأثير التغيير المحدث على الأفراد العاملين بشكل جيّد، وتركيز عمليات تعليم وتوعية العاملين على إبراز حاجة التغيير، وكسب التزامهم ودعمهم لهذه العملية. وينبغي التأكيد على أنّ أهمية وفعالية أساليب الاتصال وتعليم العاملين إلى جانب تأهيلهم، تساهم في توضيح فهمهم لعملية التغيير التنظيمي، مما يُتيح لهم تبني التغيير الذاتي الذي يُسهم بدوره في دعم أهداف التغيير لصالح المؤسسة⁽³⁾.

2. المشاركة: يُعدّ إشراك الأفراد والفرق العاملة في جوهر عملية التغيير التنظيمي، بدءاً من تصميمه وتنفيذه ومتابعته وتقييمه، إسهاماً كبيراً في توليد الفهم الشامل والمتكامل لعملية التغيير وأهدافها، والذي من شأنه أيضاً أن يُسهم في بناء حالة

(1) بلال مجيدر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(3) كمال برباوي (2013)، "دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ألمانيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، ص 86.

من الالتزام الإيجابي تُجَاه نجاح هذه العملية التغييرية، بما يتضمن تحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة بها⁽¹⁾. ومن جانب آخر، يمكن أن تُسفر المشاركة عن تقليل بعض القلق المصاحب لعملية التغيير التنظيمي، على الرغم من أنه قد لا يتم التخلص منه بشكل نهائي. كما تمنح العاملين شعوراً بأنهم أصحاب القرار في عملية التغيير، مما يُعزز التزامهم بالعمل⁽²⁾. ومع ذلك، فإنّ استراتيجية المشاركة لا تخلو من بعض العيوب والنقائص، حيث قد تتسبب في استهلاك الكثير من الوقت والجهد إذا قام العاملون بوضع خطط تغيير لا تتوافق مع احتياجات المؤسسة الفعلية⁽³⁾.

3. العمل بروح الفريق: يُشير العمل الجماعي إلى الجهود التعاونية التي يُبذلها الأفراد في ظلّ فرق عمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية، حيث يُظهر هذا الفريق مجموعة من الخصائص التالية⁽⁴⁾:

- أ. التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات، وكذلك اتخاذ القرارات معاً كفريق.
- ب. التحديد الواضح لأدوار وتوقعات كل عضو في الفريق، وتعزيز الفهم المتبادل لكيفية مساهمتهم في أهداف الفريق.
- ت. التأكد من أنّ الفريق يضم ممثلين من مختلف الإدارات والأقسام، والذين يرتبطون بعمل يؤثر كلٌّ في الآخر.
- ث. الاستفادة من جملة المهارات المتنوعة لأعضاء الفريق، مما يسمح بدمج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض لتحسين الإنتاجية والكفاءة بشكل عام.

باختصار، يشمل العمل الجماعي الفعّال مجموعة من الأفراد المسؤولين الذين يعملون بشكل تعاوني فيما بينهم، أين يساهم كل منهم بمهاراته وخبراته الفريدة، مع تحديد دور واضح ونهج شامل يشمل أصحاب المصلحة من جميع أنحاء المؤسسة. الأمر الذي من شأنه أن يخلق بيئة متناغمة ومنتجة، تُمكن الفريق من مواجهة التحديات المعقدة وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية.

4. الدعم والمؤازرة من طرف الإدارة العليا لبرامج التغيير التنظيمي: يمكن للدعم المقدم من الإدارة العليا للجهات الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي أن يُقلل بدرجة كبيرة من المقاومات، من خلال معالجة المخاوف والقلق الذي يعيشه هؤلاء أثناء مرحلة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُحفّز هذه الاستراتيجية العاملين وتُشجعهم على المشاركة في البرامج التكوينية، والتي تُبثّ أنها وسيلة فعالة تساعد في رفع قدراتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية⁽⁵⁾، وذلك عن طريق اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة، مع توفير الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير⁽⁶⁾. وتتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لهذه

(1) آمال حفصي، زكية العمراوي (2021)، "معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمدينة السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، تصدر عن جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص 495.

(2) محمد الصيرفي (2007)، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 99.

(3) عبد الله بلوناس، عقيلة عكوش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(4) عادل عياض (2004)، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي: 09 و 10 مارس، ص 39.

(5) نوال أوصالح (2023)، "أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد CNR"، مجلة المدير، تصدر عن المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، تيبازة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الأول، ص 122.

(6) رابح درويش (2011)، "مقاومة التغيير في المنظمات: الأسباب والعوامل"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص 03.

الاستراتيجية في فعاليتها وفي كونها سهلة التطبيق، ومع ذلك تجدر الإشارة على أنها تتطلب قدراً كبيراً من الوقت وتتكبد تكاليف أعلى⁽¹⁾.

5. التفاوض والاتفاق: يعتبر التفاوض والاتفاق من أكثر الاستراتيجيات الرسمية والبناءة التي تُعزز الحوار، وتُسهّم في خلق التعاون. فإجراء مفاوضات جماعية لاسيما بين النقابات العمالية والإدارة، يمكن أن يساهم بشكل كبير في دعم مبادرات التغيير التنظيمي. فإذا كانت مقاومة التغيير مدفوعة بمعلومات خاطئة، أو فهم غير مكتمل، أو مخاوف مبالغ فيها بشأن الآثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير، يُصبح من الضروري للإدارة تنفيذ برنامج اتصال وتعليم فعال يُركّز على توضيح أهداف ومزايا التغيير المقترح⁽²⁾. من المهم أيضاً أن ندرك أنّ استراتيجية التفاوض تدخل حيز التنفيذ في حالة ما إذا كان هناك طرف ما من المحتمل أن يتأثر سلباً بالتغيير الوشيك، والذي يتجلى عادةً من خلال معارضة الأفراد العاملين. في مثل هذه الحالات، يجدر بالقائمين على العملية التغييرية ابتكار حلول تُرضي جميع الأطراف المعنية، حيث قد يشمل ذلك تقديم تنازلات ومنح امتيازات وحوافز وخدمات مناسبة مقابل تقبلهم للتغييرات التنظيمية، وعدم إعاقة العملية. ومع ذلك، فمن الضروري النظر في التحديات المحتملة من هذه الاستراتيجية، إذ يمكن أن تُشكّل التكاليف المرتفعة تحدياً كبيراً، وقد تتبلور أيضاً مخاوف بشأن عدم التزام أطراف المقاومة بالشروط التفاوضية⁽³⁾. وعليه، يعتبر التخطيط والتفكير الجيد أمراً ضرورياً للتغلب على هذه العقبات المحتملة.

6. المناورة: يُمكن وصف المناورة أنها استراتيجية تعتمد على استخدام الحيل والتكتيكات السياسية، من خلال اقتناء معلومات معينة للتأثير بشكل إيجابي على الأفراد العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام بعض الشعارات المؤثرة. وبالرغم من تميّز هذه الاستراتيجية بسرعة التطبيق وقلة التكلفة، إلّا أنّها تتطلب الحذر حيث يمكن أن تؤدي إلى حصد نتائج عكسية غير مرغوب فيها إذا شعر العاملون بأنّ المؤسسة تحاول التلاعب بهم باستخدام المناورات والحيل⁽⁴⁾.

7. الإكراه الصريح والضمني: تُمثّل هذه الاستراتيجية الخاصة واحدة من أكثر الاستراتيجيات تحدياً وخطورةً في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، حيث من الممكن أن تلجأ إليها الإدارة -كآخر محاولة- من خلال تهديد الأفراد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليص فرص الترقية، أو تنفيذ تعديلات وظيفية بغرض مُواكبة جهود التغيير⁽⁵⁾. لذلك، نرى من الأهمية بمكان الاعتراف بأنّ هذه الاستراتيجية تنطوي على مخاطر كبيرة وجدية، ويمكن أن تُسفر عن عواقب غير مرغوب فيها تؤثر

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) ليلي بن عيسى وآخرون (2021)، "مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزاتك)، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 11، العدد الثاني، ص 252.

(3) حاتم سماتي (2018)، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 81.

(4) أحمد ماهر (2007)، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، ص 77.

(5) الشيخ الداوي (2011)، "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص 14.

على معنويات الأفراد، والثقافة التنظيمية الشاملة. وعلى هذا النحو، فإن اعتماد كهذا نوع من الاستراتيجيات يستدعي الحذر الشديد، والتأكد من دراسة تأثيراتها السلبية المحتملة، رفقة تنفيذ الإجراءات الوقائية للتخفيف من ذلك.

ثالثا: الأفراد العاملين كمحرك فعال للتغيير التنظيمي

في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، السعي وراء تحقيق المصالح الاقتصادية ليس القوة الدافعة الوحيدة وراء العمل البشري، حيث يسعى الأفراد العاملون أيضاً إلى توسيع النفوذ والسيطرة. من هذا المنطلق، أبرزت الدراسات الحديثة دور الأفراد العاملين في الشروع في عمليات التغيير التنظيمي داخل مؤسساتهم. هذه الظاهرة مدفوعة برغبتهم في تحقيق مصالحهم من خلال السيطرة على الموارد الأساسية وتوسيع مناطق نفوذهم. وفي المؤسسات الحديثة، التي تتميز بالمرونة واللامركزية في اتخاذ القرار، وتشجيع المبادرة الفردية، والتمكين، يصبح العاملون القوة الدافعة وراء التغيير. ويستلزم هذا الأمر، الابتعاد عن الآليات الهرمية والتوجه نحو تبني أسلوب الإدارة الذي يعزز الحصول على مجالات تأثير جديدة، وبالتالي تحويل الأفراد العاملين من مجرد أتباع إلى محركات تغيير فعالة. وعلى هذا الأساس، يُسلط هذا العنصر الضوء على مفهوم التمكين كنهج شامل للأساليب الإدارية والفلسفات والاستراتيجيات، لا يتضمن فقط تقاسم السلطة، ولكن أيضاً منح الأفراد العاملين السلطة والرقابة اللازمتين لاحتضان التغييرات التنظيمية والبدء فيها عن طيب خاطر. من خلال القيام بذلك، يمكن للمؤسسات تسخير الإمكانيات الكاملة لقوتها العاملة، وتعزيز ثقافة المشاركة والالتزام والولاء مع التخفيف بشكل فعال من مقاومة التغيير⁽¹⁾:

1. التمكين ودوره في التغيير التنظيمي: التمكين في جوهره، لا يستلزم فقط تقاسم السلطة ولكن أيضاً توزيعها، ومنح العاملين السلطة والسيطرة أو التحكم في مختلف جوانب مهامهم. عند تطبيق هذا المبدأ بفعالية، يزيد هذا المبدأ من مستويات المشاركة إلى الحد الأقصى، فالعاملون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون مجهزين بشكل أفضل لمواجهة التحديات، مما يؤدي بهم إلى تبني مسؤوليات إضافية، والأهم من ذلك، أخذ زمام المبادرة في قيادة التغييرات التنظيمية.

2. احتضان التغيير من خلال التمكين: غالباً ما تواجه التغييرات التنظيمية المفروضة بشكل تعسفي مقاومة من الأفراد العاملين، الذين يشعرون بأنهم منفصلون عن عملية صنع القرار. ومع ذلك، فإن التمكين يُؤدّ نتيجة مختلفة، حيث يفهم الأفراد المشاركون في عملية التغيير منذ البداية منطقها ورؤيتها، مما يغرس الشعور بالأمان، وهذا بدوره يعزز القبول الطوعي والحماس للتغيير. يُظهر الأفراد المتمكنون استعدادهم للتعامل مع المواقف الصعبة وتحمل المسؤوليات، وتعزيز الالتزام والولاء المتزايدين لمؤسساتهم.

3. التمكين كأسلوب تعاوني استراتيجي: التمكين، سواء أكان فلسفة أو أسلوباً إدارياً أو وسيلة استراتيجية تنفذها الإدارات المختلفة داخل المؤسسات، يعمل على زيادة سلطة ووكالة العاملين، ويحوّلهم إلى فاعلين استراتيجيين ومتعاونين لا يمكن الاستهانة بدورهم الحاسم في دفع وقيادة عملية التغيير. بالإضافة إلى ذلك، لا يؤثر التمكين على التزام هؤلاء العاملين وولائهم فحسب، بل إنه يعمل أيضاً كأداة حيوية في التخفيف من حدة المقاومة للتغيير.

4. التأثير متعدد الأوجه للتمكين على التغيير التنظيمي: للتمكين تأثير عميق ومتعدد الأوجه على عمليات التغيير التنظيمي، مما يساهم في النهاية إلى بلورة مجموعة متنوعة من المزايا المهمة للمؤسسات الاقتصادية، لعل من أبرزها:

(1) محمد لبن هيشور، مرجع سبق ذكره، ص 149، 150.

أ. ينتج عنه هيكل تنظيمي أكثر مرونة وتكيفاً، حيث يتم اتخاذ القرار بطريقة لامركزية، مما يسمح باستجابات أسرع لتحولات السوق والتحديات الناشئة.

ب. يزيد من دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي بشكل كبير، لأنهم لم يعودوا متلقين سلبين للقرارات ولكنهم مساهمون نشطون في تشكيل بيئة عملهم، إذ أنّ هذا الشعور المتزايد بالملكية يغذي رغبتهم في إحداث تغييرات إيجابية.

ت. يصبح الأفراد العاملون المتمكنون مورداً لا يُقدّر بثمن لتوليد الأفكار والأساليب المبتكرة، والمساهمة في التحسين المستمر والنمو داخل المؤسسة.

بناءً على التحليل السابق، يتضح أن نجاح معظم المؤسسات يتوقف على الجهود الجماعية للقوى العاملة لديها في تحقيق الأهداف التنظيمية والقيام بالأنشطة المختلفة. لذلك، يدور إحداث تغيير تنظيمي ذي مغزى في المقام الأول حول تغيير سلوك الأفراد وأفعالهم وعقلياتهم داخل المؤسسة. ومع ذلك، غالباً ما تنظر الطبيعة البشرية إلى أدنى تغيير على أنه مصدر تهديد لهم، مما يؤدي إلى المقاومة بسبب عدم الإلمام بالأساليب والسلوكيات وأنماط التفكير الجديدة. للتغلب على هذه العقبة، تتطلب مبادرات التغيير الناجحة رؤية واضحة، مفهومة وشاملة، وتشجيع المشاركة الإيجابية والفعالة من جميع الأفراد داخل المؤسسة. يشمل هذا النهج الشامل والمتكامل التخطيط الدقيق، والاستفادة من قدرات الموارد البشرية والمادية على حد سواء، وترجمة الأفكار إلى تنفيذ عملي، وبالتالي النهوض بأداء المؤسسة وتعزيز تطوير العاملين بها.

بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى الكفاءة والفعالية المثلى، يصبح من الأهمية بمكان الاستثمار في مواردها البشرية، حيث يُعد اكتساب المواهب والمهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي على جميع المستويات أمراً ضرورياً، حيث يقف العنصر البشري كأساس وقوة دافعة وراء التحرك بعمليات التغيير التنظيمي، ويُصبح بدوره المستهدف الأول في ذلك، لأنه لا يمكن إحداث التغيير الفعّال بشكل تلقائي. والجدير بالذكر أيضاً، أنّ دور المدير في إدارة التغييرات التنظيمية يعتبر دوراً محورياً، فإن لم يضطلع المدير بهذا الدور، فسيقوم التغيير بإدارة المدير. بمعنى أنّ التغيير قد يكون بناءً وقد يكون هداماً، ويتوقف ذلك على جودة ومدى توافر الموارد البشرية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، بحيث يستحيل إدارة التغيير لنفسها⁽¹⁾.

(1) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، مرجع سبق ذكره، ص 188، 189.

المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات كمدخل حديث لإحداث التغيير التنظيمي

تنبع كلمة "الهندسة" من دمج كلمتي "هندسة" و "إدارة" في اللغة العربية، وتُعد في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering Process)، والذي يُعبر عن إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية. يُشكّل هذا المفهوم فكرة إدارية حديثة ظهرت لأول مرة في أوائل التسعينات من القرن الماضي (1992) ⁽¹⁾، كفلسفة متكاملة تهدف إلى تحقيق طفرات نوعية داخل المؤسسات. ويُعزى الفضل في بروز مصطلح إعادة الهندسة إلى الكاتبين الأمريكيين (مايكل هامر وجيمس تشامبي Hammer & Champi)، وذلك من خلال كتابهما الشهير "هندسة المؤسسات" الذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث والوسط الأكاديمي وفي قطاعي الحكومة والأعمال، حيث قدّم أفكاراً جديدة، ودعوة مباشرة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها العديد من المؤسسات ⁽²⁾. ومن هذا المنطلق، يُعتبر مدخل إعادة الهندسة أحد أبرز المدخلات الحيوية لتجسيد مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: تعريف مدخل إعادة الهندسة

اقترح العديد من العلماء أنّ إعادة هندسة العمليات (BPR) تلعب دوراً مهماً في تشكيل رؤية واضحة للأعمال الاقتصادية، ووضع أهداف محددة بعد إعادة تصميم الإدارة والعمليات داخل المؤسسة. غالباً ما تتضمن هذه الأهداف خفض التكلفة، وكفاءة الوقت، وتحسين جودة المخرجات، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، ونتيجةً لذلك، أحدث مدخل إعادة هندسة العمليات تحسينات كبيرة وتغييرات مواتية داخل المؤسسة ⁽³⁾. وبالرغم من ذلك، تفتقر إعادة هندسة العمليات (BPR) إلى تعريف موحد ومقبول عالمياً، حيث قدّم العديد من الباحثين والكتّاب في هذا المجال وجهات نظر متنوعة حول هذا المفهوم. ومع ذلك، يمكن تحديد الجوانب المشتركة بين التعاريف المذكورة أدناه على النحو الآتي:

تعتبر إعادة الهندسة مدخل إصلاحي يهدف إلى التغيير الجذري في أداء المؤسسة، عن طريق إعادة اكتشافها وتبني مفاهيم وممارسات جديدة تحكم العمل بها. يشمل نطاق التغيير العديد من الجوانب مثل الممارسات والنظم والسياسات والبنية التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى إعادة توجيه العاملين، وإعادة تكوينهم على المفاهيم والممارسات الجديدة، وبالتالي يكمن الهدف الأساسي من هذا التغيير الجذري لإعادة الهندسة في زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين العمل، وزيادة الكفاءة والإنتاجية ⁽⁴⁾. كما يصف (شيروود سميث، 1994)، إعادة هندسة العمليات على أنها: "محاولة لابتكار طرق جديدة لتنظيم المهام والأفراد وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لضمان أنّ العمليات تدعم المؤسسة بشكل فعال في تحقيق أهدافها" ⁽⁵⁾.

(1) عبد الله سينا أحمد جار الله (2017)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، مجلة الجامعة العراقية، تصدر عن مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، المجلد الثالث، العدد 37، ص 467.

(2) سلمى لحر، محمد دهان (2022)، "إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول، ص 166.

(3) David Shine et al. (2015), "Change Management through Business Process Reengineering", International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM), Vol. 2, N°2, P: 106.

(4) نبيل سعد خليل (2014)، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 355.

(5) Joseph Sungau et al. (2013), "Business Process Re-Engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of service Industry in Tanzania", Independent Journal of Management & Production (IJM&P), Brazilian electronic journal, Vol. 4, N°1, P: 212.

ويؤكد الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس تشامي، 1993)، على أنّ مفهوم إعادة الهندسة يركز على: "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء المعاصرة والحاسمة، مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، ومستوى الخدمة"⁽¹⁾. ولا تقتصر إعادة هندسة العمليات على إحداث تغييرات تدريجية أو تعديلات على الممارسات الحالية، بل تدعو لاحتضان الابتكارات الحديثة والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ، والطرق والأساليب، وهجرة القديمة منها التي لم تعد تلي احتياجات العملاء. ومن ثم، تعتبر إعادة الهندسة صورة من صور التغيير الشامل في العمليات الإدارية، حيث تشمل التخطيط والتنفيذ والإشراف على أداء العمليات⁽²⁾.

من مجمل ما سبق، يُلاحظ أنّ إعادة هندسة العمليات مدخل إصلاحي فعّال يهدف إلى إحداث تحوّل جذري في الأداء المؤسسي وتحقيق التميّز التنافسي، عن طريق إعادة تصميم وتحسين العمليات الإدارية. تسعى هذه العملية جاهدةً إلى تناسب العمليات مع احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تُسلّط الضوء دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء. والجدير بالذكر، أنه وفي مجال إدارة الأعمال الحالية، هناك ارتباك يحيط بمفاهيم إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال، فضلاً عن المصطلحات المماثلة. حاول العديد من العلماء أبرزهم (Tawler 1993 & Drew 1994) التمييز بين هذين المفهومين، وتقديم وجهات نظر مختلفة حول نطاقهما والغرض منه، فوجدوا أنّ: إعادة هندسة الأعمال تشمل نطاقاً أوسع من حيث الغرض والمجال مقارنةً بإعادة هندسة العمليات. لإعادة الأعمال تنطوي على إعادة تقييم للاستراتيجية العامة للمؤسسة من الأعلى إلى الأسفل، مما يؤدي إلى إعادة تصميم شاملة للأعمال. تتضمن إعادة الهيكلة هذه، جوانب مختلفة يتم تنفيذها من خلال الإدارات والأنظمة الوظيفية (مثل أنظمة المكافآت، والهياكل الإدارية والتنظيمية، وتوجيه الأداء، والتكوين والتطوير). كما أنّ الافتراض الأساسي لإعادة هندسة الأعمال يقوم على بناء علاقة قوية بين الاستراتيجية والعمليات الأساسية، مع التركيز على الكفاءة والهيكل التنظيمي، ومنه فإنّ الهدف النهائي يكمن في تأمين النجاح التنافسي في المستقبل. من ناحية أخرى، فإنّ إعادة هندسة العمليات كمفهوم تعتبر أكثر شيوعاً، ينصب تركيزها الأساسي على العمليات الجوهرية داخل المؤسسة ويقوم بتحليلها، والمشاركة في إعادة التفكير الجذري، وإعادة التصميم والتنفيذ⁽³⁾. باختصار، تشمل إعادة هندسة الأعمال تقييمًا استراتيجيًا أكثر شمولاً، وإعادة تصميم للمؤسسة بأكملها، بينما تستهدف إعادة هندسة العمليات على وجه التحديد العمليات التشغيلية الأساسية وتحدث ثورة تغييرية فيها. كلا المدخلين لهما أهمية في التحسين التنظيمي، لكنهما يختلفان في نطاقهما ومستوى التغيير الذي يهدفان إلى تحقيقه.

ثانياً: العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات

مما لا شك فيه، أنّ الهدف الأساسي لمدخل إعادة الهندسة يكمن في إحداث تغيير جذري في العمليات والهياكل التنظيمية بغرض تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية. وبالتالي، يتميّز هذا المدخل عن غيره من مداخل

(1) Hari Lal Bhaskar, R.P. Singh (2014), "Business Process Reengineering: a recent review", Global Journal of Business Management, published by Global Science Research Journals, Vol. 8, N°2, PP: 25, 26.

(2) الأخضر شتوي (2023)، "إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة"، مجلة معارف، تصدر عن جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، المجلد 18، العدد الأول، ص 783.

(3) سرين خراجي، أحمد بلقاسم (2022)، "إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية Ooredoo"، مجلة المالية والأسواق، تصدر عن جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 142.

التغيير التنظيمي والتحسين، مجموعة من العناصر الأساسية التي تُكسبه الطابع الفريد والفعال. ومن أبرز هذه العناصر ما يمكن ذكره على النحو التالي (1):

1. أن يكون التغيير أساسياً: ينفرد مدخل إعادة الهندسة بقدرته على طرح تساؤلات أساسية تفتح نقاشاً لا يقتصر فقط على الطرق والأساليب الإدارية المعمول بها حالياً، بل يمتد ليشمل طبيعة الأعمال نفسها والافتراضات التي تقوم عليها. على سبيل المثال: لماذا نُنفِّذ المهام التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في تنفيذ الأعمال؟ مثل هذه الاستفسارات الجوهرية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة تقييم تلك الفرضيات.
2. أن يكون التغيير جذري: من الضروري أن يكون التغيير المتبع في سياق إعادة الهندسة جذرياً، يتعدى التعديلات والتغييرات السطحية التي تهدف فقط إلى تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، فالتغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود حالياً من جذوره، ومن ثم إعادة بنائه بما يتناسب مع متطلبات الوضع الراهن، وأهداف المؤسسة الاقتصادية.
3. أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: يتطلّع مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا يقتصر على التغيير والتحسين النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.
4. أن يكون التغيير في العمليات: يضع مدخل إعادة الهندسة جُلَّ تركيزه على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية بشكل أساسي، بدلاً من التركيز على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية. وبالتالي يتم توجيه الأضواء نحو العمليات الإدارية نفسها، باعتبارها محور الاهتمام والبحث، وليس الأفراد والإدارات.
5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: يستند مفهوم إعادة الهندسة إلى الاستثمار الفاعل في تقنية المعلومات، وتسخيرها بشكل يُحقق التغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ الأنشطة، عوضاً عن الاهتمام بالمكينة التي تهدف لتوفير الوقت.
6. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: يتأسس مدخل إعادة هندسة العمليات على نمط تفكير استقرائي أو تنبؤي، الذي تنصب جهوده في اكتشاف فرص التغيير قبل ظهور التحديات التي تستدعي تغييراً طارئاً. وبالمقابل، ترفض إعادة الهندسة التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

ثالثاً: المؤسسات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات

وفقاً للأمريكيين (مايكل هامر وجيمس تشامي، 1993)، يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية التي تشرع عادةً في إعادة هندسة عملياتها إلى ثلاثة أنواع. وفيما يلي تلخيص لهذه الأنواع (2):

1. المؤسسات ذات الوضع المتدهور: تواجه المؤسسات تحديات جسيمة وتجد نفسها في أزمة عميقة، تتمثل هذه التحديات في تكاليف التشغيل المرتفعة مقارنةً بالمنافسين الآخرين الذين ينشطون في نفس الصناعة، وسوء خدمة العملاء،

(1) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

(2) Hari Lal Bhaskar (2018), "Business Process Reengineering: a process-based management tool", Serbian Journal of Management, University of Belgrade, Belgrade, Serbia, Vol. 13, N°.1, P: 68.

بالإضافة إلى كون معدل فشل منتجاتها أعلى بكثير من منافسيها. ونظراً لذلك، يُجبر هذا النوع من المؤسسات على تبني مدخل إعادة هندسة العمليات، كضرورة حتمية لإحداث تحسينات جذرية وتجاوز الأزمات التي يواجهونها.

2. المؤسسات ذات النظرة الاستشرافية: هذا النوع من المؤسسات قد لا يواجه مشاكل حالية بالفعل، ولكن إدارتها تتمتع بالقدرة على التنبؤ بالتحديات المحتملة في المستقبل. وبناءً على ذلك، تشرع هذه المؤسسات في اتخاذ إجراءات إعادة هندسة العمليات بشكل استباقي لتجنب المشاكل المحتملة، وللبقاء في مقدمة تطلعات العملاء المتغيرة، وتُعزز قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية، والتكيف مع التغيرات في المشهد الاقتصادي أو التنظيمي.

3. المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز مركزها في القمة: تشمل هذه الفئة المؤسسات التي تعمل بكفاءة وفعالية ولا تواجه صعوبات عاجلة على عكس النوع الأول. ومع ذلك، فإن إدارتها الطموحة والجريئة تنظر إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات على أنه فرصة لتعزيز أدائها بشكل أكبر، وتنفيذ هذه الخطوة، تهدف هذه المؤسسات إلى رفع مستوى قدراتها التنافسية والمحافظة على مركزها التنافسي. وبالتالي، يتجلى جوهر إعادة هندسة العمليات في التركيز على الأنشطة المترابطة التي تدفع إلى خلق القيمة للعملاء، حيث يسمح التحول إلى نهج قائم على العمليات للمؤسسات باستغلال فرص التغيير التنظيمي، ومواءمة عملياتها بشكل أفضل مع الأهداف الإستراتيجية. كما أنه ومن خلال اعتماد إعادة هندسة العمليات، تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات، وتحقيق أقصى درجات الكفاءة، مما يُمكنها من تحقيق النجاح المستدام في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية والديناميكية.

رابعا: مراحل إعادة الهندسة لتجسد التغيير التنظيمي

بشكل عام، تتبع المؤسسات الاقتصادية سلسلة من المراحل المختلفة أثناء تنفيذ مشروع إعادة هندسة عملياتها بهدف إحداث التغيير المنشود. وعلى الرغم من تباين تلك المراحل من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها في مجملها لا تتجاوز الخطوات التالية⁽¹⁾:

- 1. مرحلة الإعداد للتغيير:** تعتبر هذه المرحلة الأولية بمثابة حجر الأساس للأنشطة القادمة، حيث يتم تشكيل فهم شامل وكسب دعم وموافقة الإدارة العليا. ومن جانب آخر، يتم تعزيز الوعي الإداري فيما يتعلق بأهمية وضرة إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة. علاوةً على ذلك، تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
 - أ. ترسيخ الإيمان بفكرة الهندسة كوسيلة فعالة لإعادة البناء التنظيمي؛
 - ب. تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح وقابل للقياس؛
 - ت. تحديد التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية الضرورية لتنفيذ مشروع الهندسة؛

(1) للمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- محمد صبري حافظ محمود، السيد السيد محمود البحيري (2009)، "اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 171-173

- سامية خبيزي (2016)، "تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مدخل إعادة الهندسة"، مجلة المعيار تصدر عن جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، ص 97، 98.

- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 151، 152.

ث. إعداد جدول زمني محكم لتنفيذ الأنشطة.

بالإضافة إلى ذلك، تُعزز هذه المرحلة أيضاً من قبول الأفراد العاملين في المؤسسة لعمليات التغيير، وذلك من خلال توضيح الأدوار المحتملة التي سيتولونها في عملية التغيير القادمة.

2. مرحلة التخطيط للتغيير: من منظور إعادة الهندسة، تنقسم مرحلة التخطيط إلى ثلاث خطوات رئيسية متسلسلة تهدف إلى توجيه الجهود نحو تحقيق التغييرات المرجوة، وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة. أولاً، تركز هذه الخطوات على بناء وتطوير رؤية موجهة نحو المستقبل، تُصوّر الحالة التنظيمية المرغوبة للمؤسسة. بعد ذلك، ينبغي رسم المسار الاستراتيجي الذي ستسلكه المؤسسة لتحقيق هذه الرؤية، يتضمن ذلك تديد الخطوات والإجراءات الملائمة لتحقيق التغييرات المستهدفة. وأخيراً، تشمل الخطوة الثالثة تحديد الأنشطة التي يجب على كل قسم في المؤسسة القيام بها وتحقيقها خلال السنة التالية، مما يُربّخ خارطة الطريق لإحداث التغيير التنظيمي.

3. مرحلة التصور (التصميم): تُعد مرحلة التصميم مرحلة بارزة في إدارة التغيير الجاري، تهدف إلى تقليص الفجوة حتى تنغلق ما بين الوضع الحالي والوضع المستهدف على مدى الفترة الزمنية المحددة. تكمن أهمية هذه المرحلة في استكشاف واستغلال الفرص التي تطوي على إمكانية تحقيق تقدم جوهري في جهود إعادة هندسة التغيير، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصوّرات للتغيير الجذري المراد إحداثه. بموجب هذه المرحلة، يتم وضع رسم تصوري للوضع المثالي مع تحديد المتطلبات اللازمة لدعم تحقيقه على المستوى الفعلي، والتي تتضمن العامل البشري الذي سيحتل وظائف عملية التغيير والعامل التكنولوجي المطلوب لتنفيذ التصوّرات بنجاح. وبناءً على تأثير التغيير على الموارد البشرية المعنية، ينبغي تخصيص مسؤوليات جديدة لكل فرد مقارنةً بالمسؤوليات الجارية في ظل الوضع القديم، ولكي تضمن المؤسسة نجاح العملية قد تلجأ لتصميم وظائف أو حتى هياكل تنظيمية جديدة لتوفير التكيّف المناسب مع التغييرات المتوقعة.

4. مرحلة التطبيق: تُمثّل مرحلة التطبيق الخطوة التي تُعكّف على تنفيذ وتحقيق تصوّرات التغيير السابقة، من خلال تجربة نموذج مُصعّر للعمليات الجديدة بهدف تحقيق الإنتاجية الكاملة. تُعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالغة نظراً لدورها الحاسم في تجسيد التصوّر الشامل للتغييرات وإدارتها، وفي هذا السياق يبرز الدور الإداري في فهم واستيعاب تفاصيل التغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة، متسلحاً بالقدرة على التعامل معها بشكل فعال. كما تُسهّم هذه المرحلة في تحقيق فهم عميق لعملية التغيير التنظيمي وكيفية توجيهها بفعالية وضمان نجاحها، حيث تشتمل على استبعاد المهام لم تُثبت جدارتها في العمل، حيث أنّ وجودها سوف يعيق سير العمل في شكله الجديد، بدلاً من التفكير في كيفية التحكم في التغيير وأداء المهام بالطريقة القديمة ورصد الأخطاء.

في ختام هذه المراحل، يتضح أنّ تنفيذ أي منهجية إدارية جديدة يستوجب اتباع مسار منظم من الخطوات المتسلسلة. فعلى سبيل المثال، تنفيذ منهجية إعادة الهندسة، يقتضي أن يبدأ بنشر رؤية التغيير حتى يُدرك جميع أفراد المؤسسة الحاجة لتبني هذا المسعى، ومن ثم يتعين تحديد العمليات التي لا بد من إعادة هندستها وترتيبها بناءً على مجموعة من المعايير المرتبطة بمقدار الخلل الذي قد يُصيب بعض العمليات وكذا أهميتها وجدوتها. ليس هذا فقط، بل يتعين أيضاً توفير الأدوات والتقنيات الضرورية لإعادة تصميم هذه العمليات، وتشكيل الفرق وتوزيع الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تُمكن الأفراد من المشاركة الفعالة في

تحقيق الرؤية المستهدفة. وعليه، لا تقتصر هذه الخطوات على التنفيذ فحسب، بل تمتد لتشمل المراقبة والتقييم المستمرين، حيث يتم اقتراح التعديلات اللازمة التي تُعزّز من عملية التطور، والتي قد تؤدي إلى إضافة أو استبعاد بعض العمليات لتحقيق النتائج المرجوة. وبذلك، يتسنى للمؤسسة تحقيق التغيير التنظيمي المخطط له وتجسيده بنجاح.

خامسا: العوامل الحاسمة لنجاح التغيير التنظيمي وفق مدخل إعادة الهندسة

يعتمد تحقيق التغيير التنظيمي الناجح وفق مدخل إعادة الهندسة الأخذ بعين الاعتبار العديد من المتطلبات الأساسية، والتي يمكن اعتبارها عوامل حاسمة تساهم في نجاح وفعالية هذه المساعي. تشمل هذه المتطلبات ما يلي (1):

1. الاستراتيجية: تُسلط العديد من الأدبيات الضوء على أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي في توجيه عملية إعادة الهندسة، فمن الضروري ربط برنامج إعادة الهندسة برؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. والجدير بالذكر أنّ نسب الإخفاق العالية التي لوحظت في برامج إعادة هندسة العمليات، تُعزى إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج مبادرة إعادة الهندسة في رؤيتها الشاملة وأهدافها الاستراتيجية.

2. تمكين الموارد البشرية: يعد تمكين الموارد البشرية وإدارتها بكفاءة من العوامل الحاسمة التي لا يمكن التغاضي عنها في التنفيذ الناجح لبرامج إعادة الهندسة، فلقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر البشري في ضمان نجاح جهود إعادة الهندسة. حيث تؤكد فلسفة إعادة الهندسة على منح سلطة اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى وذلك فيما يخص أعمالهم، وهذا بطبيعة الحال يعني الابتعاد عن الأنماط البيروقراطية التقليدية السائدة. وبالتالي، يكمن الهدف الأساسي من تمكين العاملين، في رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتعزيز تمثيتهم كأفراد متعددي المهارات. لذلك، بالنسبة لأي مؤسسة تطمح إلى تبني مبادئ الهندسة الإدارية (المندرة)، يصبح من الضروري إعطاء الأولوية لرفاهية العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار، الأمر الذي يضمن زيادة الرضا الوظيفي ويُسهّل تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. التزام وقناعة الإدارة العليا: تتوقف فعالية ونجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام الراسخ والقناعة القوية للإدارة العليا داخل المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، حيث يجب ترجمة هذه القناعة في شكل دعم ملموس ومؤازرة فعّالة، من خلال توضيح الرؤية وتوصيلها لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة. من الأهمية بمكان حصد ولاء المديرين في المستويات الوسطى، والذين يؤدون دوراً رئيسياً في تنفيذ برنامج إعادة الهندسة. يمكن أن يكون هذا التوافق في الالتزام والقناعة بين الإدارة العليا والفرق المنفذة، مؤشراً قوياً لفعالية برامج إعادة الهندسة، وبالتالي نجاح مبادرات التغيير التنظيمي. إذ يساهم هذا التوافق في تحفيز الفرق وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق النتائج المرجوة.

4. تكنولوجيا المعلومات: يُشكّل استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لبناء عمليات جديدة، بدلاً من الاعتماد على العمليات الموجودة مسبقاً من أنظمة المعلومات القديمة، موضوعاً بارزاً في الأدبيات الخاصة بإعادة الهندسة. وتتضح أهمية تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة وضرورتها في تسهيل وتنفيذ مسعى إعادة الهندسة، حيث يُمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل الأفراد العاملين، حيث تقضي المؤسسة على الممارسات القديمة وتبدأ من جديد من خلال إنشاء نموذج

(1) عبد الله سينا أحمد جار الله، مرجع سبق ذكره، ص 471 - 474.

تشغيلي مثالي مدعوم بتكنولوجيا المعلومات المعاصرة، والذي يُمكنها من التغلب على تحديات إعادة الهندسة، وتحقيق النجاح المستدام في محيط أعمال سريع التطور.

5. الاتصال: يعد الاتصال الفعال عاملاً حاسماً أثناء تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة وعبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، وتُشكل عملية إقناع الأفراد العاملين خلال المراحل الأولى من تنفيذ إعادة الهندسة أمر حتمي لتأمين قبولهم للتغييرات المترتبة عن عملية التنفيذ. ويتوقف هذا بشكل أساسي على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع جميع أصحاب المصالح، داخل المؤسسة وخارجها. ومن ثم، فإنّ عملية الاتصال تكتسي أهمية قصوى في تحقيق الاستقرار التنظيمي أثناء الشروع في رحلة إعادة الهندسة.

6. الاستعداد للتغيير: يتعلق أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية أثناء تنفيذ برامج إعادة الهندسة بعملية الاستعداد للتغيير، ويُعترف على نطاق واسع بعملية الاستعداد لقبول واحتضان التغيير كعنصر حاسم للتطبيق الناجح لإعادة الهندسة. يشمل هذا الاستعداد للتغيير الرغبة في التخلي عن الوضع الراهن، وإعادة تقييم الحالة القائمة، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والهيكل التنظيمي، حيث يستلزم تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي تتم بموجبها العمليات الحالية، بهدف تعزيز ثقافة جديدة تركز على العناصر الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. والجدير بالإشارة، أنّ ثقافة المؤسسة تتكون من مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة بين الأفراد، وبالتالي فهي تلعب دوراً محورياً في التأثير على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير، حيث أكد العديد من العلماء والباحثين البارزين في هذا المجال على أهمية الثقافة التنظيمية كمحدد رئيسي في التطبيق الناجح لإعادة الهندسة.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول أنّ مدخل إعادة الهندسة يُميّز نفسه بشكل كبير عن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بطبيعته الجريئة والديناميكية، والتي تهدف بدرجة كبيرة إلى إحداث تحولات جذرية في الأداء. على عكس المداخل التقليدية الأخرى التي تُركّز على التحسينات والتعديلات الإضافية، فإنّ جوهر إعادة الهندسة يمكن في الابتعاد عن الممارسات التقليدية، ويرتكز على استخدام أساليب جديدة وتبني طرق عمل مبتكرة، لتفعيل مرونة المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات والتطورات الدائمة في بيئتها. ومع ذلك، من الضروري الاعتراف بأنّ تنفيذ برامج إعادة الهندسة لا يخلو من التحديات، حيث يعتمد نجاح هذه الجهود التحويلية على استعداد المؤسسة لاحتضان التغيير، وغرس ثقافة القدرة على التكيف، وتأمين الالتزام الثابت من الإدارة العليا وجميع أصحاب المصلحة المعنيين. كما يمكن معالجة هذه التحديات من خلال تفعيل قنوات الاتصال، وتوضيح الرؤية والأهداف وربطها باستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي يُعين في النهاية على تحديد المسار الناجح لتنفيذ عمليات إعادة الهندسة.

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي كمدخل أساسي لتحقيق التغيير التنظيمي

يُشكّل التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية وضرورية في دورة حياة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، حيث يتعين عليها التكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئتها الخارجية ومواكبة التطورات العالمية. يُعزى الدافع وراء التطوير التنظيمي إلى الحاجة الملحة لتحسين أداء المؤسسات ورفع مستوى فعاليتها، ويأتي هذا في ظل الظروف الراهنة التي تفرض على المؤسسات السعي نحو التطوير المستمر باعتباره مطلباً أساسياً وضرورة حتمية لاستمرار المؤسسات وبقائها ومواكبتها للمنافسة في ساحة الأعمال المتقلبة. إلى جانب ذلك، يُتيح التطوير التنظيمي للمؤسسات الفرصة لمراجعة وتحسين هيكلها وأنظمتها الإدارية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة وتطلعات العملاء والأسواق. ومن خلال هذا العمل، يمكن للمؤسسات تحقيق تطوير مستدام يؤدي بدوره إلى تحسين متواصل في أدائها، وتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي وأهميته

يُشار إلى مصطلح التطوير التنظيمي بالاختصار (OD)، وذلك نظراً لكونه يرتبط بالحروف الأولى من كلمتي التطوير التنظيمي في اللغة الإنجليزية (Organizational Development). وقد استعرض الباحثون والكتاب في مجال الإدارة التطوير التنظيمي بعدة تعاريف، حيث يُسلّط كل تعريف الضوء على جانب معين من هذا المفهوم. ومن بين هذه التعاريف، يمكن ذكر - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

أحد التعاريف يصف التطوير التنظيمي على أنه: "تلك العملية التي تُنفَّذ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والتصدي للمشاكل التي تعترض هذه الأهداف، وذلك من خلال تعزيز التفكير الإبداعي وتنمية القدرات الابتكارية واستقطاب الأفكار الجديدة"⁽¹⁾. ومن جهة أخرى، يمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنه: "جهد شامل مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكياتهم، بالإضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية، أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة"⁽²⁾.

من خلال ما تمّ ذكره سابقاً، يمكن تلخيص التطوير التنظيمي في أنه: الجهود المدروسة المستمرة التي تستهدف الجانب الشامل للمؤسسة، تحت إشراف الإدارة العليا، بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها التنظيمية من خلال تدخل مخطط يستند إلى معلومات مستمدة من ميدان العلوم السلوكية. هذا بالإضافة إلى التركيز على تعزيز التفكير الإبداعي وتنمية القدرات الابتكارية، وإدراك التحديات والتغيرات التي تواجه تحقيق الأهداف المؤسسية، والعمل على تحقيقها من خلال تغيير الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا والبنية التنظيمية. وفي سياق ذلك، تظهر أهمية التطوير التنظيمي كعملية مخططة ومقصودة تهدف لتحسين وتطوير إمكانيات المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة قدرات أفرادها وصقل مهاراتهم، من أجل الاستجابة الفعالة للتحديات البيئية والتكيف مع التطورات التكنولوجية، مما يُسهم بدوره في تحسين مستوى الأداء لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة. كما يتجلى بوضوح أنّ أهمية التطوير التنظيمي تبرز من خلال تزويد المدراء بالمهارات المطلوبة، بهدف زيادة قدراتهم وتمكينهم من التعامل

(1) علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) عامر بوعكاز، محمد كسنة (2020)، "نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية - دراسة ميدانية بالحافطة السامية لتطوير السهوب (H.C.D.S) بالجلقة"، مجلة آفاق علمية، تصدر عن المركز الجامعي بتمنراست، الجزائر، المجلد 12، العدد الرابع، ص 231.

مع التحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسة⁽¹⁾. وعليه، يُمثّل التطوير التنظيمي إجراءً مستهدفًا يسعى إلى تعزيز تنافسية المؤسسة وتفعيل استجابتها للتحوّلات المحيطة بها. ومن هذا المنطلق، يُعدّ تطوير المهارات وزيادة القدرات لدى الأفراد والقادة أمراً حيويًا للنجاح في بيئة تنافسية دائمة التغيّر. كما أنه وبواسطة تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي، يُمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات في أدائها وفعاليتها، بالإضافة إلى تعزيز تفوقها التنافسي، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ثانياً: الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي

تُوجّه مجهودات التطوير التنظيمي نحو تحقيق أهداف عملية محورية، تهدف على تحسين الأداء والكفاءة في البنية التنظيمية. بالإمكان تلخيص هذه الأهداف فيما يلي⁽²⁾:

1. إقامة نظام قابل للتجديد والبقاء: تركز قاعدة النجاح في التطوير التنظيمي على إقامة نظام قادر على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة وفقاً لمتطلبات المهام والوظائف المنوعة به، حيث يتطلب ذلك جهوداً دائمة نحو التغيير والمرونة في الأداء، مع التأكيد على أنّ الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلاً من تقييد الدور والوظيفة بالهيكل التنظيمي القائم؛

2. تعظيم كفاءة وفعالية التنظيمات الرسمية وغير الرسمية: ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام تحسينات متطورة ومستمرة على جميع الأصعدة، عن طريق تحليل نظام الأدوار، وأداء المهام، ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية وتحسين استخدامها، مع بناء نظام فعال للتغذية الراجعة؛

3. تعزيز التعاون وتقليل الصراعات: إنّ تحقيق درجة عالية من التناغم والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية وخلق العمل والأفراد، يُعدّ أحد أهم التحديات في تحقيق تطوير تنظيمي داخل المؤسسة، إذ تستنفد الصراعات الوقت والجهد وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف. وعليه، يتجسد الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي في الحد من تلك الصراعات من خلال توجيه الجهود البشرية والإمكانات المادية بشكل فعال نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يُعزز من الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة؛

4. تهيئة مناخ تنظيمي يسمح بالتعامل مع الخلافات القائمة ومعالجتها: يتجلى دور التطوير التنظيمي في خلق بيئة تنظيمية تُشجّع على إيجاد حلول للتعامل مع الصراعات، بدلاً من تجنبها أو التستر عليها؛

5. تعزيز سلطة المعرفة والخبرة في اتخاذ القرارات: تسعى جهود التطوير التنظيمي نحو صنع القرارات من خلال التركيز على المزج بين سلطة المعرفة والخبرة الفنية، بدلاً من الاستناد إلى الوظائف الهرمية، مما يُعزز من جودة القرارات المتخذة، ويعكس تفهماً أفضل للتحديات التنظيمية. ولكن هذا لا يعني أنّ عملية اتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أنّ القائمين على التنظيم سوف يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة، وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على الأقل التأثير فيه. وبالتالي، يمكن القول أنّ جهود التطوير التنظيمي تهدف

(1) زينة عبد النافع هاشم، حسان ثابت الخشاب (2021)، "أبعاد التطوير التنظيمي الفاعل: دراسة ميدانية في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، المجلد 17، العدد 55، الجزء الأول، ص 383.

(2) عبد الله عبد الغني الطغم (2009)، "التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، ص ص 75، 76.

بشكل عام إلى تحقيق تحسين شامل في هياكل وأداء المؤسسة، من خلال تعزيز المرونة، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز التعاون، وإدارة الصراعات بشكل بناء، بالإضافة إلى تحسن عمليات اتخاذ القرارات بالاستناد إلى المعرفة والخبرة الفنية.

ثالثاً: علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي

تُعد دراسة علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي أمراً حيوياً في سياق إدارة المؤسسات الاقتصادية وتحقيق النجاح المستدام، حيث يتجلى من خلال التعاريف الواردة للتطوير التنظيمي بأنه يُشكّل أحد المداخل التنظيمية الأساسية والضرورية لتحقيق عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات. فالتطوير يتضمن دراسة وتحليل الأوضاع والظروف الحالية للمؤسسة وبيئتها، ثم وضع استراتيجيات وخطط متكاملة لإحداث تحولات إيجابية تُتيح التكيف الفعال مع التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية. وبالتالي يهدف التطوير التنظيمي في مجمله للنهوض بمستوى الأداء وتحسين الكفاءة من خلال إعداد الهياكل والأنظمة والعمليات بطرق تُسهم في تحقيق أهداف التغيير المحددة. ومما لا شك فيه، أنّ المؤسسات الاقتصادية الحالية تعيش في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر وعدم الثبات، ولذلك يُعد تَوَقُّع هذا التغيير والتنبؤ به، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهته أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسات، حيث تسعى الإدارة العليا إلى لاستخدام بعض الجهود طويلة الأجل والتي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة في المستقبل، وذلك من خلال تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة وتحسين القدرات التنظيمية، بهدف التقليل من درجة مقاومة الأفراد للتغيير، ومن الآليات التي يُمكن للإدارة أن تستخدمها في خلق نوع من الجهد المستمر والمنظم والاستجابة بفعالية للتغيرات التي تُحدث في المؤسسة والبيئة، نجد التطوير التنظيمي كآلية فعالة لتحقيق ذلك⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق، يمكن القول أنّ العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي تُصوّر كعلاقة (الكل بالجزء)، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يُمثّل "التغيير التنظيمي"، الكل، لأنّه قد يكون مدروساً أو عشوائياً، مُخطّطاً أو طارئاً، سلبياً أو إيجابياً، يُمكن التنبؤ بنتائجه أو قد يكون غير متوقع. من ناحية أخرى، يُمثّل "التطوير التنظيمي" ذلك الجزء المدروس والمخطّط له من (عملية التغيير)، والذي يُمكن التنبؤ بنتائجه التي غالباً ما تكون إيجابية⁽²⁾. وعليه، تتوقف هذه العلاقة على فهم عميق لطبيعة العمليات التنظيمية والتفاعلات البشرية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة ومن حولها. فمن خلال تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي، يمكن تحقيق التغيرات التنظيمية بفعالية وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. تعتبر هذه العلاقة مهمة وشاملة، ويمكن تلخيص جوانبها الأساسية على النحو التالي:

1. **توجيه الجهود نحو الأهداف:** يُعزز التطوير التنظيمي من قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها بوضوح، ومن ثم وضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها بطريقة تتوافق مع التغيرات المحيطة.

2. **إدارة مقاومة التغيير التنظيمي:** يعتبر التطوير التنظيمي أداة قوية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، فمن خلال بناء قدرات المؤسسة ورفع مستوى الوعي بين الأفراد وجماعات العمل، يمكن التقليل من حدة المقاومة وزيادة التحفيز لقبول ودعم التغيير.

(1) سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 06، 07.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح (2010)، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 46،

3. التكامل بين الجوانب المختلفة للتغيير: يُمكن للتطوير التنظيمي أن يكون بمثابة وسيلة فعالة لتحقيق تناغم بين جوانب التغيير التنظيمي، مثل التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعمليات، وثقافتها التنظيمية، حيث يمكن توجيه هذه الجوانب نحو الاتجاهات المرجوة وضمان تحقيقها بشكل مُنظم ومتسق.

4. تعزيز القدرة على التكيف: من خلال تنفيذ التطوير التنظيمي، يمكن تزويد المؤسسة بالقدرة والتقنيات الضرورية للتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية بفعالية. وبالتالي، يساهم التطوير في بناء ثقافة منفتحة على التعلم والتكوين والتطوير المستمر.

5. تحقيق الابتكار وتعزيز القدرة على التجديد: يُعزز التطوير التنظيمي من قدرة المؤسسة على تحقيق تغييرات مبتكرة وملائمة، من خلال خلق بيئة تشجع على الأفكار الجديدة، والاستفادة من الخبرات والمعارف. وبذلك، يتبين أنّ التطوير التنظيمي يُعد المدخل المنهجي والعلمي لإدارة عمليات التغيير التنظيمي المخطط بكفاءة وفعالية، بما يُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومواكبة متطلبات البيئة المحيطة من جهة أخرى.

رابعاً: تقنيات التطوير التنظيمي في سياق تحقيق التغيير التنظيمي

تُعد عمليات التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسات أمراً لا مفر منه، وبهذا الصدد يأتي التكوين كوسيلة أساسية لتحقيق هذه الأهداف المرجوة. وبالتالي، تتعدد تقنيات التطوير في هذا المقام بحيث يُمكن تلخيصها على النحو الآتي⁽¹⁾:

1. تدريب الحساسية: في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية، يمتنع المدرب عن التدخل المباشر ويترك المجال للأفراد لاكتشاف الديناميات المحيطة بهم، ولا يزودهم بأي معلومات. تهدف هذه التقنية إلى تحقيق أهداف متعددة، منها زيادة الوعي الذاتي لدى الأفراد وفهم العلاقات الاجتماعية، والتعرف على أنواع العمليات التي قد تُسهّل أو تعيق التفاعلات بين المجموعات المختلفة. بالإضافة إلى زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية. ورفع قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات، أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

2. تشكيل الفريق: ينطلق هذا الأسلوب من التركيز على السلوك التنظيمي للجماعة بدلاً من سلوك الفرد، ويستهدف زيادة فعاليتها عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح أدوار العاملين.

3. الإثراء الوظيفي: يُقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المنوطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحيًا أو هامشيًا أو مجرد نشاط يُمكن لأي فرد القيام به.

4. الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تُعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي، وذلك من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال تحليل النظم.

5. شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية): يركز أسلوب الشبكة الإدارية على تطوير مهارات القيادة وتحسين العلاقات بين الإداريين، حيث يقوم على افتراض مفاده أنه بإمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية

(1) مختار يونس، رشيد زوزو (2019)، "التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد الثاني، ص 79، 80.

من ناحية، والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض، من أجل رفع مستوى الأداء إلى أقصى قدر ممكن. وبالتالي، يأخذ أسلوب الشبكة الإدارية في المؤسسات شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري مؤسسة على متغيرين، أولهما الاهتمام بالإنتاج أو العمل، وثانيهما يُركّز على الاهتمام بالعاملين.

6. الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي أستخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وتعتبر من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرةً على علاج المشاكل الإدارية التي تواجه التنظيم.

7. التكوين المخبري: يهدف هذا النمط من التكوين إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج الكثير من المشاكل الإدارية ذات الطبيعة السلوكية.

8. أسلوب لعب الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتكويّن على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها فرد ما عن طريق تمثيل المواقف التي تُعتبر مشكلات عملية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وإلى تقليل حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين، وذلك من خلال الفصل بين الشخص كإنسان وبينه كموظف⁽¹⁾. وعليه، تتعدد وتنوع تقنيات التطوير التنظيمي المعتمدة في سياق تحقيق عمليات التغيير التنظيمي، إلا أنّ اختيار أنسبها يتوقف على احتياجات وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

خامسا: استراتيجيات التطوير التنظيمي لإحداث التغيير في المؤسسة

استراتيجيات التطوير التنظيمي لتحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، تُركّز على كيفية تعزيز القدرة على إنجاز الأنشطة والمهام وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة، خاصةً في ظل التغيرات التي قد تؤثر على البيئة التنظيمية. يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تطبيق برامج تطويرية تتمتع بالميزات التالية⁽²⁾:

1. تمكين الإدارة وتوفير الدعم الفعّال: تسمح استراتيجيات التطوير التنظيمي للمديرين بإدارة المؤسسة بكفاءة، أو على الأقل بدعم قوي من الإدارة العليا. وغالباً ما يكون هناك دور لأطراف ثالثة أو "عملاء التغيير" لتشخيص المشاكل وإدارة عمليات التغيير من خلال أنواع مختلفة من الأنشطة المخططة لها؛

2. التخطيط المبني على التحليل: تستند خطط تطوير المؤسسة إلى التحليل المنهجي، وتشخيص الاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف المؤسسة والتغيرات والتحديات التي تؤثر على عملية التطوير التنظيمي؛

3. استخدام العلوم السلوكية: تعتمد استراتيجيات التطوير التنظيمي على استخدام علوم المعرفة السلوكية، لتحسين التفاعلات والتواصل داخل المؤسسة الاقتصادية أثناء فترات التغيير التنظيمي. تشمل هذه الاستراتيجيات عمليات مثل التفاعل، والاتصالات، والمشاركة، والتخطيط وإدارة الصراع؛

(1) جمال الدين لعويسات (2003)، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة، ص 58.

(2) علي رزاق جواد العابدي، قاسم هادي عزوز الجبوري (2017)، "الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لحافظة النحف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة)"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد الثاني، ص 9.

4. تعزيز استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية: تُركّز استراتيجيات التطوير التنظيمي على سبل ضمان توافق استراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية، وتنفيذها على نحو فعال أثناء عملية التغيير.

تستند هذه البرامج التطويرية إلى البعد الاستراتيجي في التعامل مع تحديات البيئة الخارجية، وبذلك يهدف مدخل التطوير التنظيمي إلى تحقيق التغيير المستمر وصولاً إلى مؤسسات تستطيع أن تتفوق في مواجهة التحديات المستقبلية بمنهجية علمية احترافية. وبناءً على ذلك، يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية رئيسية لنطاق التطوير التنظيمي⁽¹⁾:

أ. **استراتيجية التطوير الجزئي**: تُركّز هذه الاستراتيجية على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد قليل من العناصر والمؤسسات، وفي ضوءها يتم (إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تدريب الإدارة العليا، أو تطوير نظم المعلومات)، فهي محدودة النطاق وتأثيراتها على مستوى الإدارة محدودة؛

ب. **استراتيجية التطوير الأفقي**: تُركّز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد محدود من العناصر، وتأثيرها يمتد لكل أو أغلب المؤسسات، مما يضع حدود على الفعالية النهائية لجهود التطوير، ومنها (وصف وتوصيف للوظائف، تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسة). وعليه، يعاني النظام الإداري من قصور شديد يقتضي علاجاً أفقياً يشمل معظم جوانب المؤسسة؛

ت. **استراتيجية التطوير القطاعي**: تُركّز على تحسين معظم جوانب المؤسسة، من خلال تحليل وتقييم احتياجات التطوير للهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة التخطيط، ونظم معايير الرقابة، وتقييم الأداء، وهياكل الأجور، والخوافز، ومعايير اختيار القيادات؛

ث. **استراتيجية التطوير الشامل**: تُركّز هذه الاستراتيجية على تحسين مختلف العناصر الحرجة في الأنظمة والممارسات الإدارية لكل أو أغلب مجالات المؤسسة، ويعتمد نجاحها على (الإدارة السياسية، المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم التطوير، فعالية الدور الرقابي، تطوير وتغيير النظم). وبذلك، يُعتبر مدخل التطوير التنظيمي أحد المداخل الرئيسية في تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير التنظيمي، كونه يُسهم وبفعالية في تعزيز القدرة على إحداثه، وذلك من خلال التركيز على تطوير سلوكيات الأفراد والجماعة. ومن هنا تتجلى أهمية هذا المدخل في تقديم حلول المشاكل التي تُواجه المؤسسات، وتجاوز التحديات التي تعوق تقدّمها وتطورها.

في الواقع، يبرز التطوير التنظيمي في حد ذاته كعملية ضرورية وحيوية للمؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر، حيث يُشكّل وسيلة لها للتكيف مع التغيرات والتطلّعات المتجددة، ويمكن من خلاله تحسين أداء المؤسسات وتطوير قدراتها بصورة مستمرة. كما يعكس التزام المؤسسات بالتطوير التنظيمي تحولها نحو ثقافة التفوق والابتكار، مما يؤهلها لمواجهة التحديات بثقة وتحقيق نجاح مستدام في بيئة الأعمال الراهنة. واللافت للنظر، أنّ التطوير التنظيمي ليس مجرد عملية سطحية أو مؤقتة، بل هو جهد مستدام يتطلّب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً متناسقاً مع رؤية واستراتيجية المؤسسة. يشمل هذا الجهد تقييماً شاملاً للأداء الحالي، وتحليلاً دقيقاً للفجوات القائمة، ووضع أهداف واضحة قابلة للقياس، بالإضافة إلى ذلك، ينطوي على تنفيذ تغييرات هيكلية وعملية ذات تأثير استراتيجي. ولا يكتمل هذا الجهد إلّا بمتابعة وقياس النتائج المحققة.

(1) أفنان عبد علي الأسدي (2010)، "قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير/ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد الثالث، العدد 17، ص 193، 194.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة كمدخل لتجسيد التغيير التنظيمي

يُعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) المعروف بالاختصار بـ (TQM)، من المفاهيم الإدارية الحديثة البارزة التي انتشر استخدامها على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية. تسعى هذه المؤسسات من خلال سياساتها واستراتيجياتها، وعبر الاهتمام بجودة منتجاتها وخدماتها، إلى تطبيق فعلي لهذا المفهوم، وذلك بهدف إحداث تغيير تنظيمي شامل على مستوى هياكلها ووظائفها. وقد برز هذا المفهوم كأسلوب إداري متكامل في منتصف القرن العشرين، نتيجة تضافر جهود مجموعة متميزة من العلماء والباحثين الرّواد، ومن أبرز هؤلاء: إدوارد ديمينج في اليابان الذي يُعد أحد مؤسسي إدارة الجودة، ثم تبعه جوزيف جوران بجهوده في تطوير هذا المفهوم في الولايات المتحدة، وفيليب كروزبي بمساهمته في بريطانيا، إلى جانب جينيشي تاجوشي الذي أسهم بإضافاته الجوهرية في اليابان⁽¹⁾. وشملت اللائحة أيضاً عدداً من العلماء والأكاديميين الآخرين. لقد شكّل ظهور وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نقطة تحوّل جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، من خلال ترسيخه كمنهجية ذات أثر كبير على ممارسات المؤسسات الاقتصادية وسلوكياتها، بما يُحقّق أهداف التميّز والريادة من خلال التركيز على الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُعبّر كلمة "جودة Qualities" وفقاً للمفاهيم اللغوية، عن صفة ملازمة للموصوف وترتبط بخصائصه الإيجابية. والموصوف هنا إما أن يكون شيء مادي ملموس كالسلع وبضائع، أو شيء غير ملموس كالخدمات. وبالتالي يُقصد بالجودة بشكل عام، أنّ يتسم الشيء الموصوف بمواصفات إيجابية ويُقال عنه جيّد ومقبول من قِبَل مَنْ يستخدمه أو يتعامل به. ومن هذا المنظور، ترتبط الجودة بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول، بحيث تكون إيجابياتها الوصفية والضمنية أكثر من سلبياتها، أو بحيث تكون قد استوفت مواصفات إيجابية لتحقيق مستوى معين من القبول أو الرفض⁽²⁾. وبهذا الصدد، تُعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على أنها: "الخصائص الكلية للكيان، سواء كان نشاطاً، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو مؤسسة، أو نظاماً، أو فرداً، أو مزجاً منها، والتي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية"⁽³⁾. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الجودة مقياساً للتألق والتفوق والتمييز، وكذلك مؤشراً للأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير الجودة بأنها تحقيق خصائص أو بعض من خصائص المنتج - سواء كانت خدمة أو سلعة- التي تتجاوز توقعات المعايير المعتمدة من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون. علاوةً على ذلك، فإنّها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار⁽⁴⁾. في حين أنّ الجودة الشاملة، تستهدف تحقيق جودة عالية في جميع العناصر والمكونات التي تُشكّل الهيكل الداخلي للمؤسسة. ومن هذا المنظور، تكتسب الجودة طابع الشمولية، نظراً لأنّ كل ما يتواجد داخل المؤسسة يُسهم في تحديد الجودة النهائية للمنتج أو الخدمة

(1) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) الشريف بوفاس (2019)، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال SIX SIGMA"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 15.

(3) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد (2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 29.

(4) قاسم نايف علوان المحياوي (2006)، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 24.

المقدمة للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه⁽¹⁾. وقد قدّم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً مختصراً للجودة الشاملة، ينص على أنها: "عملية تنفيذ المهام والأنشطة بالشكل الصحيح، ومن أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسّن الأداء"⁽²⁾. يتسم هذا التعريف بتسليط الضوء على ضرورة تحقيق الجودة الشاملة منذ البداية وتطبيق الإجراءات الصحيحة، مع التركيز على عمليات التقييم المستمر لقياس تحسّن الأداء، وضمان استمرار التطوير. أما بخصوص مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهي تُعنى بـ: "طريقة الإدارة المنظمة، التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة مع العاملين بالمؤسسة، من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تُحقّق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"⁽³⁾. ينظر أوكلاندا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مدخل إداري شامل يهدف لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة، من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنظيم وفهم كل نشاط، بما في ذلك مشاركة الجميع على كافة المستويات لإدارة الجودة. يُركّز هذا المدخل على منع المشكلات قبل حدوثها مما يتطلب الانتباه لإزالة العوائق الحالية، وكذلك التحسين المستمر من خلال تبني الأدوات والتقنيات الملائمة لخلق مناخ داعم ومشجع للعمل الجماعي. وبالتالي، تعني إدارة الجودة الشاملة الالتزام بتلبية أو تجاوز احتياجات المستفيد"⁽⁴⁾، انطلاقاً من اقتناء الموارد ووصولاً إلى خدمة ما بعد البيع، وانتهاءً بتقييم رضا العملاء"⁽⁵⁾.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الجدير بالملاحظة، أنّ إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة من المبادئ، التي قد تختلف بعض الشيء باختلاف وجهات نظر أصحابها حول إجراءات تطبيق هذا المدخل. ومع ذلك، فإنّ جميع تلك المبادئ تتفق في الهدف النهائي المنشود من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سواء في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية أو الخدمية، والذي يتجسد في: "أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى" أو "Get it Right from the first time". الجدول الآتي يختصر أهم مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة⁽⁶⁾:

(1) مصطفى يوسف كافي (2016)، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 14.

(2) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(3) مدحت محمد أبو النصر (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 26.

(4) Atallah Basheer Alnaweigah (2013), "Total Quality Management Role in Organizational Change and Development - Case Study: Taif University", International Journal of Business Administration, published by Sciedu Press, Vol. 4, N°. 4, PP: 56, 57.

(5) Fatma Zohra Medani, Khalida Mohammed Belkebir (2021), "L'impact de management par la qualité totale sur l'atteinte de l'excellence des ressources humaines dans l'entreprise - Étude de cas d'elsewedy Câblés à Ain defla", Revue Agrégats des Connaissances, publié par l'Institut des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Centre Universitaire Ali Kafi - Tindouf, Algérie, Vol. 7, N°. 1, P : 240.

(6) أحمد ضيف (2012)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 123.

الجدول (5): مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة

العمل الجماعي	التحسين والتطوير المستمر	التركيز على المستهلك	المبادئ
يمكن تحقيق التركيز على المستهلك والتحقيق لقسم من خلال نظام جهود المؤسسة مع المستهلك والمورد.	رضا المستهلك المتوافق والذي يمكن تحقيقه من خلال التحسين الذي لا يتوقف للعمليات التي تحتلف المنتجات والخدمات.	أهمية تقديم المنتجات والخدمات التي تُشبع حاجة المستهلك، تتطلب تركيز المؤسسة الكبير على المستهلك.	
- البحث عن الترتيبات التي تفيد كل الأطراف والوحدات المتضمنة في العملية. - تشكيل أنواع الفرق المختلفة. - التدريب على المهارات الجماعية.	- تحليل العمليات. - إعادة الهندسة: - حل المشاكل. - الخطة / العمل / التأكد / التصرف.	- الاتصال المباشر بالمستهلك. - جمع المعلومات عن حاجات المستهلك - استخدام معلومات لتصميم وتوزيع المنتجات والخدمات.	الممارسات
- التطوير التنظيمي. - وسائل مثل أسلوب الجماعات الاسمية. - وسائل بناء فرق العمل.	- خرائط التدفق. - عملية التحكم الإحصائي. - تحليل بريوتو.	استطلاع رأي المستهلكين وترجمة المعلومات المستقاة منها إلى تحديد المنتجات.	الأساليب

المصدر: أحمد ضيف (2012)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 127.

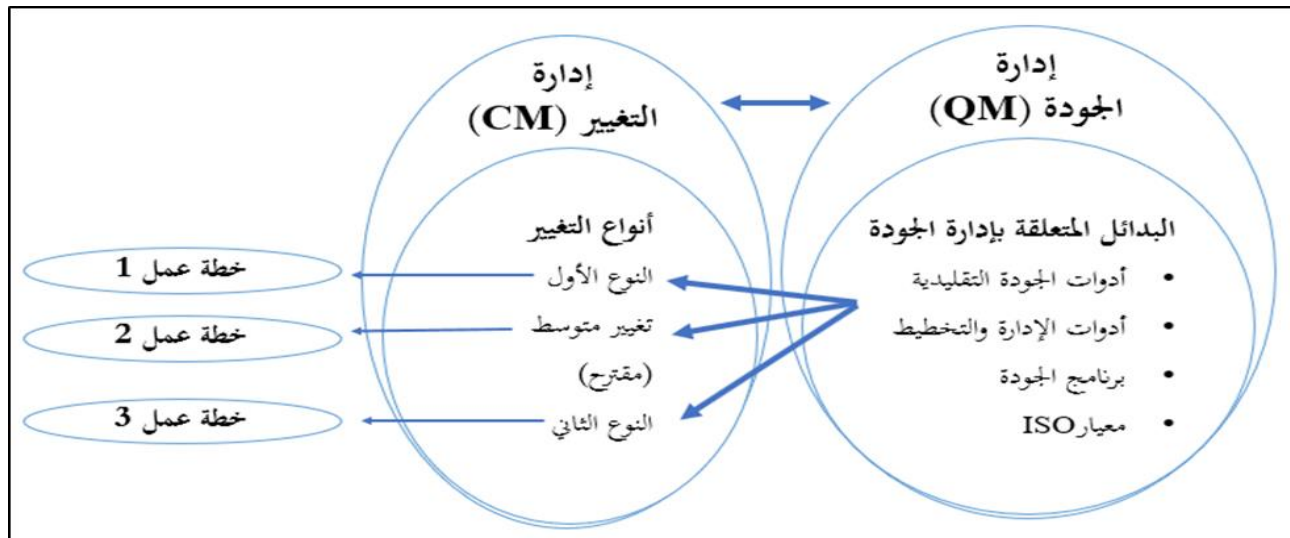
يستعرض الجدول (5) مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على ثلاثة جوانب أساسية وهي: التركيز على المستهلك، التحسين والتطوير المستمر، وأهمية العمل الجماعي. كما يعكس هذا الجدول أهمية وجود مبادئ توجيهية تُسهم في تلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين، والتي تستدعي التواصل المباشر معهم وجمع معلومات تُمكن من تصميم وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع تلك الاحتياجات بدقة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تُبرز إدارة الجودة الشاملة أهمية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، من خلال تحليلها وتحديد الفرص التي يمكن تحسينها واستخدام تقنيات مثل إعادة الهندسة وحل المشكلات. ولضمان تحقيق كل ذلك، تُشدد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون والعمل الجماعي بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة وحتى مع الموردين، من خلال تشكيل فرق مختصة وتقديم التدريب اللازم على المهارات الجماعية. ومن هذه الزاوية، تتنوع الممارسات والأساليب المعتمدة كوسائل فعالة لتنفيذ هذه المبادئ، لعل من أبرزها جمع معلومات المستهلكين وتحليل العمليات باستخدام تقنيات مثل التحكم الإحصائي وتحليل "بريوتو" لتحقيق التحسين المستمر، وباستخدام وسائل تنظيمية مثل الجماعات الاسمية وتكوين فرق العمل لتعزيز التعاون والتنسيق الفعال داخل المؤسسة.

ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي

يُعبر التغيير التنظيمي عن مجموعة متنوعة من الجهود المخططة التي تستهدف زيادة إنتاجية المؤسسة وكفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرار. من جهة أخرى، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى دعم أهداف التغيير التنظيمي من خلال تحقيق مفهوم الرضا. وعليه، تتجلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في الولاء والرضا الوظيفي الذي يتضمن المالكين والعملاء والموظفين. وعليه، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال توفير منتجات وخدمات تلي توقعات العملاء والمجتمع وتتجاوزها، كما تُوجّه جهودها نحو تحقيق الجودة المستدامة وتحسين العمليات بشكل متواصل. وعلى هذا الأساس، نستطيع القول أنّ تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بطريقة صحيحة، يمكن أن يُشكّل

وسيلة فعالة لتحقيق مبادرات التغيير التنظيمي، إذ يتضمن ذلك استخدام الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة، لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء. كما أنّ تحقيق التغيير التنظيمي بدوره غالباً ما يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة، والتركيز على مشاركة جميع الأفراد العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء والمسؤولية، وبالتالي النهوض بأداء المؤسسة وتطويره لتمكين من المحافظة على استمراريته ونموها وازدهارها، ومن ثم النجاح في البيئة المتواجدة فيها⁽¹⁾.

الشكل (16): الموائمة بين بدائل إدارة الجودة وأنواع التغيير التنظيمي وخطط العمل ذات الصلة



Source : André Tavares de Aquino et al., (2017), "Organizational change in quality management aspects : a quantitative proposal for classification", Production, 27, e20162165. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.216516>, P: 4.

استخلاصاً لما تقدم، نرى من الأهمية بمكان التأكيد على وجود ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير التنظيمي، حيث يجب التعامل معهما بشكل متكامل، فكلاهما يهدفان إلى تحسين الأداء التنظيمي في ظل بيئة شديدة التنافسية. كما يمكن أن يكون الفهم العميق لمبادئ إدارة التغيير التنظيمي أساساً لتطبيق أفضل لأدوات ومعايير وبرامج إدارة الجودة الشاملة. ومنه، تعريف الجودة كاستراتيجية أساسية في مجال الأعمال، يُسلط الضوء على دورها الفعّال في تحقيق الرضا لدى العملاء. بينما يظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة الإيجابي في تحقيق تغييرات تنظيمية ملموسة رفقة تحسين الأداء المالي للمؤسسة. رغم ذلك، أشار العديد من الباحثين إلى أنّ إحداث تغييرات تنظيمية في نظام الإنتاج، ينطوي على تحديات كبيرة تتطلب التعامل معها بعناية وتخطيط وتنظيم مسبق. وبهذا الصدد، يُعد أسلوب "SIX SIGMA" مثالاً على كيفية دمج إدارة الجودة الشاملة مع إعادة هندسة العمليات ومشاركة الأفراد العاملين لتحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة. نتيجة لذلك، ينبغي على المؤسسات الاقتصادية ضبط جوانب إدارة الجودة في عملياتها ومنتجاتها بشكل دوري ومستمر، بهدف تلبية الاحتياجات المتغيرة في البيئتين الداخلية والخارجية، والتي تشمل احتياجات المستهلكين والمنافسين. كما أنّ التغييرات في سلوك المستهلك وتطور التقنيات الجديدة تدفع المؤسسات نحو التطور المستمر، ومن هنا يبرز التغيير كوسيلة فعالة وضرورية لاختراق أسواق جديدة، مما يُسلط الضوء على أهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية. وبهذا الصدد، يمكن

(1) بخّنة بطاهر (2018)، "مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغام-"، مجلة دفاتر اقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الثاني، ص 30.

تطبيق جملة من الأدوات والبرامج والعمليات المختلفة لإحداث التغيير التنظيمي وضمان نجاحه، حيث من المهم أن تتمكن الإدارة العليا من تحديد نوع التغيير كخطوة أولية، ثم اختيار التدخلات المناسبة من الأدوات والمعايير والبرامج. وبناءً على نوع التغيير المحدد لكل تدخل، يمكن وضع خطة عمل مناسبة كما هو موضح في الشكل (16) (1).

رابعاً: مستويات التغيير التنظيمي المطلوبة عند تبني إدارة الجودة الشاملة

تعددت المداخل التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية أسلوباً من أجل إحداث التغيير التنظيمي، ومن بين هذه المداخل تبرز إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الرائدة، التي تمتاز منهجيتها بقدرتها على تحقيق تحولات جوهرية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تعديل جذري لمجموعة من العمليات والممارسات التي يتبعها أفراد المؤسسة. ومع ذلك، تعترض هذه التحولات عادةً مقاومات عنيفة، نظراً لكون المنهجية الجديدة لـ (TQM) سوف تلغي العديد من النماذج والأساليب التي تعودت عليها الكوادر البشرية داخل المؤسسة. وعليه، يتعين على المؤسسة أن تتعامل مع هذا التحول بشكل مخطط ومدروس، بهدف كسب ثقة الموارد البشرية وتأييدها لهذه التغييرات، وذلك من خلال تصميم برامج توعية تُوضّح أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وتُسلط الضوء على ضرورة التغيير للحفاظ على تنافسية المؤسسة واستمرارها. وفيما يلي سيتم استعراض التغييرات المطلوبة التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية (2):

1. ثقافة المؤسسة: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى ثقافة تنظيمية جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها. بالمقابل، فإن غياب الثقافة التنظيمية يجعل من كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة.

2. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي المطلوب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يُدعى بـ: مدخل النظام الكلي المتكامل، الذي ينظر إلى المؤسسة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من أنظمة فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف المؤسسة. ويستلزم تطبيق هذا المدخل، تحويل أسلوب تنفيذ نشاط المؤسسة من أسلوب الأعمال الذي يعني تنفيذ مهمة أو عمل "من وحتى نهايته" من قِبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة، إلى أسلوب العمليات والذي يعني تقسيم العمل إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة، كل مرحلة يُنفذها فرد أو مجموعة واحدة، تكون كل مرحلة مرتبطة بما قبلها وما بعدها، بشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أنّ جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة واللاحقة مما يُحقق إحداث التكامل والترابط.

3. إعادة تصميم العمليات: إنّ إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها من جديد تتماشى مع متطلبات تطبيقها، حيث يكون التصميم الجديد بعيداً عن الاتجاه التقليدي.

4. الأنظمة والسياسات: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى أنظمة جديدة بدلاً من القديمة، لتكون الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المؤسسة نحو تحقيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. أما السياسات فتكون بمثابة المبادئ العامة التي تعمل على توجيه التفكير، وأداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته، واتخاذ القرارات، نحو تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة واستراتيجيتها، وذلك في ظل أنظمتها الجديدة المعمول بها.

(1) André Tavares de Aquino et al., op.cit., P: 4.

(2) أحمد ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 129 _ 133.

5. النمط القيادي: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي السائد في المؤسسة من خلال الاطلاع على مرتكزات فلسفة إدارات الجودة الشاملة وعلى ثقافة المؤسسة الجديدة، مما يؤدي بالضرورة إلى استبدال أنماط القيادة الحالية، بنمط جديد يتصف بالشجاعة وعدم الهروب من المشاكل والابتعاد عن الحلول الوسطى، والاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها، والقدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة على الاعتمادية من خلال دقة العمل ومتابعة الأمور بشكل مستمر وتقييمها بموضوعية، مع الالتزام بثأه نفسه وثأه الآخرين بالمواطنة في العمل.

6. أسلوب تنفيذ العمل: إن مسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع، فحل المشكل يكون من خلال التشاور والمشاركة بتطبيق شعار إدارة الجودة الشاملة ألا وهو "العمل الجمعي وروح الفريق"، حيث يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي: فرق العمل، حلقات الجودة، والقوى الوظيفية.

وفي الختام، يُظهر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تحدياً تنظيمياً ملحوظاً يتطلب تبني تدابير وإجراءات مُحكمة للتغلب على المقاومة التي قد تنشأ من تغيير نماذج وأساليب العمل التقليدية. وبناءً على ذلك، تظل البرامج التوعوية وسيلة فعالة وأساسية لتحقيق التوازن بين عناصر التغيير واستقرار البيئة التنظيمية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى التأكد من استيعاب وتبني هذه التغييرات من قبل جميع الموارد البشرية العاملة في مختلف المستويات الإدارية.

خامسا: تأثيرات مدخل إدارة الجودة الشاملة على عمليات التغيير التنظيمي

يمكن عرض مختلف تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي داخل المؤسسات في العناصر التالية:

1. تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي والأفراد: ويكمن فيما يلي⁽¹⁾:

أ. وُضوح الهدف والرؤية: إدارة الجودة الشاملة تُسهم في توضيح هدف ورؤية ورسالة المؤسسة بشكل شامل ومباشر، فمن خلال التركيز على تحسين العمليات وتحقيق الجودة، يتعرف الموظفون على الحقوق والواجبات، وما يُتوقع منهم من أعمال، بالإضافة إلى التوجهات العامة للمؤسسة.

ب. تعزيز المعنويات والثقة: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين المعنويات لدى الأفراد العاملين وتعزيز شعورهم بالثقة والاحترام، بما في ذلك احترام الفروق الشخصية والأنماط الحياتية، والقيم والمعتقدات السائدة، الأمر الذي يُسهم بدوره في بلورة الإحساس بالروح الإيجابية نحو العمل، وذلك من خلال تشجيع التعاون واحترام التنوع والابتكار. وبالتالي يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في عمليات التغيير التنظيمي.

ت. التقدير والمكافآت: تسعى إدارة الجودة الشاملة جاهدةً إلى تحفيز وتكريم الجهود المبدعة والمميزة من قِبل الأفراد العاملين. فمن خلال الإعلام والإعلان عن الأعمال الجيدة وإبداعات وتميز الموظفين، ومكافأة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية للمبدعين والمميزين، يتم تعزيز روح العمل والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات (2015)، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 159، 160.

ث. تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق: يعمل مدخل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق، فمن خلال انتهاج آليات واضحة للعمل الجماعي، وحل المشكلات وتحسين الأداء، يتم تمكين الأفراد العاملين من العمل سوياً ومساعدة بعضهم البعض لتحقيق التحسين المستمر في العمليات.

ج. تشجيع المشاركة واتخاذ القرار: تُشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة الأفراد العاملين في صناعة القرارات الموضوعية، وفي حل المشكلات وتحسين العمليات، من خلال توفير الموارد اللازمة وتعزيز ثقافة الحوار والتفاعل.

ح. تسهيل الاتصالات الفعالة: تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً في تيسير تدفق المعلومات وتسهيل الاتصالات الداخلية. فمن خلال تبني آليات واضحة لتنزيل المعلومات وتناقلها، وتفهم ما يجري داخل المؤسسة، يتم تعزيز التواصل الفعال والتفاهم بين جميع أفراد المؤسسة، خاصة إذا تمّ توضيح هذه الاتصالات وتبيان توقيتها.

خ. تمكين الموظفين: يُظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة اهتماماً بتمكين الموظفين من خلال تحقيق التوازن والملائمة بين مسؤوليات الموظف والصلاحيات المخولة له لأداء أعماله بالقدر والفعالية المطلوبة، ولإدارة التغيير التنظيمي بأسلوب جيد. وبذلك يشعر الموظفون بثقة أكبر في أداء مهامهم، واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق أهداف مبادرات التغيير التنظيمي.

د. تطوير المعرفة والمهارة: فمن خلال توفير خطط تطويرية والتشجيع على التحسين المستمر، يكتسب الأفراد العاملون المهارات والقدرات الضرورية للتعامل مع تحديات التغيير التنظيمي. بهذه الطريقة، يُظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة تأثيراً إيجابياً على التغيير التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة القائمة على التعاون والجودة وتحفيز الموارد البشرية للمشاركة الفعالة في عمليات التغيير، مما يُعزز من الروح الإيجابية والارتباط القوي بين تلك الموارد والمؤسسة، ويجعلهم على استعداد لاستقبال ودعم التغييرات التنظيمية. علاوةً على ذلك، تقوم إدارة الجودة الشاملة بتوجيه انتباه الموظفين نحو التحسين المستمر والابتكار، إذ يمتلك الأفراد العاملون القدرة على تحديد الفجوات في العمليات وتحسينها بشكل مستمر.

2. تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل: تتجلى تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل في الجوانب التالية ⁽¹⁾:

أ. القيادة: حيث تتسم القيادة في المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، بأنها قيادة فعالة ومسيرة تُخطط بشكل استراتيجي هادف، وتُحدد أهدافاً دقيقة ومؤشرات للقياس تساهم في تمكين الأقسام والوحدات التنظيمية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء.

ب. إدارة المعلومات والتحليل: تلعب إدارة المعلومات والتحليل دوراً مهماً في دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، إذ تُوفّر نظم إدارة المعلومات في المؤسسة، معلومات دقيقة تتميز بكونها مُتداولة كمياً ونوعياً في شكل قواعد بيانات ذات موثوقية واعتمادية عالية، يسهّل الوصول إليها واستخدامها في عمليات التخطيط والمتابعة اليومية، وكذلك في قياس الأداء، والمقارنات التنافسية والمرجعيات.

ت. التخطيط الاستراتيجي: في إطار تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة، يتم تحسيد تخطيط استراتيجي على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتصميمه بطريقة تُمكن المؤسسة من السير في طور الريادة والارتقاء بالأداء التشغيلي وكسب رضا

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 161 - 163.

العملاء. ويتسم التخطيط المعتمد بوضوح آليات التنفيذ والمراجعة الدورية، بالإضافة إلى آلية الاتصال التي تسمح بترجمة نتائج التخطيط إلى خطط ومهام وتناقلها عبر كافة الوحدات والمستويات التنظيمية في المؤسسة.

ث. إدارة الموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتمكينهم من المشاركة بفعالية في صنع القرارات. بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة تتميز بالأمن، وتحقيق الرضا الوظيفي لهذه الموارد، التي تُعد العامل الأساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي التطبيق الفعال لمبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ج. إدارة العمليات: وتتميز بكونها مُصممة لاستهداف العملاء وكسب رضاهم، من خلال اعتماد آليات واضحة لتطوير وتحسين العمليات، والبحث عن أفضل التقنيات التكنولوجية لتحقيق أعلى مستويات ممكنة من الأداء.

ح. نتائج الأعمال: تُسلط إدارة الجودة الشاملة الضوء على نتائج الأعمال والأداء العام للمؤسسة، والتأكد من أنها في وضع تنافسي جيد مقارنةً مع المنافسين الآخرين. يتم ذلك من خلال التركيز على المستوى الحالي والتوجه المستقبلي لجودة المنتجات والخدمات الأساسية للمؤسسة.

خ. التركيز على رضا العملاء: يتجلى هذا الجانب من إدارة الجودة الشاملة في الاهتمام باستراتيجيات التعرف على احتياجات العملاء الحالية وتوقعاتهم المستقبلية، وتقييم ومتابعة مدى توافق المميزات التنافسية للمنتجات والخدمات مع هذه الاحتياجات والتوقعات بصفة مستمرة. كما تُشجع إدارة الجودة الشاملة على تطوير المهارات السلوكية للموارد البشرية للتعامل الجيد مع العملاء، وبالتالي كسب رضاهم وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة.

وعليه، يُسهم تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إحداث تحوّل جذري في أسلوب إدارة وتشغيل المؤسسة، حيث تنتقل من مجرد التركيز على الأمور التشغيلية والإجرائية اليومية، إلى وضع استراتيجية شاملة طويلة الأجل تُركّز على تلبية احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع وكسب رضاهم. وهذا الأمر بدوره، يتضمن إحداث تغييرات جوهرية في أسلوب القيادة باتجاه التفكير الاستراتيجي وتحديد أهداف بشكل واضح ودقيق، وكذلك توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، ووضع مؤشرات لقياس الأداء وتطبيقها بشكل منتظم. بالإضافة إلى وضع خطط تشغيلية وتنظيمية مترابطة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. مع الاهتمام المتواصل بتطوير الموارد البشرية والعمليات لضمان التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

3. تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملي للمؤسسة: تمارس إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأثيراً بارزاً على الجوانب الفنية والتشغيلية لتطور المؤسسة. يتم توجيه هذا التأثير من خلال عدة آليات متعددة تُسهم في تحقيق تحوّل شامل وفعال داخل المؤسسة. تتجسد هذه الآليات في (1):

أ. التحسين المستمر: أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يكمن في السعي الدائم نحو تحسين العمليات والخدمات والمنتجات داخل المؤسسات، بما يُحقق رضا العملاء، ويتماشى مع توقعاتهم ومتطلباتهم المتزايدة.

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 163، 164.

ب. اعتماد مقاييس مناسبة لتحسين العمليات بما يتماشى مع تفضيلات العملاء: يتضمن ذلك تقليص الدورة الزمنية للعملية، وتبسيط المهام والخطوات، مع تخفيض تكاليف أداء تلك العمليات. بالإضافة إلى رفع المواصفات الفنية للعمليات،... إلخ. وبالتالي، خلق بيئة من التحسين الذي يتمحور حول تلبية احتياجات العميل وكسب رضاه.

ت. الاستفادة من مجموعة متنوعة من أدوات الجودة: يزخر مدخل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة متنوعة من الأدوات التي تشمل أدوات التخطيط الاستراتيجي، التحليل الدقيق، التفسير والتأويل، وأدوات القياس الدقيقة. تُسهم هذه الأدوات متعددة الأوجه في تزويد المؤسسة الاقتصادية بقدرات تحليلية قوية لتحسين العملية، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات الدقيقة وتقييم الأداء.

ث. تسخير الآليات والمنهجيات لبناء فرق تحسّن الجودة للعمليات: تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى تبني آليات ومنهجيات لإنشاء فرق مخصصة لتحسين الجودة، حيث يعد تمكين هذه الفرق أمراً محورياً لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق أقصى قدر ممكن من رضا العملاء.

ما يمكن استخلاصه في الأخير، أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يتجاوز دوره الأساسي كأداة لتحسين الجودة فقط، بل يُظهر أنه نهجاً استراتيجياً فعالاً يُمكن من خلاله تحقيق تغييرات تنظيمية شاملة ومستدامة في مختلف المجالات، وذلك بطريقة تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالتكيف مع التطورات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، مما يمنحها ميزة تنافسية في سوق الأعمال. وبالتالي، تأتي إدارة الجودة الشاملة كجزء من استراتيجية متكاملة للتغيير التنظيمي، وتُساهم في تعزيز القدرة على ابتكار أفضل الممارسات للنهوض بالعمليات وتحسينها.

بناءً على ما تمّ استعراضه في هذا المبحث، يمكن القول أنّ أبرز مداخل التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، تتمثل في مدخل العاملين، مدخل إعادة الهندسة، مدخل التطوير التنظيمي، ومدخل إدارة الجودة الشاملة. يُركّز مدخل العاملين على أهمية إشراك الأفراد العاملين في عمليات التغيير التنظيمي على جميع المستويات، وتسخير إمكانياتهم من خلال اعتماد برامج التكوين والتطوير وفرق العمل، التي تُسهم في تفعيل دورهم في تشخيص التحديات والمشكلات وتقديم حلول مبتكرة. من جهة أخرى، يُسهم مدخل إعادة الهندسة في إعادة تصميم العمليات الأساسية والهياكل التنظيمية بشكل جذري، لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف. ويسعى مدخل التطوير التنظيمي إلى تغيير ثقافة المؤسسة من خلال تضافر الجهود التعاونية وتوجيهها نحو تطوير القدرات والمهارات لحل المشكلات، وتشجيع الابتكار وثقافة التعلم المستمر. بينما يعمل مدخل إدارة الجودة الشاملة كإطار شامل يجمع بين جميع المداخل لتحقيق تحسينات متكاملة ومستدامة في جميع أنحاء المؤسسة. وبالتالي، يتجلى تأثير هذه المداخل في تجسيد تغييرات تنظيمية متوازنة، تُسهم في تنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها، وتمكينها من إدارة الوظائف بكفاءة وفعالية لمواكبة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية. تُؤلّد هذه المداخل بدورها فهماً دقيقاً للتغيير التنظيمي، وتضمن الالتزام به ومتابعته في ظل تقلبات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المبحث الرابع: مساهمات التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

مما لا شك فيه، أنّ تكوين المورد البشري يُمثّل عاملاً بالغ الأهمية في دعم وتعزيز عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث يترتب على هذا التكوين دور حيوي وفعال في تمكين الأفراد العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة متطلبات التحوّل التنظيمي، واستثمار الفرص التي ينطوي عليها. ومن هنا، تبرز أهمية هذا المبحث في الكشف عن العلاقة التكاملية بين التغيير التنظيمي وتكوين الموارد البشرية، ومدى تأثير ذلك على نجاح جهود التغيير في المؤسسات الاقتصادية. وسيركّز هذا المبحث على استعراض الأدبيات ذات الصلة بالمساهمات التي يُفرزها تكوين الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي، لاسيّما فيما يتعلق بدور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التغيير. بالإضافة إلى ذلك، يتم تناول كيفية مسايرة التغييرات التكنولوجية المتسارعة، وكيف يمكن لتكوين الموارد البشرية أن يُسهم في تحديد الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. كما يمكن تجاوز أهمية توجيه تكوين الموارد البشرية نحو منهجيات إدارة الجودة الشاملة في سياق التغيير التنظيمي، كونه يُسهم في تحسين كفاءة العمليات فضلاً عن تحقيق الأهداف المرجوة، مما يُحقق بدوره تميّز تنافسي للمؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب الأول: التكوين لتطوير الكفاءات كأساس لإحداث مبادرات التغيير التنظيمي

من أجل الاحتفاظ بقدرة التنافسية في ظل المستجدات والتغيّرات المستحدثة باستمرار، وتحديدًا في ظل ازدياد سرعة التقدّم والتطوّر التكنولوجي، تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات، إضافةً إلى تقادم المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل، تولي المؤسسات الاقتصادية الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتنمية وتطوير الموارد البشرية المتاحة لديها. ويأتي هذا الاهتمام نتيجة الإدراك المتزايد بأنّ المورد البشري الكفء يُمثّل رأس مال فكري حيوي لأي مؤسسة، لِمَا يملكه من معارف ومهارات وقدرات وخبرات تساهم وبدرجة كبيرة في تسيير وتوجيه العمليات الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة. وبهذا الصدد، سيلعب التكوين دوراً حاسماً في تعزيز مرونة وقدرة تكيف هذه القدرات البشرية عند تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي. وبالتالي، يُصبح من الأهمية البالغة للمؤسسة الحفاظ على مكان هذه القوى، وتعزيز المستويات اللازمة من الكفاءة لديهم من خلال اختيار برامج تكوينية مواكبة ومناسبة.

أولاً: ماهية الكفاءات البشرية

تُعد الكفاءات البشرية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على نجاح المؤسسات الاقتصادية، وتُسهم بفعالية في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية. يتسم هذا الجانب من الدراسة بالرغبة في استعراض جوانب مهمة، تتمثل في طبيعة الكفاءات البشرية في المؤسسة من حيث المفهوم والخصائص والأنواع. بالإضافة إلى أهميتها ودورها في توجيه المؤسسة نحو التميز والابتكار، مما يُسهم بدوره في تحقيق الاستدامة والتفوق في سوق يتسم بالتحديات متعددة الأوجه والتأثيرات على الأداء.

1. مفهوم الكفاءات البشرية: يُعد مفهوم الكفاءة من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأوجه، نظراً لاختلاف تعريفه وتصوّره باختلاف وجهات النظر والمجالات التي يُطبّق فيها. فلقد شهد هذا المفهوم تطوّراً ملحوظاً وتوسعاً كبيراً خلال العقود الماضية، مما جعل من الصعب حصر مفهوم موحد وشامل للكفاءة. وعلى الرغم من ذلك، فقد تمكّن الباحثون من تطوير المفهوم الأساسي للكفاءة ليشمل ثلاث أبعاد رئيسية تُعزّز من فهمها وتقييمها بشكل أكثر شمولية وتكاملاً، وهي: المعارف

النظرية (Savoir)، المعارف التطبيقية أو العملية (Savoir-Faire)، والمعارف السلوكية (Savoir-être) (1). ويُنص مفهوم الكفاءة بشكل عام، على تراكم مجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والمؤهلات المترابطة التي تُمكن الفرد أو الجماعة أو المؤسسة من تحقيق أداء فعال في مجال معين. وتُعزز هذه الكفاءة القدرة على اتخاذ إجراءات ملائمة، واستجابة فعالة لمتطلبات تنفيذ مهام معروفة أو جديدة غير مألوفة (2). ولا يخفى أنّ الكفاءات أضحت تُثّل الميزة التنافسية الأكثر أهمية وحسماً ما بين المؤسسات في الوقت الحاضر، فالكفاءة هي التي تُحدث التميّز والتفوق. وكما يقول المثل الفرنسي: "c'est la compétence qui fait la différence"، أي أنّ الكفاءة هي التي تُحدث الاختلاف، الأمر الذي يجعلها ودرجة التأهيل المرجع الأساسي في توصيف الوظائف وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات. وتُعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة بأنها: "مزيج من المعارف والمهارات والخبرات وأنماط السلوكيات التي تُمارس في إطار محدد، ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يُعطيها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديد هذه الكفاءات وتقويمها وقبولها وتطويرها" (3).

وبهذا فإنّ الكفاءة البشرية تتكون من عناصر متعددة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم والتكوين والخبرة العملية، وتتطور هذه الكفاءة باستمرار من خلال الممارسة العملية والتعلم الذاتي، ودور المؤسسة يأتي في تحديد مستوى الكفاءة المطلوبة لشاغلي الوظائف المختلفة وتقويمها وتطويرها باستمرار، لضمان امتلاكهم للكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على ميزتها التنافسية.

استناداً لما تقدم من تعاريف، يمكن القول أنّ الكفاءات البشرية التي تتميز بطبيعتها متعددة الأوجه، تُظهر مجموعة متميزة من الخصائص التي تعمل كأساس لفهم شامل للقدرات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، من أهمها (4):

أ. **خاصية الإدماج:** تتسم الكفاءات البشرية بالشمولية والتكامل، إذ تسعى إلى إدماج المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات بطريقة متكاملة، مما تُمكن حاملها من التعامل مع المواقف والمشاكل بفاعلية، ولتُشكّل واقعاً منسجماً ومندمجاً. يبرز الجانب الاجتماعي والعاطفي (affectif- socio) من هذه الخاصية، حيث يُشجّع المورد البشري للقيام بمهمة معينة والارتباط بها عاطفياً. بالإضافة إلى ذلك، يأتي الجانب المعرفي الذهني (cognitif) في صورة الاستعانة بالمعارف والاستراتيجيات التي سُوّظف، أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء معالجة المهام.

ب. **خاصية الواقعية:** ترتبط الكفاءات البشرية بحل المشكلات ذات دلالة عملية، وترتبط بالحياة اليومية الواقعية. فهي تهدف إلى تطبيق المعرفة والمهارات في سياقات واقعية تحمل تحديات وفرصاً حقيقية.

(1) عبد المالك ججقي، سارة عبيدات (2012)، "تنمية المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة ALFAPIPE -عناية-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري، ص 05.

(2) Alfonso J. Gil et al., (2015), "The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector", European Journal of Training and Development, published by Emerald, Vol. 39, N°. 4, PP: 318, 319.

(3) عبد الفتاح علاوي (2014)، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، تصدر عن مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص 35، 36.

(4) أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير (2019)، "أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية - الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 318، 319.

ت. خاصية التحويل: تُظهر الكفاءات البشرية قدرة فريدة على التعامل مع مجموعة متنوعة من الوضعيات المعقدة التي تتداخل فيها عدة عناصر، حيث يُتيح هذا التحوّل للمورد البشري تطبيق ما تعلّمه، وبناء معرفته بطريقة تنسجم مع التحديات التي يواجهها في الواقع، مما يساهم في تعزيز الأداء الفعلي والتطبيق العملي في الحياة اليومية.

ث. خاصية التعقيد: تتجلى الكفاءات في أعلى مستويات التعقيد مقابل أهداف التعلّم ذات مستوى تعقيد أقل. تُعد هذه الخاصية المحطة النهائية لعملية التنظيم والتطوّر، حيث يزداد مستوى الكفاءة مع تقدّم الزمن. وتجدر الإشارة إلى أنّ الكفاءة ليست مجرد سمة شخصية، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك والفرد والجماعة، وأنه كلما ارتفعت مستويات الكفاءة، زادت جودة تحقيق الأهداف المنشودة واستدامة الأداء المتميّز. إضافة إلى ذلك، تُعزز الكفاءة رغبة المؤسسات في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميّزة، كما أنها تترى وتُعزز العمل في النهاية.

اختصاراً لما تقدم، فإنّ الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، تحمل مزيجاً متجانساً من العوامل التي تتميز بالتكامل الشامل والتطبيق العملي، حيث تجمع بين المعارف والمهارات واتجاهات الفرد السلوكية بطريقة تُعزز من قدرته على التكيف مع التحديات المتنوعة. كما تتسم بالتطبيق الفعّال لهذه العوامل في سياق العمل الواقعي، حيث يمكن للفرد تحويل المعرفة النظرية إلى حلول عملية تلي احتياجات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية. إلى جانب التعقيد الذي يُميّز الكفاءات البشرية، يتردد صدى تأثيرها عبر مختلف جوانب التطور التنظيمي والنمو الفردي، فهي تُشكّل الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة وتميّزها داخل الساحة الاقتصادية.

2. أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية: تُعد الكفاءة أحد أبرز السمات الأساسية التي تنبعث من داخل الأفراد، والتي تُسهم بشكل كبير في تحقيق أداء متميز في بيئة العمل. تتجلى أهمية الكفاءات البشرية في القدرة على القيام بالمهام والواجبات الملقاة على عاتق الأفراد بكفاءة وفعالية، وتتداخل هذه الكفاءات وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية الفرد، مما تنعكس على تصرفاته وأفعاله المتكررة خلال تنفيذ مختلف المهام وأثناء مصادفة بعض المواقف والتحديات. وعلى صعيد آخر، تشمل الكفاءات البشرية مجموعة متعددة من الجوانب الأساسية، التي تُكوّن محيط المعرفة، والمهارات، والقدرات، والمؤهلات، والقيم، والاتجاهات، والاهتمامات. هذه الجوانب تُبرز بشكل واضح الأهمية البالغة للكفاءة في المؤسسات، حيث تُجسّد دوراً محورياً في تحديد معايير الأداء المطلوبة، واختيار الموظفين، ورفع الإنتاجية، ووضع نظام الحوافز، والتكيف مع التغيير، وتسيق السلوك مع المؤسسة. لذلك، تُعد الكفاءة عاملاً أساسياً في بناء الموارد البشرية وتطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة ويُحقق رؤيتها المترابطة التي تُمكن الفرد أو الجماعة أو المؤسسة من تحقيق أداء فعّال في مجال معيّن. وتُعزز هذه الكفاءة القدرة على اتخاذ إجراءات ملائمة، واستجابة فعالة لمتطلبات تنفيذ مهام معروفة أو جديدة غير مألوفة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Wanda Gema Prasidio, Akbar Hidayat (2020), " The Role of Competency on The Effect of Training and Development System Toward Job Productivity in The Human Resource Management Universal Corporation", published by SINERGI, Vol. 10, N°. 1, P: 33.

3. أنواع الكفاءات البشرية: الكفاءات البشرية تلعب دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث تُشكّل مجموعة متنوعة من القدرات والمعرفة التي تُسهم في تحقيق الأهداف والتفوق التنافسي. تتضمن هذه الكفاءات ثلاثة أنواع رئيسية، والتي يمكن إدراجها باختصار على النحو الآتي (1):

أ. الكفاءات الفردية: والتي تُعبر عن التجميع والتنسيق الفعّال للمهارات والمعارف والخصائص الفردية للموارد البشرية، حيث تُعزز هذه الكفاءات القدرة على الأداء المتميّز في المهام المحددة، وتُمثّل ورقة رابحة للفرد والمؤسسة على حد سواء. كما تكمن الأهمية للمؤسسة في تسيير "مخزون" كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة، لضمان استمرارية العمل وتطوره.

ب. الكفاءات الجماعية: تشمل مجموعة الكفاءات التي تنشأ من التفاعل والتعاون بين مختلف الكفاءات الفردية المحصّلة من طرف العمال، والعمليات التنظيمية والمهارات المحصّلة عن طريق المؤسسة. وعليه، تُعزز الكفاءات الجماعية من إمكانية تحقيق نتائج أكبر من مجموع المساهمات الفردية، عندما يكون هناك تعاون وتأزر بين أعضاء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج هذا النوع من الكفاءات إلى تنسيق وتحفيز لضمان تحقيق الهدف المشترك.

ت. الكفاءات الاستراتيجية (التنظيمية): هذا النوع من الكفاءات يتمثل في الإنجازات البشرية النادرة والملموسة التي تتجذر في هيكل وعمل المؤسسة، لذلك تتميز الكفاءات الاستراتيجية بكونها صعبة الحركة، النقل والإحلال، حيث يتعين ألا تنفصل عن المؤسسة التي تستخدمها، أي أنّ قيمتها لا تظهر إلاّ في المؤسسة التي تستعملها وتُطوّرّها. وبالتالي، تُمثّل هذه الكفاءات العامل الرئيسي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة على المدى البعيد.

اختصاراً لما سبق، تتضمن الكفاءات البشرية الفردية تجميع المهارات والخصائص للأفراد، فيما تُشير الكفاءات الجماعية إلى التفاعل والتعاون المثمر بين الأعضاء، وتبرز الكفاءات الاستراتيجية أهمية الإنجازات النادرة والحاسمة في هيكل المؤسسة. هذه الأنواع مترابطة وتُكثّل بعضها البعض لتحقيق التطور والنجاح المستدام في الساحة الاقتصادية.

ثانياً: تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية

إنّ الارتقاء بمستوى الكفاءات البشرية وتطويرها يُشكّل تحدياً صعباً ومعقداً، ويستدعي تكاتف الجهود داخل المؤسسة بهدف استثمار القدرات المعرفية والمهارات والسلوكية للأفراد بشكل صحيح وفعال. يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على تشكيلة متنوعة من الأدوات والأساليب المناسبة.

1. دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية: يُشير مصطلح تطوير الكفاءات البشرية، إلى مجموع الأنشطة المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تحسين وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق تحسين مستوى معارفهم، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز استعداداتهم، وتوجيه سلوكياتهم نحو

(1) نور الدين شنوفي، عبد المؤمن مرزوقي (2013)، "دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 17 و18 أفريل، ص ص 09، 10.

الأهداف المنشودة⁽¹⁾. وهناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تطوير الكفاءات البشرية، نذكر من بينها ما يلي⁽²⁾:

أ. التطور التكنولوجي الهائل، وما صاحبه من انتشار لتقنيات الإعلام والاتصال الحديثة، مما أحدث تغييرات جذرية في أساليب وأنماط العمل، فأصبح من الضروري تبني برامج تكوينية وتطويرية لرفع مستوى الكفاءات الموجودة، وذلك للتعامل مع هذه التقنيات ودمجها في الأنظمة والعمليات التشغيلية للمؤسسات.

ب. تنامي تدويل الأسواق في ظل العولمة الاقتصادية، وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات ذات مهارة وقدرة عالية تُساهم بفعالية في تلك المواجهة والمحافظة على الميزة التنافسية.

ت. تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

وبذلك، يتضح أنّ تطوير الكفاءات البشرية عبارة عن عملية استراتيجية منظمة ومستمرة تسعى جاهدة إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى تعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف تنميتها للتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والتحديات المستجدة التي تنطوي عليها تلك التغيرات، وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها⁽³⁾.

2. مراحل تطبيق استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية: إنّ استراتيجية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، تحتاج إلى جملة من المراحل المتميزة التي تساهم في النمو الشامل للكفاءات عبر المؤسسة، ومواءمتها مع متطلبات اقتصاد المعرفة. يمكن اختصار هذه المراحل على النحو الآتي⁽⁴⁾:

أ. المرحلة الأولى: تعزيز التطوير المستمر

تُركّز المرحلة الأولى من استراتيجية تطوير الكفاءات على تعزيز الموارد البشرية للمؤسسة من خلال وسائل مختلفة، ويشمل ذلك زيادة التكوين والرسكلة والتأهيل بصفة دائمة ومتواصلة. علاوة على ذلك، تسعى هذه المرحلة إلى تعميق فرص البحث داخل المؤسسات بما يتماشى مع المشهد الديناميكي لاقتصاد المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ توطيد علاقات مؤسساتية قوية وفعالة بين المنظومة الجامعية ومراكز التكوين والمؤسسات الاقتصادية، يعتبر جانب حاسم في هذه المرحلة. وبالتالي، تُسهّل هذه العلاقات تبادل المعرفة والخبرة والأفكار المبتكرة، وتُسهّل في ربط التعليم باحتياجات سوق العمل، مما يثري استراتيجية تطوير الكفاءات الشاملة.

(1) يونس قراوط وآخرون (2019)، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها: التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، تصدر عن مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص 86.

(2) المرجع نفسه، ص 85.

(3) سهام شوشان، نعيمة يحياوي (2015)، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثالث، ص 316.

(4) فضيلة ساسي (2020)، "دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة"، مجلة مجتمع تربية عمل، تصدر عن جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثالث، ص 39، 40.

ب. المرحلة الثانية: تحسين الجوانب الكمية والنوعية لتطوير الكفاءات

تُركّز المرحلة الثانية من استراتيجية تطوير الكفاءات على تحقيق الاستجابة المتناسقة كماً ونوعاً للتكوين والرسكلة، لتطوير الكفاءات بشكل شامل. وهذا ينطوي على صقل وابتكار مناهج وأساليب لإدارة الكفاءات البشرية، وكذا إزالة كل العوائق التي تحول دون التنفيذ الناجح للاستراتيجية. تركز هذه المرحلة على التكيف مع المشهد المتطور لاقتصاد المعرفة، مما يضمن بقاء استراتيجية تطوير الكفاءات فعالة ومتوافقة مع المتطلبات المعاصرة.

ت. المرحلة الثالثة: توسيع نطاق استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية

تتميز المرحلة الثالثة والأخيرة بتوسيع نطاق استراتيجية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية، لتشمل كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وكافة الأقسام والفروع، ولتمسّ مختلف المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية. إضافةً إلى تنمية المهارات الفنية والإدارية والمعارف المتعلقة بالعملاء والموردين. باختصار، تطوير الكفاءات البشرية يتطلّب استراتيجية منظمة تشمل التكوين المستمر وربطه باحتياجات سوق العمل، وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية، والتوسع لتشمل جميع المستويات الإدارية والوظيفية، بما يضمن امتلاك المؤسسات للكفاءات البشرية اللازمة لمواكبة التطورات وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية بما يدعم برامج التغيير التنظيمي

إنّ تفعيل دور الموارد البشرية بشكل أساسي في العملية التغييرية، يتجسد من خلال تضمين وظيفة الموارد البشرية في مفهوم التغيير التنظيمي، والحفاظ على العلاقات المستدامة، وضمان المشاركة الفعالة وتحسينها طوال تنفيذ الرحلة التحويلية. والجدير بالذكر، أنه ومنذ عقدٍ مضى، تغيّر منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات البشرية، وكان هذا التحوّل في الواقع نتيجةً لتغيّر بنية ووظائف ودور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. وكمثال توضيحي، خلّصت إحدى الدراسات التي أجريت عام 2002 في فرنسا، أنّ ما يقرب من 70% من المؤسسات الفرنسية، تبنت أو أعربت عن نواياها لتبني أنظمة قائمة على الكفاءات، وأنه تمّ توجيه استثمارات بموارد مالية ضخمة نحو تحقيق هذا المسعى⁽¹⁾. ومن هذه الزاوية، أضحى الدور الحاسم للتكوين في تطوير الكفاءات البشرية واضحاً بشكل متزايد في عالم اليوم الذي يتسم بالتغيير المستمر، والتطور التكنولوجي الهائل. هذه التطورات ساهمت في انبثاق طرق جديدة للعمل، وتطور الوظائف وتغييرات في كيفية أداء المؤسسات لنشاطها الذي تتواجد من أجله. وبالتالي، هناك حاجة إلى استثمارات جديدة متواصلة في الموارد البشرية، إذ أنّ استخدام التقنيات الحديثة والمعقدة يستلزم توافر مهارات وكفاءات وخبرات فنية متخصصة ومتطورة. لذا يتوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتماماً كبيراً بالاستثمار في برامج التكوين والتطوير من ناحية، وكذلك الاستثمار في مجال البحث العلمي لرفع مستوى المعارف والإبداع والابتكار لدى مواردها البشرية من ناحية أخرى. وكما أشار (Porter)، فإنّ التطوّر التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها، يُعدّان من أهم العوامل الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. لذا ينبغي مصاحبة تبني التكنولوجيا الحديثة بجهود استثمارية كبيرة في تطوير المهارات والكفاءات والخبرات البشرية اللازمة، وذلك من

(1) ربح حسين (2005)، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد السابع، ص 188.

خلال التعاون الوثيق بين تلك المؤسسات ومراكز البحث العلمي والتكوين المتخصصة. وعلى هذا الأساس، تعتبر برامج التكوين الآلية المثلى لإكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف والأفكار والخبرات اللازمة للنهوض بأدائهم، والرفع من مستوى قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة. ومن ثم، فإنّ هذه البرامج التكوينية تساهم في تغيير سلوك واتجاهات الموارد البشرية، وتحسين قدرتهم على التكيف مع المستجدات، مما ينعكس إيجاباً على نجاح عمليات التغيير التنظيمي، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد.

وعلى صعيد آخر، تبين أنّ تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها لا يتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل فحسب. بدلاً من ذلك، من الضرورة بمكان تحويل المؤسسات ذاتها إلى بيئات عمل تُشجّع وتُهيئ فرص التعلم المستمر للموارد البشرية، مما يؤدي في النهاية إلى التطوير المستمر للمعارف والمهارات مما يؤدي إلى تحسين الأداء. وهو ما يتوافق مع وجهات النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وعليه، يُمكن النظر إلى الدور الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءات البشرية للاستجابة للتغيرات في كلّ من البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال الأهداف المتوخاة التالية⁽¹⁾:

1. وضع خطط منتظمة لتعلم وتطوير الأفراد: ينصب التركيز الأساسي على إنشاء مسارات تعليمية مخصصة للأفراد، مما يُمكنه من تطوير مهاراته المهنية، وتوجيه تجاربه التعليمية نحو تلبية احتياجاته وتطلعاته المتغيرة.
 2. تشجيع وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر: في الوقت نفسه، يتم توجيه الجهود نحو خلق بيئة يتم فيها تقييم التعلم بشكل جماعي، بدلاً من التركيز على التعلم الفردي، الأمر الذي يُساهم في تبادل المعرفة وتعزيز التعاون بين أفراد المؤسسة.
 3. تبني أساليب متطورة في إدارة المعرفة: حيث يُصبح تشكيل أساس متين لإدارة المعرفة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية، وهذا ينطوي على التقاط ونشر وتطبيق المعرفة بشكل فعال في جميع مجالات المؤسسة.
 4. تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة: يتم بهذا الصدد، التركيز على تطوير وتوسيع القيمة الاستراتيجية لرأس المال الفكري، حيث تعطي المؤسسات الأولوية لتطويره من خلال استثمار الخبرات والمهارات المتاحة بشكل مثالي.
 5. الكشف عن المواهب وتنمية القيادات الإدارية الفعالة وتطويرها: تُعطي المؤسسة من خلال اعتمادها برامج التكوين، اهتماماً خاصاً لتجهيز قادة أكفاء قادرين على مواجهة التغيرات المستمرة. حيث يساهم الإعداد الجيد لهؤلاء القادة على قيادة عمليات التغيير والابتكار داخل المؤسسة.
 6. تنمية الذكاء العاطفي والمهارات الشخصية للموارد البشرية: حيث يتم اتخاذ مبادرات لتنمية التفاهم وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وبناء تفاعلات شخصية إيجابية بين الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.
 7. تنمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسة: تُشدد المؤسسات على تعزيز قدرتها في صياغة وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، الأمر الذي يعزز من رشاققتها ومرونتها، وبالتالي القدرة على التكيف مع التحوّلات في بيئة الأعمال.
- وترتكز هذه الاستراتيجيات الحديثة على تحديد الاحتياجات الفعلية للأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم البرامج التكوينية المناسبة التي يتم بمقتضاها إكساب المورد البشري جملة من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتطبيق في موقع التكوين، والتغلب على

(1) فضيلة ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

مقاومته لتغيير سلوكه في العمل. مع ضمان توفير التوجيه والإرشاد المستمرين لمساعدة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة على تطبيق ما تعلموه في بيئة وظائفهم الحقيقية، وهو ما يسهم بدوره في سد الفجوة التي تفصل عادةً بين التكوين النظري والتطبيق الفعلي. وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم الفعال الذي ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة، بما يخدم أهداف المؤسسة ويُحقق طموحات الأفراد العاملين في الوقت ذاته.

وهناك أهداف أخرى يسعى التكوين لتحقيقها في إطار تطوير الكفاءات البشرية، يمكن اختصارها فيما يلي (1):

أ. **أهداف بيداغوجية:** تتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتكوّنون، وتكمن أهميتها في كونها تُمثّل مورداً هاماً لبناء كفاءة الأفراد العاملين. يُمكن صياغة هذه الأهداف من خلال قدرة المتكوّن على تنفيذ المهام المنوطة به، وفهم محتوى المعارف وتطبيقه بشكل عملي، بالإضافة إلى تطوير الوعي بُحاجات مجال التخصص.

ب. **أهداف الكفاءات:** يتركز هذا النوع من الأهداف على تطوير الكفاءات الشاملة التي يمكن للمتكونين أن يتميزوا بها، وذلك من خلال مزج وتحديد مجموعة متنوعة من الموارد المتجسدة في المعارف، المهارات، المؤهلات وغيرها من الموارد الأخرى المكتسبة من التكوين. وتُصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط، أي القدرة على تحويل المعرفة إلى إجراءات فعالة تساهم في تحسين الأداء.

ت. **أهداف التأثير:** تُعبر هذه الأهداف عن التأثيرات والنتائج الإيجابية التي يمكن أن يُحدثها التكوين على أداء المؤسسة، ويُمكن أن تُصاغ هذه الأهداف من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، مثل مؤشرات الجودة، ونجاح المشروع. يمكن القول أنّ تصميم سياسات التكوين والتطوير يعتمد بشكل أساسي على الوضعية الراهنة للمؤسسة واحتياجاتها المستقبلية، بالإضافة إلى الأهداف التي ترغب في الوصول إليها. وترتكز هذه السياسات على رفع مستوى الكفاءات الفردية والجماعية على حد سواء، من خلال تنمية وتطوير المعارف اللازمة لدى الأفراد وصقل مهاراتهم، وتوجيه هذه المكتسبات نحو تحسين الأداء الشامل للمؤسسة. لذلك، يحتل التكوين جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، إذ يساهم في ضمان التطوير المستمر، والتفوق في بيئة الأعمال شديدة التنافسية. كما وتجدر الإشارة إلى أنّ سياسات التكوين المتبعة في المؤسسة، تعكس اهتمام هذه الأخيرة باستثمار الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها، بما يتواءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

رابعاً: نماذج لبرامج تكوينية موجهة لتطوير الكفاءات البشرية

من أهم البرامج التي توجه لتكوين الكفاءات البشرية ما يمكن ذكره في النقاط التالية (2):

1. **برنامج الاتصال والتفاوض وفن التعامل مع الآخرين:** يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بالمفاهيم العلمية الأساسية والمهارات العملية في مجال الاتصال والتفاوض وفن التعامل مع الآخرين، ويتم تحويل هذه المهارات إلى سلوكيات وعادات تساهم في بناء علاقات إيجابية مع زملائهم العملاء والشركاء، من خلال توجيه الانطباعات الإيجابية، وفهم أنماط الشخصيات واختلافاتها وكيفية التعامل معها. وبالتالي، يُمكن البرنامج المشاركين من تحسين أساليب التعامل والتفاوض مع

(1) يونس قراوط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) ناصر شداد (2021)، "دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات - دراسة تحليلية"، مجلة المعيار، تصدر عن جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 12، العدد الثاني، ص 559.

الآخرين، والإحاطة بكل ما يتعلق بالتواصل وأهميته في بيئة العمل، مع إكسابهم طرق جديدة من شأنها رفع الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاج لدى الكفاءات البشرية.

2. برنامج أهمية تقييم الأداء الوظيفي: يهدف هذا البرنامج في مجمله إلى تعريف الموارد البشرية المشاركة بالبرنامج بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي، ووفقاً لهذا البرنامج يتم تعريف المشاركين بمفهوم التقييم الوظيفي والطرق المختلفة للقيام بذلك، بالإضافة إلى توضيح العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء والتحفيز والتطوير الوظيفي، فضلاً عن التعريف بمفهوم الإدارة بالأهداف. ويساهم هذا البرنامج في تعزيز معرفة أداء المورد البشري عن طريق معرفة قدراته، وبالتالي إمكانية إسناد الأعمال المناسبة لتلك القدرات التي يتمتع بها، وإيجاد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتنمية مهارات المديرين والمشرفين في متابعة أداء الموارد البشرية للكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها، وزيادة الشعور بالمسؤولية، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف للتخلص منها.

3. برنامج أخلاقيات العمل: يُشدد هذا البرنامج على أهمية اعتماد المبادئ والقيم الأخلاقية وتعزيزها في بيئة العمل، والتي تُمثّل سلوك الموارد البشرية في المؤسسة، وتُعد الدعامة الأولى على التزام العامل بمهنته، بالإضافة إلى كونها تُشكّل دافعاً ومحركاً له. كما يهدف هذا البرنامج إلى الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم وتوجيهها نحو تعزيز الاحترام المتبادل، ودعم عمليات الجودة والإبداع والابتكار، وتطوير العمل، والإنجاز في الوقت المناسب، وحفظ حقوق وممتلكات الفرد العامل في المؤسسة.

4. برنامج أهمية بناء فريق العمل: يهدف البرنامج إلى زيادة وعي الموارد البشرية بأهمية العمل كفريق متكامل، يُعلّم المشاركين كيفية التعاون والتواصل الفعّال داخل الفريق، وكيفية تحسين مهارات اتخاذ القرارات المشتركة. كما يُسهم في تعزيز الروح الجماعية وزيادة الفاعلية في حل المشكلات المعقدة.

5. برنامج طرق وأساليب تحفيز الكفاءات البشرية لزيادة مستوى الرضا: يسمح هذا البرنامج بتحسين الأداء وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، ويُسهم في بلورة الشعور بالفخر لدى المورد البشري نتيجة الانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. يُعلّم هذا البرنامج المشاركين كيفية تحليل احتياجات الموظفين، وتقديم المزيد من الدعم والتشجيع لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

6. برنامج مهارات التطوير الوظيفي: يهدف هذا البرنامج إلى تنشيط مهارات الموارد البشرية وتطويرها لتناسب مع متطلبات وظائفهم، حيث يُمكن برنامج مهارات التطوير الوظيفي المشاركون من سد الفجوات في المهارات، ووضع خطة تطويرية للرفع من مستوى قدراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل.

7. برنامج طرق وأساليب بناء الولاء للكفاءات البشرية: يسعى هذا النوع من البرامج إلى تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال التأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد، ويتم بإظهار انعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وينعكس على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل متميّز، ويهدف البرنامج إلى توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة نحو الوجهة الصحيحة، لئتم التقليل من سلوكهم السلبي، كترك العمل أو التغيب أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

8. برنامج إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية: يُركّز هذا البرنامج على تزويد الموارد البشرية بمهارات التخطيط لأعمالهم الاعتيادية في العمل، وذلك وفقاً لنماذج تقييم الأداء، التي تعكس تحقيق أهداف المؤسسة. يتعلم المشاركون كيفية إعداد

المؤشرات الرئيسية وتطبيق أدوات قياس الأداء، بالإضافة إلى تحليل البيانات وتقييم الأداء، لتمكينهم من قياس فعالية الخطة الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس، يمكن القول أنّ هذه البرامج التكوينية موجهة أساساً نحو تزويد الكفاءات البشرية بالمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتحقيق الأداء الأمثل في مكان العمل. تتنوع هذه البرامج ويمتد نطاقها من تنمية وتطوير مهارات التواصل وفن التعامل مع الآخرين، إلى غرس الأخلاقيات المهنية وبناء فرق العمل المؤثرة. وفي نهاية المطاف، تهدف هذه البرامج إلى تعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية للكفاءات البشرية، والنهوض بالأداء وتطويره، وبالتالي تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة في ظل الأسواق المحلية والدولية.

بناءً على ما سبق تقديمه من معطيات، يتجلى بوضوح أهمية العملية التكوينية كأحد الآليات الرئيسية التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية في سعيها نحو تنمية وتطوير كفاءات مواردها البشرية. تأتي هذه العملية بغاية تحصيل مؤهلات التي من شأنها ترفع من فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي تُعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة المتغيرات والتطورات المستمرة التي تحدث على مستوى بيئتها المحيطة.

المطلب الثاني: التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي

يُعد التغيير التكنولوجي محركاً حاسماً للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الحالية، حيث تتسارع وتيرة الابتكار والابتكار التكنولوجي في مجالات متنوعة، رابطةً بين المعرفة النظرية والمعدات الرأسمالية. ويتم تحقيق ذلك من خلال إحداث تغييرات جوهرية في أدوات وأساليب أداء الوظائف، ويستدعي هذا الأمر استثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة بأساليب ذكية وموجهة. والجدير بالذكر، أنّ أهمية التغيير التكنولوجي تتجلى في دوره البارز في تعزيز وتطوير الاقتصادات، حيث يُفرز تأثيراً كبيراً على مختلف القطاعات الاقتصادية. فمن خلال تمكين التحولات الاقتصادية الفعلية، ودفع عجلة الابتكار. يُسهم الاستناد إلى التكنولوجيا في تحديد وتنشيط حيوية المؤسسات وجعلها أكثر انتعاشاً، مع تعزيز الإنتاجية والرفع من جودة المنتجات، عن طريق التطبيق الفعال والاستيعاب الأكثر كفاءة للتكنولوجيا. ومن الواضح أنّ تسارع وتيرة التغيير التكنولوجي واجتيازه كافة المجالات التي يمكن تصورها، يجعل المؤسسات الاقتصادية الحديثة في سباق مع الزمن لمواكبته، من أجل الحفاظ على موقعها في السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية وسط حالة عدم اليقين والتعقيد والمنافسة التي تمتاز بها بيئة الصناعة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها. من هذا المنطلق، يستعرض هذا المطلب طبيعة التغيير التكنولوجي، من حيث التعريف والخصائص المميزة له، واستعراض دوافعه وأهدافه. بالإضافة إلى تقديم تصورات لأبعاده المختلفة وعوامل النجاح المرتبطة به. كما يبحث هذا المطلب في تحليل دور تكوين الموارد البشرية في تمكين المؤسسات الاقتصادية من مواكبة التغيير التكنولوجي. وهذا بدوره يُشكّل خطوة أولية نحو تطوير مرونة المؤسسات لاستيعاب الابتكارات الناشئة.

أولاً: ماهية التغيير التكنولوجي

ينطوي التغيير التكنولوجي على تطبيق طرق جديدة ومبتكرة لتحويل الموارد إلى سلع أو خدمات ذات قيمة. بشكل عام، تشير التكنولوجيا إلى استخدام أدوات ووسائل عمل حديثة تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة

(1). غير أنّ التغيير التكنولوجي لا يقتصر فقط على تبني تقنيات مادية جديدة، بل يشمل أيضاً التغييرات في العمليات التنظيمية والإدارية التي تدعم نشر الابتكار وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

1. التغيير التكنولوجي: تعريفه وخصائصه: من المهم أولاً توضيح مفهوم التكنولوجيا قبل الخوض في مفهوم التغيير التكنولوجي، وذلك كالآتي:

أ. **تعريف التكنولوجيا:** تتكون كلمة تكنولوجيا (Technology) من مقطعين، (تكنو Techno) وتعني الفن أو الصناعة اليدوية، و(لوجيا logic) بمعنى العلم أو النظرية. وبالتالي، فالتكنولوجيا تعني علم صناعة المعرفة النظامية أو العلم التطبيقي. فالعلم والتكنولوجيا يعتبران محور عجلة التقدم في عالم اليوم، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها إيجاد طريقة شاملة لفعل الأشياء وأهداف جديدة ومحيط جديد، بحيث تتمكن المؤسسة الاقتصادية من توظيف مشاريعها المتعددة لإحداث تغيير جذري ومتطور يُحقق نتائج سريعة، مثل برامج إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة والإبداع. كما تُعرف التكنولوجيا بطريقتين: بأنها "السعي وراء الحياة بطرق مختلفة"، وبأنها "التطبيقات العملية للمعرفة العلمية في كافة المجالات والأعمال. أو بعبارة أخرى، هي "كل الطرق التي استخدمها - وما زال يستخدمها - البشر في اختراعاتهم واكتشافاتهم لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم". ومن منظور اقتصادي، تشير إلى طرق تطوير العمليات الإنتاجية لخفض تكاليف الإنتاج، أو تحسين الأساليب الإنتاجية (2).

ب. **مفهوم التغيير التكنولوجي:** يُعد التغيير التكنولوجي أحد أهم القرارات الرئيسية التي تتخذها المؤسسات لإدارة عملياتها بفاعلية. وبجانب هذه القرارات، يأتي أيضاً اهتمام الإدارة بقرارات تخطيط الطاقة ووضع سياسات التخزين، فضلاً عن تنفيذ إجراءات لتعزيز جودة المنتجات أو الخدمات. تحمل هذه القرارات بين طياتها تأثيرات قوية على بقاء وازدهار المؤسسات، ويترتب عليها تحسينات ملموسة على إنتاجية المؤسسة، وقدرتها على الإبداع والتجديد وتلبية حاجات الزبائن المختلفة، بالإضافة إلى تكييفها مع متطلبات البيئة المحيطة بها. يأتي هذا النوع من التغيير كاستجابة لتحولات اجتماعية وفنية وسوقية وتنافسية وحتى مجتمعية، وتأتي هذه الاستجابة ضمن إطار التطلعات إلى تقليل تأثيرات البيئة السلبية، وقد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتغيير رسالة المؤسسة وطبيعة نشاطها، ولا يستثني التغيير في الأهداف المحددة، سواء كانت أهدافاً فنية، أو تسويقية، أو أهدافاً متعلقة بالتكاليف. كذلك يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة للمؤسسة، من خلال ترشيد استهلاك الطاقة أو تخفيض تكاليف الإنتاج، مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص المعدات والأجهزة الآلية المستخدمة (3)، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة العمليات بشكل ملحوظ. يشير مفهوم التغيير التكنولوجي إلى تحسين وتطوير العمليات والأنشطة الإنتاجية في المؤسسة من خلال اعتماد تقنيات وأساليب ومعدات متقدمة ومتطورة بدلاً من الطرق التقليدية. ويتمثل ذلك في "الانتقال الإيجابي في دالة الإنتاج"، حيث أنّ مفهوم الكفاءة التكنولوجية يعتمد على العلاقة بين المدخلات (Inputs) والمخرجات

(1) جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) انتصار هادي حسين، أحمد إبراهيم حسين (2019)، "قياس وتحليل مؤشرات التغيير التكنولوجي (دراسة حالة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصانع ألبان أبو غريب)"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، السنة 17، العدد 63، ص 79.

(3) صورية بوطرفة (2018)، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفطال - فرع تبسة"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 219.

(Out Puts)، وهو الزيادة الحاصلة في كفاءة المنتجات أو العمليات الإنتاجية، والتي تنعكس بشكل زيادة في المخرجات دون الحاجة لزيادة المدخلات. كما يستند التغيير التكنولوجي إلى استغلال وتوظيف مخرجات الابتكار والإبداع بغرض إحداث تغييرات بسيطة (جزئية) وتعديلات تدريجية، أو لإحداث نقلات نوعية وتغييرات شاملة (كلية) في مجال العمليات الإنتاجية⁽¹⁾. إنَّ التغيير التكنولوجي بصفة عامة، يعني إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية. وإضافةً لذلك، يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة بهدف تطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة. كما يمكن للمؤسسة أيضاً أن تُطوّر كافة مُعاملاتها وأنشطتها من خلال التغيير التكنولوجي، مثل الدفع الإلكتروني والقيام بكافة المعاملات عبر شبكة الأنترنت⁽²⁾. ومع ذلك، يجب التنويه إلى أنَّ نطاق التغيير التكنولوجي لا يقتصر على تحديث تكنولوجيا الإنتاج فحسب، بل يمتد ليشمل كافة جوانب البنية التحتية للمؤسسة بأكملها، سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، المالية، وحتى الموارد البشرية. تتضمن هذه التغييرات التكنولوجية تبني كلٍّ من⁽³⁾: تكنولوجيا المعلومات، المكاتب الآلية، الاتصالات الإلكترونية، المنتجات والعمليات الجديدة (الابتكار التكنولوجي)، المواد الجديدة، والتصميم والتصنيع بواسطة الحاسوب، والمجموعات التكنولوجية (المكننة). بالإضافة إلى إحداث تغييرات في مضمون الوظيفة، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ظروف العمل المادية، أساليب ومهارات الإشراف والاتصال، أنظمة الترقية والحوافز، والأمان الوظيفي⁽⁴⁾. باختصار، يُمثّل التغيير التكنولوجي تحوّل شامل يشمل جوانب متعددة في المؤسسة، بدءاً من عمليات الإنتاج وانتهاءً بالتفاعلات الاجتماعية والهيكل التنظيمي، وتحقيق النجاح في هذا التحوّل يعتمد على توجيه فعال وتخطيط دقيق لتنفيذ وإدارة هذه التغييرات بنجاح. بناءً على ما تمّ ذكره، يمكن القول أنَّ التغيير التكنولوجي يتميز بعدة خصائص مهمة نذكر منها⁽⁵⁾:

- التغيير التكنولوجي لا يقتصر على جوانب محددة فحسب، بل هو عبارة عن عملية شاملة تؤثر في جميع النظم والأنشطة، ولكن بدرجات متفاوتة.
- التغيير التكنولوجي عملية مستمرة ومتواصلة تحصل بتخطيط مسبق، أو بصورة عشوائية. وهذا يرتبط بالحاجة الملحة للمؤسسات والأفراد للتطوير والتحسين المستمر للبقاء على اتصال مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- التغيير التكنولوجي ليس مجرد اختيار، بل هو أمر حتمي وضروري لا بد منه للبقاء على قيد الحياة والتطور. فمع تطوّر البيئة والظروف المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة، يصبح من الضروري تكييف النظم والعمليات بما يتواءم مع تلك الظروف والتغيرات.

(1) انتصار هادي حسين، أحمد إبراهيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) عبد السلام مخلوفي، مسعودة شرفي (2011)، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي، ص 05.

(3) محمد قريشي (2018)، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد الرابع، ص 209.

(4) جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(5) انتصار هادي حسين، أحمد إبراهيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- التحوّل السريع للعصر الرقمي، فمنذ عصر الصناعة الثورية وحتى عصر المعلوماتية، تسارعت وتيرة التغيير بشكل ملحوظ، مما يشير إلى التكنولوجيا كمحرك رئيسي لهذه التغييرات.

وعليه، يُظهر التغيير التكنولوجي خصائص تجعل منه عملية شاملة ومتواصلة، مُلزِمة وضرورية للتكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة والمجتمع. والسرعة المتزايدة في التغيّر من عصر إلى آخر تجعل من الضروري على المؤسسات والأفراد أن يكونوا مستعدين للاستفادة من فرص التحسين والتطوير التي تُقدّمها التكنولوجيا.

2. دوافع تبني التغيير التكنولوجي وأهدافه: يمكن إبراز أهم الدوافع المؤدية لتبني التغيير التكنولوجي وأهدافه على

النحو الآتي:

أ. **دوافع تبني التغيير التكنولوجي:** إنّ الدافع الأكبر لتبني تكنولوجيات جديدة ومتطورة يكمن في زيادة الربحية وتدعيم الفرص من أجل النجاح التسويقي؛ فالمنتج لو استطاع أن يصمد مؤقتاً أمام قوى المنافسة السوقية، فإنه لا يزال محاطاً بالعديد من الضغوط والدوافع للسعي وراء أساليب إنتاجية أفضل، وإدخال تكنولوجيات متطورة. وبشكل أكثر تحديداً، هناك قوى معينة هي التي تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة، نذكر على سبيل المثال لا الحصر⁽¹⁾:

- حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها السوقي الحالي، لا بد أن تقابل احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، وذلك لجذب المشتريين بعيداً عن المؤسسات المنافسة. لهذا تجد المؤسسات أنّ الاستثمار في تكنولوجيات تحسين المنتجات يُمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية، والتي تستطيع من خلالها أن تستحوذ على ميول المستهلك، والاحتفاظ به بعيداً عن المنتجات البديلة، وزيادة شهرة المؤسسة.

- تندفع المؤسسات نحو تبني تكنولوجيات جديدة بسبب رغبتها في تفادي التطورات المعاكسة في أسواق مدخلات الموارد التي تحتاجها المؤسسة. فالالتجاء الأول نحو الآلية قد يكون بسبب ارتفاع تكلفة العمل البشري، والزيادة المستمرة في أسعار المواد الأولية.

- لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط المختلفة، التي تفرض عليها تحديد نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تغاضت المؤسسة عن تغيير تكنولوجياتها وتحديثها، فإنّ التقدم التكنولوجي قد يُسبب للمؤسسة كارثة تنافسية كبيرة، بحيث لا يمكن انقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي (كمنح الإعانات، أو التعريفات الجمركية التفضيلية، أو الإشراف على الصناعة). وبالمقابل، إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها فإنها تستطيع أن تجني ثمار المزايا التنافسية القائمة على أساس إما التكلفة المنخفضة، أو تقديم منتجات مميزة، بحيث تستطيع المؤسسة أن تبني مركزاً تنافسياً يمكن الدفاع عنه، وتكسب أرباحاً غير عادية.

ب. **أهداف التغيير التكنولوجي:** عادةً لما تقوم المؤسسات بالتغيير التكنولوجي، فإنها تسعى من وراء ذلك إلى تحقيق

جملة من الأهداف المتميّزة، أهمها⁽²⁾:

(1) محمد قريشي (2020)، "التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 171 - 173.

(2) محمد قريشي (2014)، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 129، 130.

- تعديل الخصائص المادية والكيميائية للمدخلات من المواد، وإدخال مواد جديدة بهدف:
 - تعويض النقص في المواد المتاحة، بسبب انخفاض جودة المواد أو ارتفاع أسعارها النسبية؛
 - تخفيض تكاليف النقل؛
 - تحسين خواص المنتجات النهائية، وتخفيض المخلفات المتبقية.
- إدخال تغييرات في تصميم وحجم المعدات والوحدات الإنتاجية والمصانع بهدف:
 - تحسين مؤشرات معينة للأداء الفني مثل: السرعة، الدقة، المتانة، الأمان، العائد، وفترة الإصلاح والصيانة؛
 - زيادة الطاقة الإنتاجية، وتحقيق توازن أفضل بين المراحل الإنتاجية؛
 - إعداد وخلق مرافق لإنتاج منتجات جديدة، أو تعديل المنتجات القائمة.
- تحسين نظم التحكم الآلي، مثل حوسبة العمليات الإنتاجية والتنسيق بين المراحل الإنتاجية، تصميم عملية التحكم المستمر، ونظم التغذية العكسية في المصانع، وذلك بهدف:
 - تحقيق المزيد من عمليات التحكم الآلي؛
 - ضمان أقل حد ممكن من الانحرافات عن ظروف التشغيل، أو عن خصائص المنتجات المرغوب فيها؛
 - إجراء تغييرات سريعة في مستويات الإنتاج وتشكيلة المنتجات، استجابةً للتغيرات في متطلبات السوق.
- تغيير تصميم المنتجات الحالية، أو إدخال منتجات جديدة بهدف اختراق أسواق جديدة، والحفاظ على الحصة السوقية في الأسواق الحالية.

3. أبعاد التغيير التكنولوجي: يمكن تحديد أبعاد التغيير التكنولوجي بأشكال مختلفة ومتعددة، إلا أنّ أبرزها ما يمكن ذكره باختصار - على سبيل المثال لا الحصر - على النحو الآتي (1):

أ. البحث والتطوير: يُعد الاهتمام بالعلم والتكنولوجيا أحد المؤشرات المحورية لمدى تقدم الأمم وقوتها الاقتصادية ومن ثم قدرتها التنافسية، البحث والتطوير هو المصدر الرئيسي للإبداعات التكنولوجية ولا سيما في المؤسسات الكبيرة، وكلما كبر حجم المؤسسة أدى ذلك إلى ضرورة تنشيط عمليات البحث والتطوير وتوجيهه صوب أنشطة المؤسسة الإبداعية. من ناحية أخرى، تتجلى نواتج أنشطة البحث والتطوير بشكل عام بما تتضمنه من معارف جديدة ومكيفة تتعلق بالمنتجات وعمليات الإنتاج والخدمات، ويؤدي من خلالها التطوير التكنولوجي دوراً مركزياً في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، وبينما يُعاد تشكيل الاقتصاد العالمي استناداً إلى تكنولوجيا المعلومات والتغيرات التكنولوجية الجذرية، فإنّ صانعوا القرار يعملون دائماً على دراسة أثر التغيرات التكنولوجية بطريقة ضمنية، كما وتسهم عمليات دمج وشراء المؤسسات في زيادة دور البحث والتطوير إلى خروج بعض المؤسسات من المنافسة، ومع ازدياد حدة المنافسة وشراستها في الأسواق العالمية وفي إطار التحولات العالمية تظل القدرة على المنافسة محكومة بمن لديه القدرة على البحث والتطوير لمنتجاته وخدماته سواء من حيث السعر أم من حيث الجودة. ومن الجدير بالذكر، أنّ البحث العلمي يُعد عنصراً أساسياً في زيادة إنتاجية العمل ورأس المال، وإنّ التطوير يسهم على

(1) إياد محمود الرحيم، شهد جبار علي (2018)، "تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية (دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للطاقة الذكية - كي كارد)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 108، ص ص 69-71.

إبقاء الاقتصاد قادراً على المنافسة، إذ أنّ التغيير التكنولوجي يؤدي إلى إحداث تكنولوجيا جديدة تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة الأفراد العاملين عدة مرات ومن ثمّ الإسهام بشكل كبير في زيادة الإنتاج.

ب. الإبداع: ظهر الإبداع بقوة بوصفه أحدًا وسائل التجديد وأهم القوى الأساسية الدافعة للتنمية الاقتصادية، حيث يشير إلى تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، عملية، أساليب أو طرائق جديدة للعمل، والتي توفر قيمة مضافة إلى مستخدميها. وقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالإبداع، فهناك من يرى بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة، والمؤسسة التي تُقدّم منتج جديد أو خدمة جديدة لأول مرة يُقال عنها مؤسسة مبدعة. وهناك من يصف الإبداع بأنه المعرفة المتراكمة التي تُحسّن من ميزات وفوائد منتجات وخدمات الاختراع. أما البعض الآخر، فيرى أنّ الإبداع مجموعة أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة لحل المشكلات، أو تطوير أساليب العمل أو الأهداف. وبالتالي، فهو يُعبّر عن قدرة المؤسسة على التوصل لكل ما هو جديد وإضافة قيمة أكبر للزبون عن طريق تقديم منتجات وخدمات أفضل من المنافسين في السوق.

ت. تكنولوجيا المعلومات: إنّ التطوّر التكنولوجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات الحياة المختلفة يمكن الاستفادة منه في تحسين العديد من الجوانب على المستوى الفردي، وعلى مستوى المجتمع، وفي مختلف مجالات الأعمال، حيث أصبحت الكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة بياناتها بشكل إلكتروني، ومن أجل تسهيل أعمالها وتصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها والمشاركة في المعرفة. وعلى هذا الأساس، اعتبرها البعض بمثابة سلاح استراتيجي يمكن أن يساعد في بناء وتعزيز قدرات المؤسسة الاستراتيجية من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات داخلها وخارجها.

4. عوامل نجاح التغيير التكنولوجي: هناك خمسة عوامل تؤدي إلى تنفيذ التغيير التكنولوجي بنجاح وأيّاً كان نوعها أو مداها، فإنّ من واجب المديرين التأكد من حدوث كل عنصر في المؤسسة، وإلاّ ستفشّل عملية التغيير في حال فقدان عامل واحد أو أكثر من هذه العوامل⁽¹⁾:

أ. الأفكار (Ideas): لا يمكن لأية مؤسسة أن تكون قادرة على المنافسة دون أن يكون لديها أفكار جديدة، فالتغيير التكنولوجي هو التعبير الخارجي لتلك الأفكار. والفكرة هي طريقة جديدة للقيام بهذه الأمور، وقد يكون التغيير في منتج جديد أو خدمة، أو قد يكون مفهوم غدارة جديدة، أو إجراء جديد للعمل معاً في المؤسسة. والأفكار يمكن أن تأتي من داخل المؤسسة، أو من خارجها.

ب. الحاجة (Need): لا تُعتمد الأفكار بشكل جدي إلاّ إذا كان هناك حاجة مُدركة للتغيير، وأنّ الحاجة المدركة للتغيير تظهر عندما يرى المديرون أنّ هناك فجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب في المؤسسة.

ت. التبني (Adoption): يظهر التبني حينما يختار صانعو القرار تنفيذ فكرة مقترحة، ويحتاج المديرون الأساسيون والمستخدمون إلى الانسجام لدعم ذلك التغيير. وفي التغييرات الكبيرة، ربما يحتاج القرار إلى توقيع وثيقة قانونية من مجلس الإدارة، أما للتغييرات الصغيرة، فإنّ التبني ربما يحدث بموافقة غير رسمية من الإدارة الوسطى.

(1) إباد محمود الرحيم، شهد جبار علي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- ث. التنفيذ (Implementation): يحدث التنفيذ عندما يستخدم أعضاء المؤسسة أفكاراً جديدة أو تقنية جديدة أو سلوكاً جديداً. فالتنفيذ يعتبر خطوة مهمة للغاية، لأنّ بدونه تكون الخطوات السابقة دون فائدة، تنفيذ التغيير التكنولوجي غالباً ما يكون أصعب جزء في عملية التغيير، حيث لا يوجد تغيير فعلي حتى يستخدم الأفراد الفكرة الجديدة.
- ج. الموارد (Resources): يتطلب التغيير التكنولوجي توافر طاقة ونشاط بشري لإحداثه، فهو لا يحدث من تلقاء نفسه، بل يتطلب الوقت الكافي والموارد المخصصة له من أجل خلق وتنفيذ الفكرة الجديدة.

ثانياً: دور التكوين في دعم التغيير التكنولوجي

يعتبر التكوين دعامة أساسية لتسهيل تنفيذ عمليات التغيير التكنولوجي داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يهدف في مجمله إلى تمكين الموارد البشرية من تطوير القدرات والمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيات الجديدة التي قد اعتمدها المؤسسة. ويتحقق ذلك من خلال تحديد وفهم العوامل المحركة للتغيير، والتعرف على أسس التغيير التكنولوجي والدافع إليه والأهداف المرجوة من تطبيقه. إلى جانب ذلك، تشجيع الأفراد العاملين على تقديم اقتراحات حول اختيار البرنامج التكويني الخاص باستخدام التكنولوجيا، كتحديد أنواع معينة من البرمجيات الجديدة الواجب على الأفراد العاملين إتقانها، وهذا يؤدي إلى تقبل التغيير والسعي لاكتشافه وتحقيقه مع اختيار الوقت والمكان المناسبين لدورات التكوين، من أجل إتاحة الفرصة أمام المتكويين لتوجيه المعارف الجديدة التي يتم اكتسابها. بالإضافة إلى بناء نظام تقييم يسمح بتنمية القدرات والكفاءات المكتسبة، وبالتالي تسهيل تبني التغيير التكنولوجي، واختيار العاملين الذين يساهمون فيه بفاعلية. ويوفر التكوين نظاماً من أجل تنمية التفاعل وسرعة ردود الفعل، ويُسجّع على النقد الموضوعي بين الموارد البشرية مع الحفاظ على الرسمية والاندماج. وبهذا الصدد، أكدت دراسة الباحثان "بارتال وسيشerman" أنّ التكوين بتقنيات عالية من التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءات. كما أنّ الفجوة القائمة بين الأفراد المتكويين وغير المستفيدين من التكوين تزداد مع ارتفاع مستويات التغيير التكنولوجي. وينبغي أن يكون التكوين في مجال التكنولوجيا تطبيقياً، ولا يقتصر على النظريات، لأنّ الفجوة تبقى كما هي إذا اقتصرَت المادة التكوينية على الجانب النظري مع استبعاد التطبيق العملي، إذ أنّ التكوين لا يُقاس بمُدته وتكراره، وإنما بمستوى التحكم في التقنيات الجديدة في التغيير⁽¹⁾. ومن هذه الزاوية، يمكن إبراز العلاقة التي تجمع بين التكوين والتغيير التكنولوجي في التأثيرات التي يفرزها هذا الأخير كما يلي:

1. أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية: يُقدّم المشهد التكنولوجي المعاصر أفكار وتقنيات وابتكارات جديدة يمكن للمؤسسات الاستفادة منها والاستثمار فيها. والجدير بالذكر، أنّ الخصائص التكنولوجية المختلفة تؤثر على طبيعة العمل وكفاءات الموارد البشرية المطلوبة، الأمر الذي يستلزم اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا وإشراك الأفراد. وعليه، يجب على المؤسسات مراعاة الجوانب التالية⁽²⁾:
- أ. يرتبط كل نخط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

(1) وحيدة شرياف (2016)، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي -"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 228.

(2) الطاهر غراز، نورية سوامية (2019)، "دور التدريب في تحسين المقدرة على التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، تصدر عن مخر علم اجتماع المنظمات والمناجحت، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد الأول، العدد 13، ص 114.

ب. عادةً ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.

ت. اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة.
ث. يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للموارد البشرية، من خلال عمليات التعليم والتكوين، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

ج. انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.

ح. يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

وبشكل عام، فإنّ التغيير التكنولوجي غالباً ما ينبع من الأفكار والمبادرات التي تقترحها المستويات التنظيمية التشغيلية الدنيا، لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها. وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات التشغيلية كرواد أفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل، ويظهر هذا الأمر في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية، وهي مؤسسات أكثر مرونة ويكون للأفراد العاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة. ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأنّ الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية، وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات⁽¹⁾.

2. تأهيل العنصر البشري لاستغلال التكنولوجيا: تتشابه الكفاءات التي تسعى إليها المؤسسة بطبيعتها مع الحاجة إلى مضامين تتعلق بالمعرفة (savoir) والخبرة (savoir-faire) المرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة. ومن جهة أخرى، فإنّ هذه الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث الكم والنوع، مما يُتيح الاستغلال الفعّال للتكنولوجيا. وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى استثمار الجهود في استقطاب وتكوين أفرادها، وبالتالي ضمان توافر الخبرات والمهارات المطلوبة. ويُمارس التغيير التكنولوجي تأثيره على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة (أي الموظفين الذي لا يشاركون بشكل مباشر في الإنتاج، مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج). وفي ضوء ذلك، يصبح من الضروري تحديد نوع الأفراد المطلوبين لتنفيذ هذه الأدوار والمهام، إذ لا بد أن تتوفر لديهم الخبرة والمهارات الفنية الكافية لاستغلال الأدوات المختلفة في الإنتاج. وعلى هذا النحو، تظهر الحاجة الملحة لتكوين وتأهيل هؤلاء الأفراد، مع التركيز بشكل واضح على الدورات التكوينية التي تتناول كيفية التحكم في الأتمتة⁽²⁾.

استناداً للمعلومات الواردة أعلاه، تتبلور لنا صورة واضحة عن واقع المؤسسات الاقتصادية في الزمن الحاضر، فهي تجد نفسها تعمل في ظلّ مناخ تنافسي يتسم بالتقدم والتطور التكنولوجي المتواصل، حيث يعرض باستمرار أفكاراً جديدة ويُبرز

(1) سمية قداش وآخرون (2021)، "دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء الإداري للموظفين: نظام Progress نموذجاً - دراسة حالة جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر"، مجلة مجاميع المعرفة، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، ص 497.

(2) سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

تقنيات مبتكرة تعمل على تلبية تطلعات بيئة الأعمال المتغيرة. وعلى هذا النحو، يتوجب على تلك المؤسسات أن تتفاعل مع هذا التقدم المستمر، وذلك من أجل تحقيق النمو والبقاء والريادة. وينتج عن هذا التفاعل، تغيير جوهري في كيفية إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر هذه الموارد الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق تحولاتها التكنولوجية. فالتغيير التكنولوجي، يتطلب بدوره إعداد الأفراد العاملين مسبقاً من خلال برامج تكوينية متخصصة، تؤهلهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي استخدامها بكفاءة في أداء مهامهم وواجباتهم. لذلك، فإن استثمار المؤسسة في تكوين وتطوير مهارات مواردها البشرية وفق أحدث التقنيات، يُعد خطوة حيوية نحو تحقيق النجاح والتفوق في ساحة الأعمال التنافسية، فالموارد البشرية المؤهلة تُمثل وسيلة لا غنى عنها لتبني الابتكارات التكنولوجية، وتطبيقها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: التكوين لإدارة الجودة الشاملة

في سبيل تحقيق التفوق والنجاح المستدام في ساحة الأعمال المتجددة والتنافسية، يبرز دور تكوين المورد البشري كعنصر حيوي ومحوري لتفعيل مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير التنظيمي. فمما لا شك فيه، أنّ نجاح تنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد هدف، بل هو رحلة مستمرة تستوجب توجيه الجهود نحو تنمية الموارد البشرية بشكل دوري ومستمر، وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التحسين المستمر. ومن هذا المنطلق، يشهد احتياج المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة استثماراتها في تأهيل وتطوير كوادرها البشرية في مختلف مستوياتها التنظيمية. يتم تحقيق هذا الأمر، من خلال تقديم برامج تكوينية مؤهلة ومعتمدة، تُمكن من نقل المعرفة والمهارات بصورة تفاعلية وإيجابية تنعكس على أداء الأفراد العاملين وإمكاناتهم. وعلى هذا الأساس، يجب أن تقوم عملية تكوين الموارد البشرية على أسس علمية متينة، تكون قادرة على الرفع من مستوى الأداء العام لكل فرد داخل المؤسسة، كما يجب أن تكون هذه الأسس موجهة نحو تطوير التفكير النقدي، واستخدام الأدوات والتقنيات المتقدمة التي تدعم النهج المتكامل للجودة الشاملة والتحسين المستمر.

أولاً: مفهوم التكوين لإدارة الجودة الشاملة

يُعد التكوين أحد الآليات الرئيسية والضرورية التي تساهم في إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية⁽¹⁾. وفي هذا السياق، يُنظر للتكوين المرتبط بالجودة الشاملة على أنه: "الجهد المخطط بعناية لتسهيل تعلم المعارف ذات الصلة بالأداء الوظيفي، وتنمية المهارات الملائمة، وتشجيع السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد العاملين". يعتبر هذا النوع من التكوين من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ تنطوي تطبيقاتها على ضرورة تحصيل الأفراد لمهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، وذلك بالإضافة إلى أنّ التكيف مع التغييرات المستمرة في أنظمة ومعايير الجودة تتطلب تكويناً مستمراً. لذلك، تبدأ وتنتهي إدارة الجودة الشاملة بالتكوين، ولكي تضمن المؤسسة نجاح البرامج التكوينية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، لا بد من انسجامها مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى، كأنظمة تقييم الأداء والمكافآت وغيرها. ومن جانب آخر، ينبغي أن تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مجموعة من

(1) محمد موسى أحمد (2014)، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 402.

العوامل المهمة عند تصميم برامج التكوين، وتشمل: تحديد احتياجات العملاء وتوجهاتهم، تطوير العمليات التكوينية، تصميم التقنيات التكوينية، تخطيط الموارد التكوينية، اختيار المكوّنين والفئات المراد تكوينها⁽¹⁾.

ثانياً: أهمية وأهداف التكوين لإدارة الجودة الشاملة

يكتسي التكوين أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، ويلعب دوراً بارزاً في تجهيز الكوادر البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وعليه، يمكن استكشاف أهمية التكوين وأهدافه في سياق إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

1. أهمية التكوين لإدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيص أهمية التكوين في سياق إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية⁽²⁾:

أ. تحقيق الأداء المثالي من البداية: يساهم التكوين في تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة، وذلك لضمان تحقيق أداء سليم ومتميّز من أول مرة. فمن خلال توفير برامج تكوينية مؤهلة، يمكن للأفراد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية، وتحقيق النتائج المرجوة في أقرب وقت.

ب. ضمان قبول التغيير التنظيمي: يُسهّم التكوين في تخفيف مقاومة الأفراد للتغييرات التنظيمية المتعلقة بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال توضيح فوائد هذا المدخل وشرح كيفية تأثيره على العملية والنتائج، يُصبح من السهل التحول والتكيف مع التغيير.

ت. الحد من الأخطاء وتحقيق الاستدامة: يُعزز التكوين الفعال من وعي الأفراد بأهمية تجنّب الأخطاء، وتقليل العيوب في العمليات، الأمر الذي يُسهّم بدوره في تحسين الجودة والمحافظة على مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل.

ث. زيادة الإنتاجية والكفاءة: حيث أنّ صقل مهارات وقدرات الأفراد العاملين، يُسهّم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم، وبالتالي تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وتقليل الهدر في العمليات.

ج. تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح: فمن خلال زيادة مهارات الأفراد وقلة الأخطاء وتقليل الهدر في الموارد والآلات وغيرها، يمكن تخفيض حجم تكاليف العمل وزيادة الأرباح للمؤسسة.

ح. تمكين العاملين وتحفيزهم: يُشجّع التكوين على تطوير القدرات الفردية وتعزيز تفاعل العاملين في وظائفهم المنوطة بهم، فمن خلال تزويدهم بفرض التعلم المستمر، يُعزز التكوين تحفيزهم ومشاركتهم الفعالة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خ. تعزيز الرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية: يُسهّم التكوين في التقليل من حجم الإشراف الإداري، فالموظف ذو المهارة العالية والمكوّن جيّداً يُمكن أن يُمارس الرقابة الذاتية على عمله.

د. حفظ السلامة والصحة المهنية: يُمكن عن طريق التكوين الجيّد حماية العاملين من أخطار العمل الذي يُزاولونه، وذلك عن طريق التقليل من إصابات العمل التي تحدث غالباً.

استناداً لما تقدم، يتجلى لنا أنّ تحقيق فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة يستدعي مشاركة كافة الأفراد العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية في صياغة وتنفيذ القرارات، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتطبيق هذا النظام بنجاح. ومن ثم، فإنّ إعداد

(1) عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-210.

(2) المرجع نفسه، ص 224.

هؤلاء الأفراد من خلال تقديم البرامج التكوينية المناسبة، بهدف تمثيتهم وصقل معارفهم وتعديل سلوكياتهم، يُساهم دون شك في زيادة فعالية هذه المشاركة وتعاونهم في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وعلى صعيد آخر، تُعزز هذه الجهود القدرة على قبول وتبني التغييرات التنظيمية المحدثة بشكل إيجابي، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.

2. أهداف التكوين لإدارة الجودة الشاملة: أمّا فيما يخص أهداف التكوين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فيمكن إدراجها على النحو التالي (1):

- أ. **تعزيز جودة المنتجات والخدمات:** تعمل البرامج التكوينية على تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
 - ب. **تكوين العاملين الجدد:** يساهم التكوين في تجهيز العاملين الجدد بالمعرفة والممارسات المتبعة، بهدف تجنب الوقوع في أخطاء التي قد تمس جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
 - ت. **تعزيز التفاهم والتعاون:** تساعد البرامج التكوينية المعتمدة الأفراد العاملين على القيام بمهام أو أعمال مترابطة، وبالتالي يُمكنهم فهم وتحديد كيفية تأثير قراراتهم وأدائهم على جودة عمل زملائهم الآخرين.
 - ث. **نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** يهدف التكوين إلى التعريف بنظام إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، والمركزات التي يقوم عليها، بهدف تحقيق تحسين مستمر في العمليات والنتائج.
 - ج. **تعزيز سمعة المؤسسة:** من خلال تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، تكسب المؤسسة احتراماً وتقديراً في السوق، وتحظى بالاعتراف العالمي لقدرة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.
 - ح. **تطوير المهارات وتنمية المعارف:** تهدف البرامج التكوينية إلى إكساب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تتعلق بالأطر النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات اللازمة التي تتعلق بآلية استغلال وتطبيق هذا النظام في المؤسسات التي يعملون بها.
- من الواضح أنّ الأهداف الرئيسية لبرامج التكوين الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى تحقيق تطوير شامل للموارد البشرية، من خلال تعزيز قدراتهم ومعارفهم وتشجيع سلوكياتهم الإيجابية وتوجهاتهم المبنية على مبادئ الجودة الشاملة، وذلك بغرض تمكينهم من أداء واجباتهم وتنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية. وبالتالي، تتجلى أهمية هذا التطوير في تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فرص نجاحها وازدهارها في سوق الأعمال.

ثالثاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتكوين

إنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر التكوين أمراً أساسياً، كونه يُمثّل استثماراً مهماً يحقق عائداً طويلاً الأمد للمؤسسة، وترى أنّه من الضروري تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة والأداء. ومن هذا المنطلق، تعمل المؤسسة على توجيه الأفراد العاملين بشأن أهمية التكوين وكيفية تطبيقه في سياق إدارة الجودة الشاملة. واستناداً إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يتجلى أنّ تكوين الموارد البشرية ليس مجرد فعل عابر، بل هو عملية مستمرة، حيث يتعين على المؤسسة أن تُخصص جهوداً لتحليل الاحتياجات التكوينية وتحديد الأساليب الكفيلة بتنفيذ العملية بالشكل المناسب. علاوة

(1) عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 225، 226.

على ذلك، فإنّ الغرض من التكوين المستمر، هو التعرّف على المنهجية لإدارة الجودة الشاملة، والتّمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة. كما أنّ الهدف الأساسي من التحسين المستمر لمهارات وقدرات الأفراد، يتجسد في تعزيز الابتكار والإبداع والتكيف مع تطوّرات المحيط الخارجي. وبناءً على ذلك، تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث عمليات أثناء تنفيذ برامج التكوين⁽¹⁾:

1. التخطيط والإعداد قبل عملية التكوين: في هذه المرحلة، يتوجب على المؤسسة توضيح أهداف وفوائد التكوين للأفراد، باعتبار أنّهم يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة. وعلى هذا الأساس، يعتبر التحضير والإعداد قبل العملية التكوينية أمراً حيوياً، حيث يمكن للأفراد التعرّف على الأسباب التي تدفعهم للمشاركة في هذه العملية، وكيف يمكن للمهارات والمعرفة الجديدة أن تساهم في تحسين أدائهم وتطويع مستقبلهم.

2. التنفيذ والمتابعة خلال عملية التكوين: أثناء تنفيذ العملية التكوينية، قد تظهر مشاكل وانحرافات غير متوقعة، تستلزم تدخّل الإدارة أو المشرفين المباشرين، أو الاستعانة بمختصين في التكوين لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة، وهو ما يبرر أهمية وضروة مراقبة العملية التكوينية ومتابعتها بدقة لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التكوين إذا استدعت الضرورة.

3. التقييم والاستفادة بعد عملية التكوين: بعد انتهاء عملية التكوين، ينبغي أن يتم تكليف المتكويّنين بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة، إذ أنّ عدم استغلالها يؤدي بالفرد إلى نسيانها، وبهذا تضيق تلك الجهود. باختصار، ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بعمليات التكوين من خلال تأكيدها على أهمية توفير التكوين المتواصل والمناسب للأفراد، وذلك لتحقيق التحسين المستمر في الأداء والجودة. كما أنّ عمليات التخطيط الجيد والمتابعة الدقيقة، إلى جانب تطبيق المهارات المكتسبة، تُعد عناصر أساسية في دورة نجاح إدارة الجودة الشاملة. من هذه الزاوية، يمكن القول أنّ التكوين يُشكّل عنصراً أساسياً في تدعيم إدارة الجودة الشاملة وإنجاحها، يتضح ذلك من خلال عدة جوانب مترابطة يمكن ذكرها كالآتي⁽²⁾:

- أ. **يتطلب نظام التكوين تحسين مدخلاته المتعددة:** تشمل هذه المدخلات معلومات عن العملاء الذين يمثلون المتكويّنين ومختلف الأشخاص الذين لهم علاقة بالمتكويّن، بالإضافة إلى مدخلات تنظيمية وبنية وإنتاجية وثقافية واقتصادية؛
- ب. **رفع فعالية وجودة العمليات التشغيلية لنظام التكوين:** يتطلب تحقيق هذا الجانب، أن يكون التكوين مُدعّم للميزة التنافسية وفق الجودة الشاملة، حيث يجب أن تكون عملياته فعّالة وتوفّي بالاحتياجات التكوينية، وتُركّز على رفع جودة الأداء للأفراد، وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد على أداء المهام والأعمال بفاعلية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة؛
- ت. **تحسين مخرجات النظام:** إنّ الهدف الأساسي من القيام بعملية التكوين هو رفع قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي تحسين نتائج هذا النظام فهي في غاية الأهمية لأجل تدعيم الميزة التنافسية، حيث تتمثل المخرجات في النتائج التي يحصل عليها

(1) عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 235، 236.

(2) المرجع نفسه، ص 236.

العملاء في شكل خدمات تكوينية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات، مما ينتج عنه تغييرات سلوكية وتحسين مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته.

من مجمل النقاط المذكورة سابقا، يمكن الاستنتاج أنّ التفاعل المتبادل بين عناصر إدارة الجودة وعمليات التكوين، يبرز أهمية الاستثمار في برامج التكوين وتطبيق مبادئه بشكل منظم ومتواصل لتحقيق الجودة الشاملة. علاوة على ذلك، فإنّ تبني مفاهيم الجودة الشاملة كمحور أساسي يوجّه عمليات التكوين ويمتد إلى كافة جوانب المؤسسة، يسهم في تحقيق التغييرات التنظيمية المرجوة، وبالتالي تحقيق التطور الفعال والمستدام للمؤسسة. والجدير بالإشارة إلى أنّ ذلك يتطلب التزاماً تنظيمياً شاملاً بدمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في برامج التكوين، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر من خلال الاستثمار المتواصل في تنمية الموارد البشرية، فلنكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التكوين عليها. ومن جانب آخر، فإنّ النهج الشامل للجودة يسهم في بناء كوارر بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستويات الأداء.

المطلب الرابع: التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات وضغوط متواصلة في ظل المناخ التنافسي الشديد والبيئة المتغيرة باستمرار، ولمواجهة هذه التحديات، تلجأ المؤسسات إلى تجديد ثقافتها التنظيمية كأحد الركائز الأساسية لبناء قدراتها التنافسية وتعزيز بنيتها الداخلية. وتعدّ عمليات التكوين من الأدوات الفعالة التي تُسهم وبشكل كبير في هذا التجديد الثقافي، من خلال تعزيز القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تدعم قدرة المؤسسة على التكيف والازدهار. من هذا المنطلق، سيتناول هذا المطلب مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية وتأثيره على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، مع التركيز على الدور الإيجابي للتكوين في دعم وتطوير هذه الثقافة. وسيتم تسليط الضوء بشكل خاص على كيفية استثمار التكوين لبناء ثقافة تنظيمية ديناميكية تدعم تميز المؤسسة وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات.

أولاً: التغيير في الثقافة التنظيمية

من المعلوم أنّ الثقافة التنظيمية تعتبر أحد أبرز الجوانب التي يتم من خلالها إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وقد أصبح من الضروري تغيير وتجديد الثقافة الراهنة واستبدالها بثقافة جديدة تتوافق مع المتغيرات المتسارعة في الواقع الذي يحيط بالمؤسسات في الوقت الحاضر، إذ لم يعد هناك مجال للثبات والجمود. وبالتالي، تغيير الثقافة التنظيمية يُعد أداة أساسية لتحقيق التطوير والتميز في الأداء، بغية مواكبة المنافسة وتلبية احتياجات وتطلّعات العملاء بكفاءة وفعالية. ويتم ذلك، من خلال النهوض بالأداء وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الحوافز التي تحث على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى تبني مجموعة متنوعة من السبل الكفيلة بترسيخ الثقافة التنظيمية الجديدة، وتطبيقها ضمن العمليات اليومية.

1. تعريف التغيير الثقافي وحاجة المؤسسة إليه: يُعبر التغيير الثقافي عن التغييرات التي تحدث في طريقة أداء المهام

داخل المؤسسة، والتي تتوافق بتطور وتغير الأفراد أنفسهم مع مرور الزمن. وفي سياق ذلك، يعتقد عالم الاجتماع "إيفان فيليجي" أنّ عملية التغيير الثقافي لا تحدث إلا عندما يتم تفعيل آليات داعمة لتغيير سلوكيات الأفراد. ويمكن أن تأتي هذه الآليات، حسب قوله، على هيئة حوافز تُشجّع على إحداث تغييرات مرغوبة، ومن بين هذه الآليات يكون للتفاعل الاجتماعي والحوار دور مهم. وفي سبيل تحقيق ذلك، يسهم تنظيم الاجتماعات في ترغيب الأعضاء في التفكير حول المواضيع المراد مناقشتها

ومعالجتها. ومن جانبها، يُشكّل الحوار الذي ينشأ بين الأفراد منبراً لتطوير الأفكار وصقلها، ويُسهّم في اتخاذ القرارات الجديدة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. علاوةً على ذلك، لا يقتصر دور الحوار على ذلك فقط، بل يمتد ليشمل تغييرات أو تعديلات في هياكل السلطة والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة⁽¹⁾. وهناك من ينظر إلى التغيير الثقافي على أنه: "عملية داخلية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوافق مع عمليات التغيير الخارجية، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع، ودفعها داخل أرجاء المؤسسة بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي. وضمن التشخيص الصحيح، يمكن التعامل مع ثقافة المؤسسة كعامل مهم في استراتيجيات المؤسسة، وبالتالي قباس جديوى الثقافة الحالية لمعالجة التحديات المحيطة. ومن ثم، يتم التفكير في المنهجيات المناسبة لإحداث التغيير الذي يُسهّل تحديث نظام القيم السائدة، واستبدالها بقيم تتلاءم مع التحولات الجارية. ويتجسد هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة"⁽²⁾.

اعتماداً على ما سبق، يمكن القول أنّ مصطلح "تغيير الثقافة التنظيمية" يشير بصفة عامة إلى العملية التي تهدف إلى تعديل القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة داخل المؤسسة، بغرض تمكينها من تحقيق التكيف الأمثل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتجسد هذه العملية في إحداث تغيير جوهري في طرق التفكير والتصرف الراسخة لدى أفراد المؤسسة، عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم على التخلي عن أنماط التفكير والسلوك المألوفة، واعتماد منظومة جديدة من القيم والمعتقدات تتوافق مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. ولذلك، ينبغي وضع استراتيجية مدروسة لإدارة هذا التغيير الثقافي بما يضمن نجاحه وترسيخه.

2. الأسباب الدافعة للتغيير الثقافي ومتطلبات إحداثه: تتباين وجهات نظر الكُتّاب والباحثين حول مدى إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فالبعض يرى صعوبة ذلك، بينما يؤمن آخرون بإمكانية تعديلها وتطويرها. وتُثار هنا إشكالية مهمة حول الأسباب التي تستدعي ضرورة التغيير الثقافي، وكيفية تسهيل هذه العملية⁽³⁾.

أ. الأسباب الدافعة لإحداث التغيير الثقافي: تُعد العوامل الموقفية الآتية من أهم الدوافع الداعية لإحداث التغيير الثقافي في المؤسسات⁽⁴⁾:

- وجود أزمة حالية أو مرتقبة: قد تكون الأزمات أو المتوقعة دافعاً قوياً لإجراء التغييرات الثقافية المطلوبة، حيث تعتبر هذه التغييرات وسيلة للتكيف مع الأوضاع الصعبة، أو للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها مستقبلاً. فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود المبذولة لإنجاحه، إذا ما كانت المؤسسة في مرحلة تستدعي تصفيته بسبب مرورها بأوضاع صعبة، مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين جدد.

⁽¹⁾ Aicha Bouchikhi (2020), "Qualite Totale et Changement Organisationnel : Leur impact sur le management des ressources humaines", Publié par Revue d'Economie et de Management, crée par la Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et de Gestion, Université Aboubeker Belkaid, Tlemcen, Algérie, Vol. 18, N°. 2, P:115.

⁽²⁾ إلياس سالم (2020)، "التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الأول، ص 547.

⁽³⁾ حسين حريم (2010)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 266.

⁽⁴⁾ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 548، 549.

- التغيير في قادة المؤسسة البارزين: إنّ التغيير في القيادة يُمثّل فرصة مناسبة لتغيير القيم السادة وفرض قيم جديدة، حيث يؤمن الأفراد العاملون بقدرتها على قيادة التغيير. ومن المهم أن يستطيع القادة الجدد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، لأنّ من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة.
- مرحلة دورة حياة المؤسسة: إنّ مرور المؤسسة بأي مرحلة من مراحل دورة الحياة يوجب عليها تغيير ثقافتها، فانتقالها من مرحلة النمو إلى النضج، أو من مرحلة النضج إلى الزوال، يجعلها أكثر حاجة إلى تغيير ثقافتها التنظيمية.
- عمر المؤسسة: يسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات حديثة النشأة على اعتبار أنها تتكون من خصائص ثابتة نسبياً، وتتطور خلال العديد من السنوات، وتتجذر ويتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، لذا يُصعب تغيير الثقافة القديمة.
- حجم المؤسسة: كلما كان حجم المؤسسة أصغر كلما سهل تغيير ثقافتها، ويُفسّر هذا صعوبة تغيير ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات لتعدد ثقافتها.
- قوة الثقافة الحالية: كلّما زاد إجماع الأفراد العاملين وشِدّة تَمسُّكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغييرها، وكلما كانت الثقافة ضعيفة استدعى ذلك ضرورة تغييرها لجعلها تتكيف مع أهداف وسياسات وبنية المؤسسة.
- غياب ثقافات فرعية: إنّ وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تُقاوم التغيير لأنها عادة تضمّ عدة ثقافات فرعية.
- وعليه، فإنّ عملية تبني التغيير الثقافي داخل المؤسسات الاقتصادية تُمثّل تحدياً كبيراً، حيث يتأثر بجملة من العوامل، مثل الأزمات، وتغيير القادة، ومراحل دورة حياة المؤسسة، وعمرها، وحجمها، بالإضافة إلى قوة الثقافة السائدة ووجود ثقافات أخرى فرعية. وبناءً على ذلك، ينبغي على المؤسسات أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تصميم استراتيجيات التغيير الثقافي بما يتناسب مع التحديات التي قد تظهر خلال عملية التحول، وذلك حتى تضمن نجاح التغيير المنشود.
- ب. متطلبات إحداث التغيير الثقافي:** إلى جانب ذكر أسباب تغيير ثقافة المؤسسة، تجدر الإشارة إلى وجود ثمانية متطلبات لإحداث هذا التغيير الفعّال، والتي يمكن عرضها كما يلي (1):
- ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة؛
- خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك؛
- تشجيع العاملين الذين يُظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة؛
- إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة؛
- تصميم أنظمة المكافآت التي تُشجّع العاملين على تقبّل وممارسة القيم الجديدة؛
- القيام بصياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل ومحاوله تفعيلها؛
- التقليل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الاستغلال المكثف للتعاقب الوظيفي؛
- محاولة الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال خلق مناخ للثقة المتبادلة.

(1) جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 38.

تختصر العناصر المذكورة سابقا، متطلبات إحداث عملية تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة والإجراءات الضرورية لضمان نجاح هذا التغيير. فمن خلال تعزيز الدور الرمزي للإدارة وخلق نماذج سلوكية جديدة، وتعزيز القيم والسلوكيات المرغوبة لدى الأفراد العاملين، يُمكن بناء قاعدة قوية للتغيير الثقافي. بالإضافة إلى ذلك، يجب تصميم أنظمة مكافآت تُشجع على تبني القيم الجديدة، وتعزيز القواعد والإجراءات التي تُجسّد هذه القيم بشكل رسمي أثناء أداء العمل. كما يتضمن التغيير الثقافي أيضا، الحد من تأثير الثقافات الفرعية من خلال التعاقب الوظيفي، وخلق مناخ للثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين للحصول على تأييدهم للثقافة الجديدة.

3. الخطوات العملية لإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية: هناك مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها لإحداث التغيير الثقافي، من أهمها (1):

أ. تغيير السلوكيات والقيم والاتجاهات والافتراضات التقليدية والقديمة، اتجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمؤسسة والقادة والمؤوسين، مع تفادي الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.

ب. دراسة وتشخيص الثقافة السائدة قصد تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية، والعمل على تطوير ما هو إيجابي والقضاء على ما هو سلبي.

ت. مساهمة القيادات الإدارية بالسلوكيات الإيجابية باعتبارهم القدوة داخل المؤسسة، وتغيير نظرهم إلى الأفراد العاملين باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة وليس كتكلفة.

ث. العمل على تغيير المعتقدات والممارسات الخاطئة داخل الإدارة إلى مبادئ وممارسات إيجابية.

ج. التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة وتنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات.

ح. وضع نظام فعال للاتصال داخل المؤسسة لتسهيل انسياب الأفكار داخل المؤسسة.

4. آليات إرساء التغيير الثقافي

إنّ إرساء التغيير الثقافي في المؤسسات يستدعي الاستعانة بجملة من الآليات الفعالة من أجل تدعيم جهوده وضمان نجاحه. وبالتالي تقديم الدعم اللازم لبرامج التغيير التنظيمي. يمكن عرض أهم هذه الآليات على النحو الآتي (2):

أ. **اللغة:** تقتضي الحاجة لتغيير ثقافة المؤسسة تغييراً في قاموس المصطلحات التنظيمية تدعيماً للقيم الجديدة، ومحاولة للتخلي عن القيم والعادات القديمة.

ب. **تغيير الرموز والشعارات:** تلجأ المؤسسة إلى تغيير شعارها واستبداله بشعار يتلاءم مع القيم الجديدة والذي ينعكس على صورتها.

(1) لخضر دولي، إلياس سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 683.

(2) سامية خبيزي (2015)، "التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد التاسع، ص 70-72.

ت. حملات الدعاية والإعلان: تلجأ المؤسسة قصد تدعيم برامج التغيير الثقافي إلى حملات إشهارية داخلية، وترمي هذه الحملات إلى تحقيق هدفين، أحدهما يكمن في إثارة اهتمام الأفراد ببرامج التغيير الثقافي والتأكيد على أهمية المشاركة في صناعة التغيير التنظيمي والوفاء بمتطلباته. والهدف الآخر، يتجسد في التركيز على مواجهة الإشاعات التي تسبق أو ترافق عملية التغيير الثقافي.

ث. صياغة نماذج قيادة التطوير: تعمل إدارة المؤسسة على إظهار مهارات القيادة في تنمية روح المبادرة، وترقية الحس بالانتماء، والحرص على تلمين المورد البشري، وتقديم صورة إيجابية عن القيادة في المؤسسة تحقيقاً لأهداف التغيير الثقافي من خلال فعاليات الاتصال ونمذجة السلوك القيادي.

ج. تعديل العادات والشعائر: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف التغيير الثقافي من خلال تغيير بعض الأساليب، كاستبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات بالاجتماعات بين المدراء وفرق العمل، كما يتم الاستعانة بالاحتفالات والمراسيم قصد تثبيت السلوكيات الجديدة، وصياغة طقوس جديدة لمكافحة الأفراد عن النجاحات المحققة.

ح. الخطاب الرسمي للتغيير الثقافي: يرتبط الخطاب الرسمي بصورة المسؤولين في المؤسسة، وأثناء القيام ببرنامج من أجل التطوير يتزايد الاهتمام بأهدافه وأشكاله ومضمونه والقنوات المستعملة لنقله، كما يتزايد اهتمام الأفراد بهذه الخطابات وفضولهم لمعرفة أهداف ومتطلبات إحداث التغيير الثقافي.

خ. التركيز على الأحداث والوقائع وأثرها في التغيير الثقافي: تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من الأحداث التي صنعت تاريخها قصد التأثير في الأفراد، كما تسعى من خلال عملية الاتصال إلى خلق صورة إيجابية عن قادة التغيير وأهم مراحل التحول والتطور التي عرفتها المؤسسة، والاهتمام بالجوانب المضئية منها قصد استغلالها في توجيه جهود التطوير.

د. التوقعات المعيارية - الضغط الاجتماعي-: تضع المؤسسة أدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تُعبّر عن القيم والمعتقدات التي تريد المؤسسة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها التنظيمية.

ذ. استخدام الموضوعة والنماذج: يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمؤسسة، ومن ثم جعل الأفراد العاملين يقومون بهذه التغييرات بتقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المؤسسات المبدعة. أما فيما يتعلق بالنماذج فتعتبر أيضاً كآلية للتغيير الثقافي، فأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المؤسسة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم.

استناداً لما تقدم، يمكن التوصل إلى استنتاج مفاده أنّ هذه الآليات تُشكّل مجموعة أدوات مكملّة وداعمة لبعضها البعض، في سبيل تحقيق التغيير الثقافي الذي يُسهم بدوره في دعم وتجسيد مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حيث يُبرز الواقع أنّ تحقيق هذه التغييرات لا يكتمل ولا يتحقق إلا بتكامل القوى الأساسية الداعمة له، وعلى رأسها الثقافة التنظيمية، التي تُعدّ الأساس الذي يستند إليه نجاح تلك الجهود واستمراريتها.

ثانياً: تأثير التغيير الثقافي على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة

إنّ دراسة تأثير التغيير الثقافي على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة، يتطلب التركيز الجاد على الثقافة التنظيمية باعتبارها مصدراً رئيسياً لتحديد تلك الفاعلية، إذ أنّ الثقافة التنظيمية تُركّز بصفة أساسية على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في صياغتها،

مما يُمكنهم من الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة والتفاعل معها. كما تكمن أهمية هذه الثقافة في تحرير العمليات من الإجراءات الروتينية، والتقليل من التكاليف غير الضرورية بهدف تحقيق أقصى درجات الفعالية التنظيمية. ومن هذه الزاوية، يمكن التأكيد على أنّ الثقافة التنظيمية تُثّل عملية مستمرة تُحدّد القيم والمبادئ والأعراف التي تعتنقها المؤسسة، والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، لتحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة. وتستلزم عملية التغيير للثقافة التنظيمية السائدة كأي عملية تغيير أخرى، تدويب أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة مع تغيير العاملين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو القادرين والراغبين في التماشي معها، وهو أمر يمكن أن يصاحبه مقاومة بعض أفراد المؤسسة الذين قد يجدون صعوبة في التأقلم مع هذا التغيير. لذلك، وبغض النظر عن الظروف، فإنّ تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم فهماً شاملاً للعوامل الموقفية المختلفة، وهذا الفهم بدوره ينص على توفير الدعم الكامل للأفراد المشاركين في هذه العملية، والذي يتم تيسيره من خلال تسطير برامج تكوينية وتطويرية مناسبة⁽¹⁾. وبالتالي، يمكن القول أنّ عملية إحداث التغيير الثقافي تقتضي في النهاية، تبنى مقاربة تشاركية شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب الواقع التنظيمي، وتعمل على إشراك الموارد البشرية وتمكينها من خلال برامج التكوين والتنمية، بهدف بناء ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف.

ثالثاً: دور التكوين في بناء وممارسة الثقافة التنظيمية بما يدعم عمليات التغيير التنظيمي

يُجسّد التكوين دوراً بارزاً في نقل وممارسة الأفكار والمفاهيم الأساسية الموجودة في المؤسسة، إذ ترتبط عمليات التكوين والثقافة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، ويُعزّز كلٌّ منهما الآخر. وتتأتى أنماط الثقافة التنظيمية المتنوعة من أحد أشكال ممارسة التكوين، وتنحصر تلك الأنماط فيما يلي⁽²⁾:

1. ثقافة الترقية: تنص هذه الثقافة على ضرورة احترام الأنظمة والإجراءات، وتوصيف المهام بدقة، مع تحديد واضح ودقيق للحركية بين مختلف مراكز العمل وفقاً لمعايير محددة، مثل النجاح في المسابقات والأقدمية. تؤدي هذه السمات إلى تطوير برامج تكوينية خاصة جداً، والمستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمتكوّنين، ويكون التكوين هنا مُرتبطاً بالحركية الداخلية مثل ترقية ونقل الموظفين.

2. ثقافة العشيرة: يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية، ويُعزّز الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية مُرتبطة بشخص ملهم، وينظر للتكوين في هذا السياق كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية، وتميل المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي أو العشائري إلى تنفيذ برامج تكوينية داخلية، بحيث يكون الهدف منها تعزيز وتعميق الالتزام بالقيم التقليدية أكثر من اكتساب المهارات الفنية. وبالتالي، يُصبح التكوين وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي بُحاه المؤسسة.

3. ثقافة التجديد (التنمية): يُوجّه هذا النمط لقيم التجديد، التغيير والتطوير، حيث يتم تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يُترجم بتكوين مُوجّه للتنمية الفعلية لقدرات العاملين ومساهماتهم في عمليات التغيير. ويتسم البرنامج التكويني بهذا الصدد بالمرونة، ويتمتع بقليل من القياسية، ليتناسب مع تطور حاجات المؤسسة ومواجهة

(1) الطاهر غراز، نورية سواليمة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

تنامي النشاطات، ويتم طلب التكوين خارج المؤسسة بشكل خاص من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتوافق مع مختلف فعاليات المؤسسة، فالتكوين هنا يكون مفتوحاً وشمولياً.

4. ثقافة السوق: يتجسد الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وزيادة الفاعلية، لهذا السبب يُمكن التكوين الأفراد من تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء، من خلال تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم. ولقد اتجهت المؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة إلى اعتماد برامج تكوين مُخصصة للأفراد، ليس فقط لتغطية الجوانب الفنية، بل أيضاً لتعزيز مهارات إدارة الأعمال، حيث يمتلكون قُدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة. بالمختصر، يؤثر التكوين بشكل ملحوظ على بنية وثقافة المؤسسة، وذلك من خلال تشكيل الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية، حيث تتكيف هذه الأنماط مع توجهات واحتياجات المؤسسة نحو التغيير والتطوير، وبالتالي يكون لها دور فعال في تعزيز وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي وضمان نجاحها.

إنّ ما تمّ التوصل إليه في نهاية هذا المبحث، وبعد الاستعراض الشامل لمساهمات التكوين في تعزيز عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، تبدو الحاجة إلى تكوين وتطوير الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، أمراً لا غنى عنه. يأتي هذا الإجماع من واقع أنّ المؤسسة ترى في مواردها البشرية القيمة الفكرية التي تُتميزها وتمنحها الأفضلية على منافسيها. وعلى هذا الأساس، فإنّ تكوين هذه الكوادر بمهارات تخطيطية وإدارية متقدمة، يمكن أن يكون له تأثير كبير في تشكيل كفاءات تستند عليها المؤسسة لإحداث تغييرات تنظيمية جوهرية مستمرة، تتوافق مع تطلعاتها المستقبلية، وتُحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد استعراض النقاط البارزة في هذا الفصل، يتجلى بوضوح أن التغيير التنظيمي يعتبر عملية ضرورية لنجاح المؤسسات الاقتصادية، نظراً للتقلبات والتحوّلات المستمرة التي تعيشها في ظل ساحة الأعمال الحالية. ولذلك، لا بد أن تولي هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً بمداخل التغيير التنظيمي، وأن تنظر في استراتيجيات إحداثه والآليات الكفيلة بتحقيق ذلك. ومن الملاحظ أنّ تنفيذ التغييرات التنظيمية داخل أي مؤسسة كانت، يُعد مهمة صعبة ومعقدة، تستدعي الحيلة والحذر بغض النظر عن حجم هذا التغيير، وذلك لارتباط نجاح هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسة على إشراك الموارد البشرية في مبادرات التغيير، والحصول على تأييدهم ودعمهم لهذا الحدث الجديد.

ومن الجدير بالذكر، أنّ عملية التغيير التنظيمي لا تقتصر فقط على إحداث تغييرات كمية بل قد تمتد لتشمل أيضاً تحوّلات نوعية في مختلف العناصر المادية والسلوكية داخل المؤسسة الاقتصادية. وتشمل هذه التحوّلات على سبيل المثال تغييرات في الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، نظم العمل، التكنولوجيا المعتمدة، والثقافة التنظيمية السائدة. يسعى هذا النوع من التغييرات لدفع المؤسسة نحو الارتقاء بمستوى أدائها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، عن طريق الاستفادة من مختلف الأساليب والآليات المقدمة من العلوم السلوكية.

لهذا السبب، من الضروري أن تعمل المؤسسات بجد واجتهاد لتنفيذ التغييرات التنظيمية وفقاً لرؤية شاملة تكون مدروسة بشكل مخطط ودقيق، وتهدف في مجملها إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرغوبة. كما يجب أن يتم التركيز على أهمية العنصر البشري وتمكينه من خلال توفير برامج تكوينية مناسبة تُزوده باستمرار بالمعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية. ومما لا شك فيه، أنّ هذه الاستثمارات في تطوير وتنمية الموارد البشرية، تُسهم لا محالة في زيادة الكفاءات، ورفع مستوى الجودة، وتعزيز الأداء الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة. وبالتالي، خلق حالة من التوافق والانسجام بين الموارد البشرية ومتطلبات إحداث التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري
في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر
بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع عمر بن عمر ومختلف وحداته في قطاع
الصناعة الغذائية بولاية قالمة

المبحث الثاني: تشخيص لطبيعة التكوين والتغيير التنظيمي بمجمع عمر بن
عمر بولاية قالمة

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خاتمة الفصل الثالث



تمهيد:

يُركّز هذا الفصل التطبيقي على تحويل المفاهيم النظرية المعتمدة في إعداد هذا البحث، والتي تتناول دراسة كل من التكوين والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، إلى واقع عملي ملموس. تسعى الطالبة من خلال ذلك، إلى عرض وتطبيق النموذج البحثي المقترح للدراسة، بهدف التحقق من مدى صلاحيته في الكشف عن طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية التي تجمع بين (تكوين المورد البشري) كمتغير مستقل للدراسة و(التغيير التنظيمي) كمتغير تابع. وتتجسد هذه الدراسة، في تحليل واقع ما يجري في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة على المستوى الوطني، مع التركيز بشكل خاص على مجمع عمر بن عمر، الذي يُعد من أبرز المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر. وفي هذا السياق، تُسلط الدراسة الضوء على المؤسسات التابعة للمجمع المتواجدة على مستوى ولاية قالمة، لاسيما مؤسسة مصبرات عمر بن عمر التي تأسست منذ عام 1984، ومطاحن عمر بن عمر التي بدأت نشاطها عام 2002. ويأتي اختيار هذه المؤسسات الاقتصادية لتوافق واقعها مع موضوع الدراسة، نظراً لريادتها وجودة منتجاتها التي تغطي بمكانة مرموقة في السوق الوطني، إلى جانب دورها البارز في مجال التصدير، هذا من جانب. ومن جانب آخر، تهدف الدراسة إلى تقييم مدى فعالية برامج التكوين المقدمة للموظفين، ودورها المحوري في إعدادهم لتبني التغييرات التنظيمية التي شهدتها المجمع مؤخراً في مجالات متعددة، بما في ذلك التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تطوير الأساليب والأنظمة الإدارية المعتمدة داخل الوحدات الاقتصادية. بالإضافة إلى استكشاف مدى ارتباط فعالية هذه البرامج بنجاح تنفيذ تلك التغييرات ومدى قدرتها على تعزيز جاهزية الموظفين للتكيف مع التحولات الحاصلة.

إنّ التغييرات التنظيمية التي خضع لها مجمع عمر بن عمر لم تكن عشوائية، بل جاءت كنتيجة لتخطيط استراتيجي مدروس يصبو إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. وقد كان لبرامج التكوين دور حاسم في هذا السياق، حيث ساهمت في تطوير المهارات والقدرات اللازمة للموظفين، مما مكّنهم من مواجهة التحديات الناتجة عن تلك التغييرات بفعالية. وقد تمكّن مجمع عمر بن عمر من تحقيق هذا النجاح بفضل مجموعة من العوامل، أبرزها الثقافة التنظيمية التي ينفرد بها المجمع، والتي بدورها تركز على قيم المشاركة الفعالة بين جميع مستويات الموظفين، وتعزيز روح الإبداع والابتكار والعمل الجماعي. هذه القيم لم تكن مجرد شعارات، بل تمّ تجسيدها عملياً في سياسات وإجراءات المجمع، مما أتاح بيئة عمل تدعم التعلم المستمر وتطور الكفاءات. وفي سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لتناسب مع الموضوع وتوزيعها على عينة من الموظفين في مجمع عمر بن عمر للصناعة الغذائية بولاية قالمة، وذلك بغرض الاطلاع على مدى التوافق بين الجانب النظري للدراسة مع آراء العينة المختارة، إلى جانب فهم وجهات نظرهم وآرائهم حول عمليات التكوين والتغييرات التنظيمية التي تحدث داخل المجمع، ومدى استجابتهم وتفاعلهم معها. ثم استخدام الأساليب الإحصائية الكفيلة بتحليل تلك البيانات، واختبار الفرضيات الموضوعية في بداية الدراسة والتأكد من صحتها، مما سيمكن من الوصول إلى استنتاجات ذات قيمة عملية في تطوير برامج التكوين التي تدعم أهداف التغيير التنظيمي في المجمع. ومن المتوقع، أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهم القائمين على

برامج التكوين في المؤسسات، بتقديم رؤى تساعد على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بما يدعم ويُعزز القدرة على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي ويضمن نجاحها.

المبحث الأول: تقديم عام لمُجمَع عمر بن عمر ومختلف وحداته في قطاع الصناعة الغذائية بولاية قالمه

لا شك أنّ قطاع الصناعات الغذائية قد أصبح واحداً من أكثر القطاعات الاقتصادية أهمية وديناميكية في الاقتصاد الجزائري، حيث تنبع أهميته من كونه جزءاً أساسياً من الصناعات التحويلية التي تسهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاج المحلي والدخل القومي. يُشكّل هذا القطاع حلقة وصل حيوية تربط بين القطاعين الزراعي والصناعي، حيث يلعب القطاع الزراعي دوراً محورياً في توفير المواد الخام الأساسية التي تُمثّل مدخلات رئيسية للصناعات الغذائية.

كما أنّ قطاع الصناعات الغذائية يمثل مسعى استراتيجي للاستثمار، يسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي للمجتمع، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر. ومن الجدير بالذكر، أنّ هذا القطاع شهد تحولات جوهرية على مرّ الزمن، مدفوعة بالتقدم العلمي والتكنولوجي وجهود البحث والتطوير، مما عزز من أهميته نتيجةً لارتباطه الوثيق بصحة الفرد المستهلك النفسية والجسدية، وهو ما يجعله قطاعاً حساساً للغاية يستدعي استثمارات كبيرة لتطويره وتعزيز مكانته في الاقتصاد الوطني. وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أنّ قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر يتميز بتنوعه الواسع، حيث يشمل العديد من الفروع تنقسم إلى نوعين، الفرع الأول يتمثل في الصناعة الحيوانية والتي تنطوي على تربية المواشي ونشاطات الصيد وغيرها. أما الفرع الثاني فيشمل الصناعة النباتية وما ينتج عنها مثل الزيوت، المشروبات الغازية والمعدنية، المصبرات، المطاحن وصناعة العجائن الغذائية وغيرها من الصناعات الأخرى. ويبرز مُجمَع عمر بن عمر كأحد الرواد في هذا المجال بفضل جودة منتجاته، مما أهله لتغطية الطلب المحلي والتوجه نحو الأسواق الخارجية. بناءً على ذلك، سيقدم هذا المبحث صورة مختصرة عن قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، ثم لمحة تاريخية عن تطور المجمع من خلال استعراض نشأته وخصائصه ومنتجاته، مع تسليط الضوء على أبرز مؤسستين تابعتين له بولاية قالمه: مؤسسة مُصَبَّرات عمر بن عمر CAB، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB، اللتان تعتبران ركيزة أساسية في صناعة المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع، خاصة في السوق الوطني. سيتضمن هذا المبحث تعريفاً دقيقاً لهاتين المؤسستين، مع بيان أهميتهما وهيكليهما التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح طبيعة سيرورة عملهما.

المطلب الأول: لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

تُعرف الصناعة الغذائية على أنها القطاع الحيوي الذي يُعنى بتحويل المواد الخام النباتية والحيوانية التي تزيد عن احتياجات الاستهلاك الطازج، إلى منتجات غذائية أخرى قابلة للاستخدام ويمكن حفظها من الفساد لفترات زمنية أطول، مما يتيح استخدامها في أوقات غير مواسم ظهورها، أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها الأصلية. هذا التحويل يضمن بقاء المنتجات صالحة للاستهلاك من الناحيتين الصحية والبيولوجية. ووفقاً لتعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية، فإن هذه الصناعة تُعدُّ جوهرية قطاعاً أساسياً قائم على توفير الغذاء للأفراد، ومرتبطة أساساً بالإنتاج الزراعي، حيث يتضمن مجموعة واسعة من السلع المصنعة التي تلبي احتياجات المستهلكين في مختلف الأوقات والمواقع⁽¹⁾.

أولاً: أسباب الاهتمام بالصناعات الغذائية في الجزائر

انطلقت الصناعة الغذائية في الجزائر خلال سنوات السبعينات كجزء من برامج التنمية التي هدفت إلى إنشاء شركات وطنية في عدة مجالات حيوية مثل الحبوب، الحليب، الماء والمشروبات. كانت هذه المجالات الأولى وذات الأهمية القصوى، والتي سرعان ما تلاها تطور مجالات أخرى كالسكر، العجائن، المصبرات، اللحوم وغيرها⁽²⁾. ويمكن إرجاع الاهتمام الكبير بهذا القطاع إلى عدة أسباب رئيسية نذكر منها⁽³⁾:

1. تحقيق الأمن الغذائي للوطن: يُعدُّ قطاع الصناعات الغذائية حجر الزاوية في تحقيق الأمن الغذائي للبلاد. وفي هذا السياق، يجب التمييز بين مفهوم الأمن الغذائي^(*) والاكتفاء الذاتي الكامل^(**)، حيث أنَّ الجزائر لا تزال حالياً بعيدة عن تحقيق الاكتفاء الذاتي في الغذاء.

(1) منصف شرقي، عميروش بوشلاغم (2021)، "تطوير الصناعات الغذائية كآلية للخروج من التبعية الريعية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 21، العدد الأول، ص 681.

(2) نجاة باشا، نصيرة عقبة (2022)، "قياس أثر قطاع الصناعات الغذائية على زيادة الناتج الداخلي الخام باستخدام نموذج ARDL دراسة حالة الجزائر (1990 - 2018)"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 22، العدد الثاني، ص 545.

(3) ثريا الماحي (2010)، "استراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات للصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 08 و 09 نوفمبر، ص 03.

(*) الأمن الغذائي: يُعرف الأمن الغذائي، وفقاً للبنك الدولي، بأنه مفهوم يتجاوز تأمين كميات كافية من الغذاء للأفراد في جميع الظروف والأوقات، بل يُمثِّل الحصول على غذاء بجودة عالية وتغذية متوازنة، مما يضمن صحة جيدة وحياة نشطة. إلى جانب ذلك، يشمل الأمن الغذائي تسهيل الوصول إلى الغذاء بتكلفة معقولة، مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات. وعليه، يمكن القول أنَّ الأمن الغذائي يشمل أربعة أبعاد رئيسية تتعلق بتوفير الغذاء، إمكانية الوصول إليه، نوعيته واستقرار الإمدادات الغذائية بمرور الوقت.

(**) الاكتفاء الذاتي الغذائي: هو عبارة عن مقياس يُستخدم لتحديد مدى قدرة الدولة على تلبية احتياجاتها الغذائية من خلال إنتاجها المحلي، دون الحاجة إلى الاعتماد على الواردات الغذائية، مما يعكس مدى استقلالية النظام الغذائي الوطني. وبالتالي، يُعتبر الاكتفاء الذاتي أحد المكونات المحتملة للأمن الغذائي، ولكنه ليس شرطاً ضرورياً لتحقيقه، إذ يمكن لدولة ما أن تُحقق الأمن الغذائي من خلال واردات غذائية مستقرة ومضمونة.

2. الأهمية الاقتصادية لقطاع الصناعات الغذائية: لقطاع الصناعات الغذائية أهمية محسوسة في قطاع الصناعة، حيث تُمثّل ما نسبته (31.5%) من إجمالي القيمة المضافة. وعلى مستوى الاقتصاد الوطني، يلعب قطاع الصناعات الغذائية دوراً محورياً إذ يسهم بحوالي (627 مليار دينار) ما يعادل (38.5%) من القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات.
3. التوازن في ميزان المدفوعات: أدى الارتفاع المستمر في فاتورة الاستيراد الغذائي إلى ضرورة تبني الدولة لاستراتيجية تنافسية تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسات الغذائية المحلية كمّاً ونوعاً، وذلك من أجل تخفيض عبئ الواردات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات. كما أنّ فرع الصناعات الغذائية يُمثّل (28%) من الإيرادات الصناعية، والمكونة غالباً من المنتجات واسعة الاستهلاك كالقمح والسكر والزيت.

ثانياً: هيكل الصناعة الغذائية في الجزائر

تجدر الإشارة إلى أنّ أهم الصناعات الغذائية بالجزائر تتميّز بتنوعها وارتباطها الوثيق بالمجالين النباتي والحيواني، مما يجعلها من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني. يمكن تقسيم هذه الصناعة إلى فرعين أساسيين، الفرع النباتي والذي يشمل مجموعة واسعة من الصناعات التي تعتمد على تحويل المنتجات الزراعية إلى مواد غذائية مختلفة كصناعة الحبوب والمطاحن، وصناعة العجائن بأشكالها، صناعة الفواكه وما ينتج عنها من عصائر والفواكه المجففة، ومنتجات أخرى مشتقة من الخضروات وما ينتج عنها من منتجات أخرى كالزيوت النباتية والدهون... إلخ. أما الفرع الحيواني فيُركز على استغلال الموارد الحيوانية لإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات الغذائية، ويضم نشاطات الصيد وتربية المواشي وما ينتج عنها من حليب ومشتقاته، اللحوم البيضاء الحمراء والأسماك المعلبة وغيرها. من هذا المنطلق، يمكن تصنيف الصناعات الغذائية في الجزائر إلى عدة فروع أساسية بناءً على طبيعة المواد الخام والعمليات التصنيعية كما يلي⁽¹⁾:

3. فرع المطاحن: يضم هذا الفرع كافة المنتجات الناتجة عن عملية طحن الحبوب عبر مطاحن متخصصة، وينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة التي تستخدم لاحقاً كمدخلات لعمليات إنتاج مواد موجهة للاستهلاك النهائي، وذلك بتحويل القمح الصلب واللين من أجل الحصول على منتج السميد والفرينة وغيرها من المنتجات الأخرى.
4. فرع الزيوت والدهون: يشمل هذا الفرع إنتاج الزيوت المستخلصة من البذور الزيتية، سواء تم ذلك بطريقة تقليدية عن طريق العصر الميكانيكي، أو بطرق صناعية أخرى أكثر تقدماً.
5. فرع الحليب ومشتقاته: يتضمن هذا الفرع عمليات تصنيع وتغليف الحليب وتحويله إلى منتجات أخرى مثل الأجبان والزبدة.
6. فرع السكريات: يرتبط هذا الفرع بإنتاج السكر من قصب السكر (Canne à sucre) والشمندر السكري (Betterave sucrière)، والتي تمر بعمليات تحويل متعددة للوصول إلى المنتج النهائي المتمثل في السكروز (Saccharose) أو ما يعرف بالسكر الأبيض.

(1) نورهان قرون (2017)، "قطاع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر - دراسة تحليلية (هيكل - سلوك)"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية تصدر عن مخر العملة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 1، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 161.

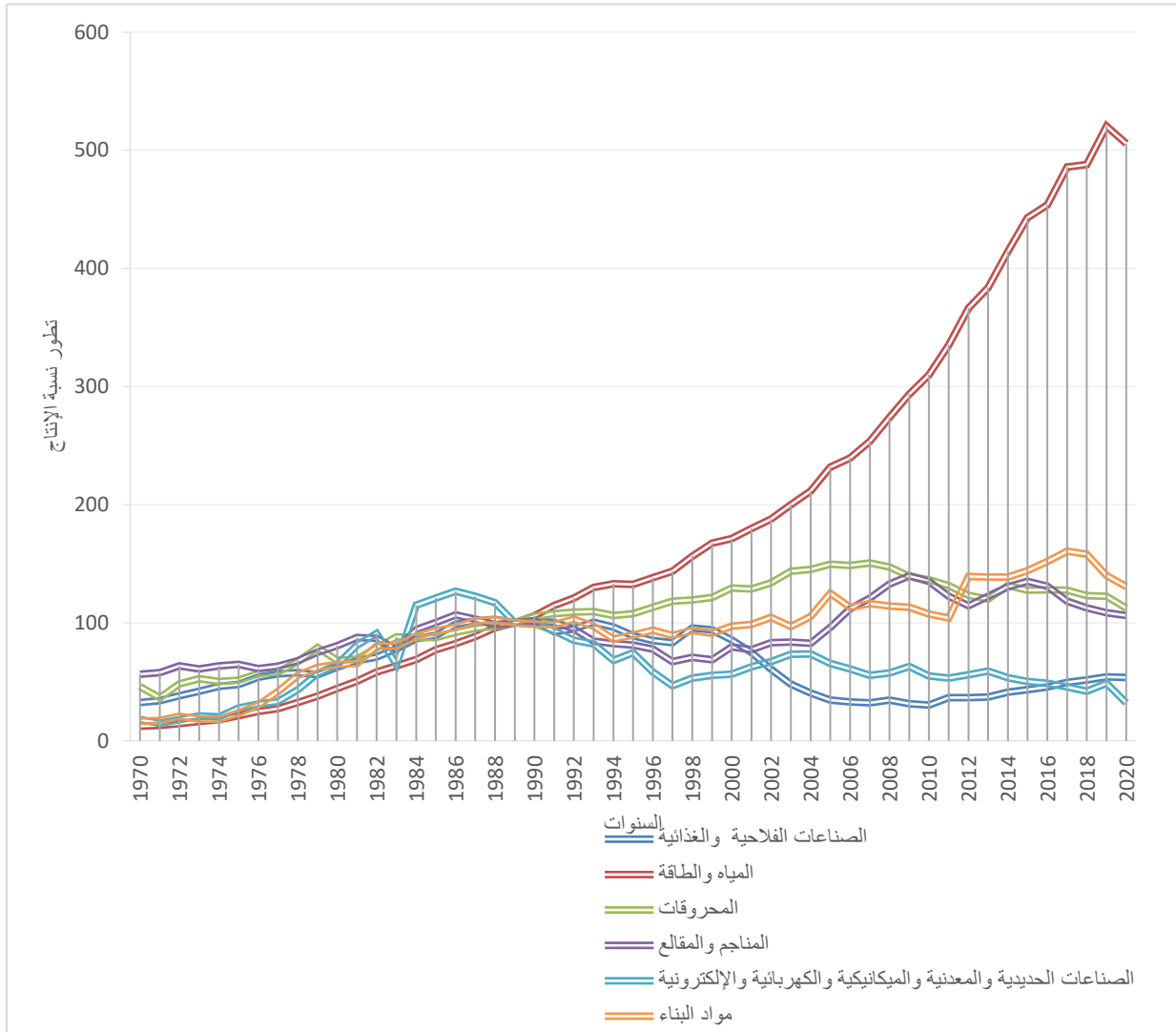
7. فرع المشروبات الغازية والمعدنية: وتشمل إنتاج المشروبات الغازية وغير الغازية من العصائر والمياه المعدنية.
 8. فرع المصبرات: يتضمن هذا الفرع إنتاج المصبرات الغذائية مثل معجون الطماطم والفواكه المعلبة وغيرها.
 9. فروع أخرى للصناعات الغذائية: تتمثل في الصناعات التحويلية الثانوية، وهي عبارة عن عملية إنتاج مواد نهائية مختلفة انطلاقاً من مخرجات التحويل الأولي، مثل صناعة العجائن والكسكسي وصناعة الخبز والحلويات وغيرها.
- في إطار توسع الصناعات الغذائية في الجزائر، شهدت بعض الفروع الأخرى للصناعات الغذائية مثل الخضار والفواكه المعلبة، والأسماك المعلبة وغيرها نمواً ملحوظاً منذ منتصف التسعينات، وذلك نتيجة تزايد عدد المنتجين الخواص. ورغم هذا النمو إلا أنّ هذه الصناعات لا تزال دون المستوى المطلوب من حيث تحقيق النتائج المرجوة منها. تعود هذه الفجوة إلى جملة من التحديات التي تواجه القطاع، رغم توفر الجزائر على إمكانيات كبيرة، سواء في المجال الزراعي الذي يوفر المواد الخام لهذه الصناعات، أو من ناحية الموارد المالية والبشرية التي يمكن توظيفها لدعم هذا القطاع الحيوي.
- ومن منظور آخر، فإنه يمكن القول أنّ الصناعات الغذائية كتطبيق عملي للعلوم من أجل حفظ وتداول الأغذية تنقسم لنوعين من الصناعات، الصناعات الحفظية وتضم صناعة التعليب والتبريد والتجميد وغيرها، والصناعات التحويلية وتضم صناعة السكر والزيت والألبان وغيرها⁽¹⁾.

ثالثاً: مكانة قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

يُعدّ قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات الصناعية الحيوية في الاقتصاد الوطني وأقدمها، حيث يسهم بشكل ملحوظ في تحقيق الأمن الغذائي وتنمية الاقتصاد. استناداً لما تقدم، يمكن استعراض تطور نسبة إنتاج الصناعات الغذائية في الجزائر (انظر الملحق رقم 01)، مع تسليط الضوء على أهم الخامات الفلاحية التي ساهمت في تعزيز هذا القطاع الحيوي (انظر الملحق رقم 02)، وذلك على النحو الآتي:

(1) نورهان قرون، مرجع سبق ذكره، ص 162.

الشكل (17): نسبة تطور إنتاج قطاع الصناعات الغذائية مقارنة ببعض القطاعات الأخرى في الجزائر خلال الفترة (1970 – 2020)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الديوان الوطني للإحصائيات

اعتمادا على ما جاء من بيانات في الشكل السابق، والجدول المرفق في الملحقين رقم (01 و 02) يمكن عرض تطور نسبة إنتاج قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر من خلال فهم السياق التاريخي والاقتصادي لهذه الفترة، وتقييم المؤشرات التي تعكس أداء هذا القطاع كما يلي:

1. تطور نسبة إنتاج الصناعات الغذائية خلال فترة (1970 – 1989): منذ السبعينيات، عاشت الجزائر تحولات كبيرة في سياساتها الاقتصادية، بدءًا من اعتمادها على نموذج الاقتصاد الاشتراكي بعد الاستقلال إلى مرحلة تحرير الاقتصاد في الثمانينيات والتسعينيات، أين اعتمدت على سياسة تنمية اقتصادية تعتمد على التصنيع الشامل كجزء من المخطط الخماسي للتنمية. والصناعات الغذائية باعتبارها جزءًا من القطاع العام، شهدت خلال هذه الفترة تطوراً بطيئاً في الإنتاج نظراً لعدة عوامل أبرزها تركيز الاهتمام بشكل أكبر على القطاعات الاستراتيجية مثل النفط والغاز، بينما كان تطوير الصناعات الغذائية

أقل أولوية. يُلاحظ من الشكل السابق أنّ الرقم الاستدلالي^(*) للإنتاج الصناعي لهذا القطاع كان منخفضاً نسبياً، حيث بدأ من (32,5) في عام 1970 وارتفع إلى (56) فقط بحلول عام 1979. يعكس هذا النمو البطيء محدودية الاستثمارات وضعف البنية التحتية في هذا القطاع. جهود متواصلة من الحكومة لتعزيز الصناعات الغذائية كجزء من استراتيجية أوسع لتحقيق الاكتفاء الذاتي وضمان الأمن الغذائي الوطني. في حين أنه ومع بداية الثمانينات، باشرت الجزائر في إدخال بعض الإصلاحات الاقتصادية التي ركزت على تحسين القدرات الإنتاجية وتوسيع القاعدة الصناعية، حيث شهد الصناعات الغذائية تحسناً ملحوظاً بفضل الجهود المبذولة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على عائدات النفط. إذاً نلاحظ أنّ الرقم الاستدلالي للصناعات الغذائية ارتفع من (62,4) في عام 1980 إلى (100) في عام 1989، يرجع ذلك إلى زيادة حجم الاستثمارات الحكومية في هذا القطاع.

2. تطور نسبة إنتاج الصناعات الغذائية خلال فترة التسعينات (1990 – 1999): في فترة التسعينات، واجهت الجزائر تحديات اقتصادية وسياسية جديدة، بما في ذلك الأزمة الاقتصادية التي نجمت عن انخفاض أسعار النفط وتراكم الديون الخارجية وانخفاض قيمة الدينار الجزائري وتراجع الاستثمارات. أثرت هذه التحديات في مجملها على كافة القطاعات الصناعية بما فيها الصناعات الغذائية. الجدول المرفق في الملحق رقم (01) والشكل (17) يُظهران أنّ الرقم الاستدلالي لإنتاج الصناعات الغذائية كان في حدود (101,5) في عام 1990، (100,5) في عام 1993، و(93,9) في عام 1999، وهي نسب تعكس النمو التدريجي ولكن البطيء مقارنة بباقي القطاعات الأخرى مثل قطاع المياه والطاقة الذي سجل تطوراً ملحوظاً حيث وصل لحدود (167,3) في عام 1999، أي حقق زيادة في الإنتاج بمقدار (67,3%) مقارنة بسنة الأساس 1989. خلال العقود الثلاثة الميشار إليها، يمكن ملاحظة أنّ تطوّر الصناعات الغذائية في الجزائر اتسم بتباين ملحوظ على شكل منحني غير منتظم يعكس التحديات والفرص التي مر بها الاقتصاد الجزائري. فقد شهدت السبعينيات بداية بطيئة نتيجة للتركيز على القطاعات الاستراتيجية الأخرى. تلتها مرحلة من النمو في الثمانينيات بفضل الإصلاحات الاقتصادية، ولكن هذا النمو تباطأ في التسعينيات بفعل الأزمات الاقتصادية والسياسية التي واجهتها البلاد. ومع ذلك، أظهر قطاع الصناعات الغذائية قدرة واضحة على الصمود والتكيف مع تلك الظروف، مما يعكس أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الجزائري وقدرته على المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي وتعزيز التنمية.

3. تراجع إنتاج الصناعات الغذائية خلال العقد الأول من القرن الـ 21 (2000 – 2010): يُظهر الشكل السابق تراجعاً ملحوظاً في الرقم الاستدلالي للصناعات الغذائية خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، حيث انخفض من (85,5) في عام 2000 ليصل إلى (30,3) في عام 2010. هذا التراجع يمكن تفسيره من خلال عدة عوامل أبرزها الأزمات الاقتصادية المتكررة، خاصة تلك المرتبطة بانخفاض أسعار النفط التي أثرت على الإيرادات العامة للدولة، وبالتالي

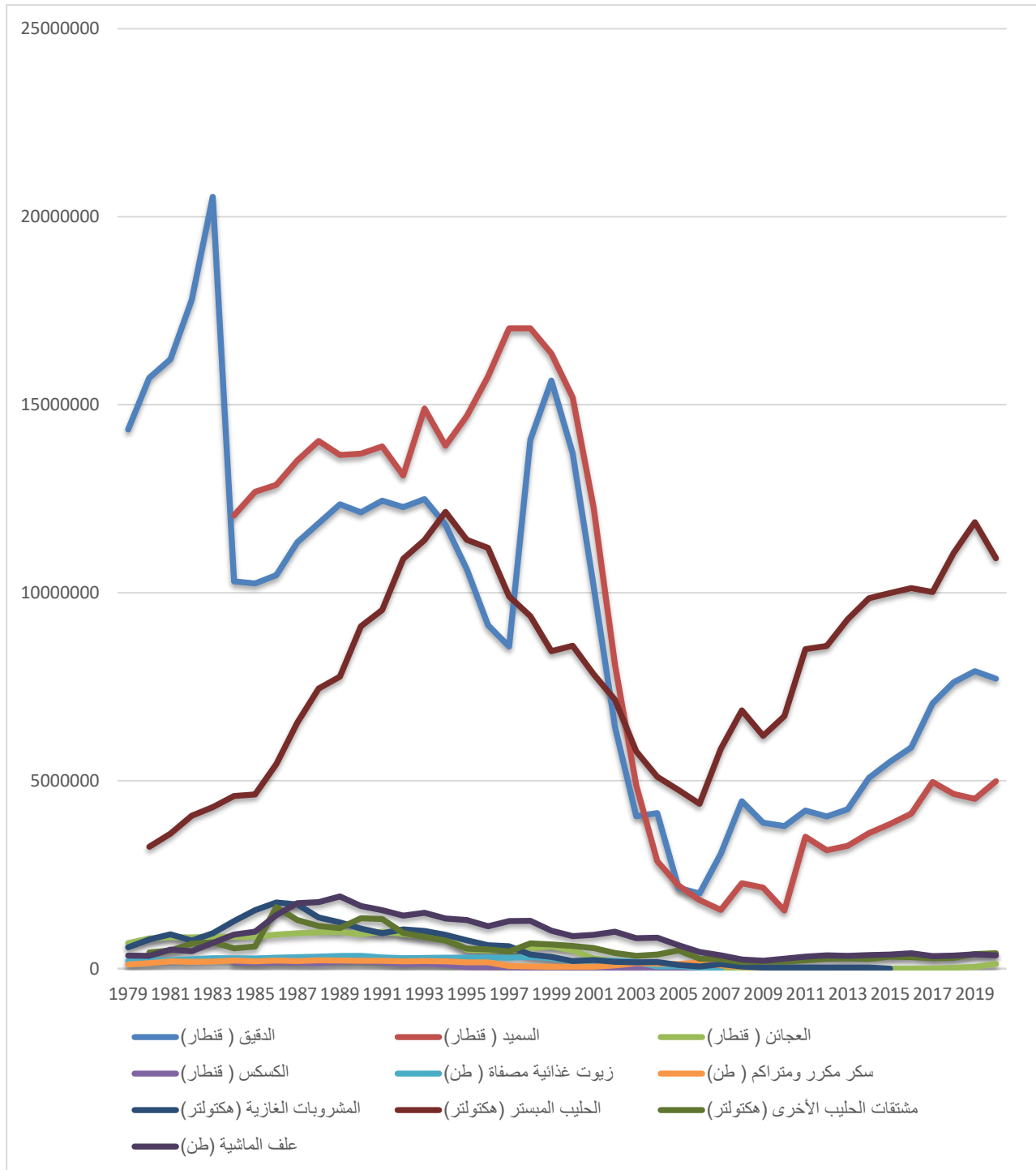
^(*) الرقم الاستدلالي: هو مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس التغيرات في حجم الإنتاج أو الأسعار أو غيرها من المتغيرات الاقتصادية خلال فترات زمنية محددة. يتم احتسابه من خلال مقارنة البيانات المتعلقة بالمتغيرات التي يتم قياسها (مثل الإنتاج أو الأسعار) لكل سنة مع سنة الأساس التي عادةً ما تساوي 100، ويتم حساب الأرقام الأخرى كنسب مئوية مقارنة بسنة الأساس. على سبيل المثال لا الحصر، إذا كان الرقم الاستدلالي للإنتاج في عام 2020 يُقدّر بـ 120، مقارنةً بسنة الأساس 2010 (المقدرة بـ 100)، فهذا يشير إلى زيادة بنسبة 20% في الإنتاج خلال تلك الفترة.

قلصت من الاستثمارات الحكومية في القطاع، وانخفاض الانفاق الحكومي، الأمر الذي يعكس عدم الاستقرار في الإنتاجية، والصعوبات المستمرة في تطوير سلسلة التوريد المحلية، فضلاً عن ضعف الأداء في التصنيع الغذائي.

4. تطور الإنتاج في العقد الثاني من القرن الـ 21 (2011 – 2020): شهدت الصناعات الغذائية خلال العقد

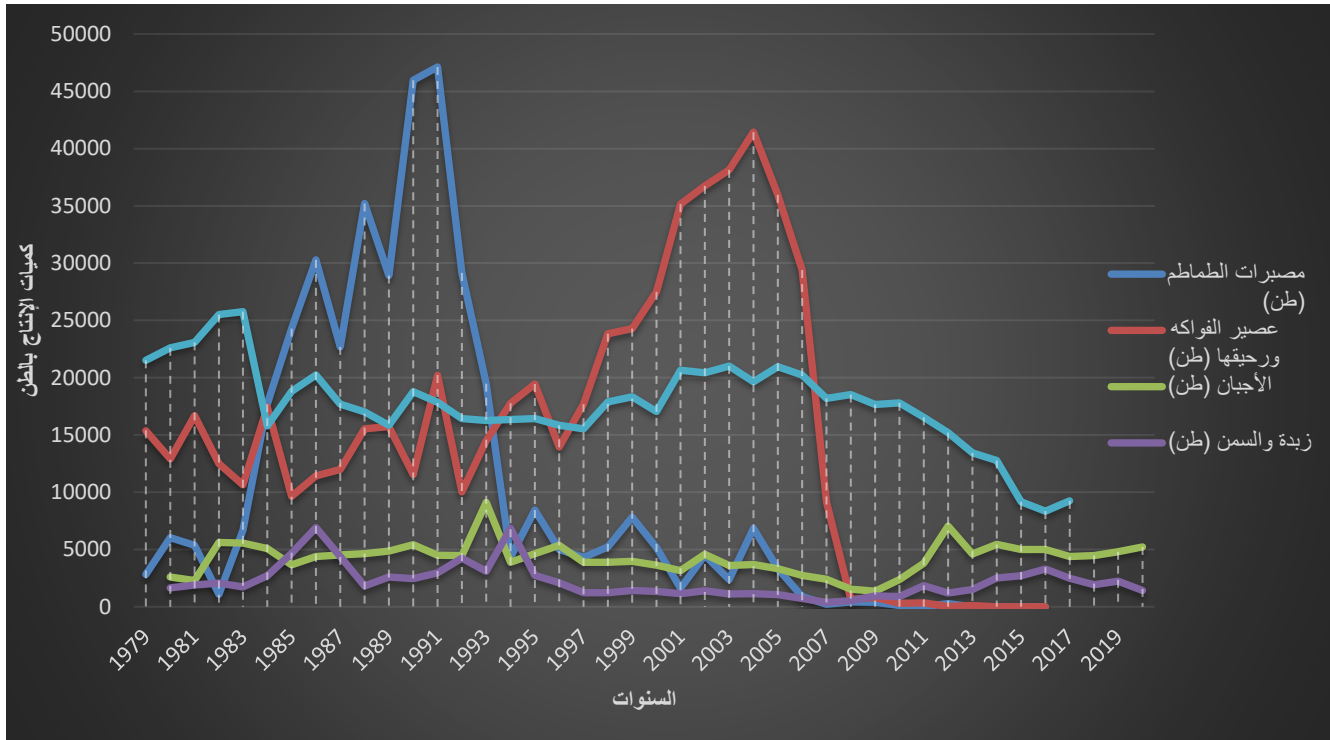
الثاني من القرن الواحد والعشرين، نموًا تدريجيًا ولكن غير مستقر. حيث أنّ الرقم الاستدلالي لإنتاج هذه الصناعات ارتفع من (36,6) في عام 2011 ليصل إلى (53,6) في عام 2020. هذا التحسن الطفيف كان مدفوعًا جزئيًا بزيادة الاستثمارات في الزراعة وتطوير البنية التحتية للقطاع الزراعي، والتي انعكست بشكل إيجابي على الصناعات الغذائية. على الرغم من هذا التحسن، إلا أنّ القطاع لم يتمكن من تحقيق قفزات نوعية. يعود ذلك إلى عدة عوامل منها: الاعتماد الكبير على الواردات، حيث استمرت الجزائر في استيراد جزء كبير من احتياجاتها الغذائية من الخارج. فضلاً عن النقص في التكنولوجيا وضعف برامج التكوين أو غيابها، مما حد من القدرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة في الصناعة. هذا التحسن الطفيف كان مدفوعًا جزئيًا بزيادة الاستثمارات في الزراعة وتطوير البنية التحتية للقطاع الزراعي، والتي انعكست بشكل إيجابي على الصناعات الغذائية. من جانب آخر، يمكن تتبع تطور إنتاج أهم الخامات الفلاحية في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين عامي 1979 و2020، بالاعتماد على البيانات الموضحة في الشكليين الآتيين:

الشكل (18): تطور الإنتاج لأهم الخامات الفلاحية لقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة (1979 – 2020)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات

الشكل (19): تطور الإنتاج لأهم الخامات الفلاحية لقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة (1979 – 2020)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات

يتضح من خلال ما جاء في بيانات الشكلين السابقين (الشكل 18 و 19) أنّ قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر شهد تطوراً متفاوتاً عبر المنتجات المختلفة خلال الفترة الممتدة من (1979 إلى غاية 2020). فقد شهدت بعض المنتجات معدلات نمو ملحوظة، مثل الدقيق والسميد اللذان يمثلان حجر الزاوية في هذا القطاع خاصة بالنظر إلى استهلاكهما الواسع في الوسط الجزائري، فعلى سبيل المثال بلغ إنتاج الدقيق ذروته في أوائل الثمانينات حيث وصل إلى ما يُقارب (20,5 مليون قنطار) في عام 1983. بالإضافة إلى المشروبات الغازية التي ارتفع إنتاج المشروبات من (565 ألف هكتولتر) في عام 1979 إلى (1,05 مليون هكتولتر) في عام 1992. فضلاً عن منتجات الحليب المبستر ومشتقاته التي زاد إنتاجها بشكل مطرد منذ التسعينيات، إذ ارتفع من (3,24 مليون هكتولتر) في عام 1980 إلى (11,88 مليون هكتولتر) في عام 2019. الأمر الذي يعكس ازدهار هذا القطاع وزيادة الطلب المحلي على هذه المنتجات. في المقابل، عانت منتجات أخرى، مثل مصبرات الطماطم من تراجع ملحوظ في الإنتاج، إذ تُعزى هذه الفروقات إلى مجموعة من العوامل الاقتصادية، بما في ذلك السياسات الزراعية والتغيرات في مستويات الطلب على الصعيد المحلي والدولي. من جانب آخر، ووفقاً للبيانات الإحصائية الصادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات، أنّ قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر سجّل انتعاشاً ملموساً في عام 2021، حيث ارتفعت وتيرة الانتاج من انخفاض قدره (-0,9) بالمائة عام 2020 إلى نمو إيجابي بنسبة (+15,1) بالمائة في 2021. ولوحظ أنّ

هذا التحسن لم يكن موسميًا بل استمر على مدار السنة، حيث حققت الصناعة معدلات نمو إيجابية على مدار الفصول الأربعة: (11,5) بالمائة في الربع الأول، (24,3) بالمائة في الربع الثاني، (8,3) بالمائة في الربع الثالث، وأخيراً (16,8) بالمائة في الربع الأخير من 2021. جميع ساهمت فروع قطاع الصناعات الغذائية ساهمت في تحقيق هذه النتيجة الإيجابية، على سبيل المثال شهد فرع عمل الحبوب معدل نمو سنوي متوسط بلغ (8,7) بالمائة خلال سنة 2021، مع زيادات ملحوظة خاصة في الربعين الثاني والثالث، بمعدلات (+23) بالمائة و(+10,7) بالمائة على التوالي. في الوقت ذاته، سجلت صناعة الألبان، التي شهدت انخفاضاً بنسبة (6,2) بالمائة سنة 2020، زيادة في الإنتاج بنسبة (26,9) بالمائة في 2021، مع زيادات معتبرة ميّزت جميع أرباع السنة، ولا سيما الربع الأخير الذي سجل نسبة (+43,5) بالمائة. كما سجلت صناعة المنتجات الغذائية الحيوانية بدورها زيادة في الإنتاج بنسبة (8) بالمائة سنة 2021، بعد انخفاض قُدّر بـ (6,5) بالمائة في العام السابق. وعلى الرغم من الاتجاهات التصاعدية خلال الربعين الأول والثاني، حيث سجلت معدلات نمو قُدّرت بـ (25,7) بالمائة و(11,9) بالمائة على التوالي، إلا أنّ الربع الثالث سجّل تراجعاً طفيفاً بنسبة (6) بالمائة⁽¹⁾.

رابعا: الجهود المبذولة للنهوض بقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

في هذا الشأن، أقر السيد وزير الصناعة في تصريحاته خلال أشغال الجلسات الوطنية للفلاحة التي نُظّمت تحت شعار "الفلاحة: من أجل أمن غذائي مستدام" بالجزائر العاصمة، أنّ عدد المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية يتجاوز 31 ألف مؤسسة، توظف ما يقارب 170 ألف عامل. وأوضح أنّ نشاط هذه المؤسسات سمح برفع مساهمة الصناعات الغذائية في الناتج المحلي الإجمالي الصناعي إلى نحو (50) بالمائة. إلا أنه ورغم التقدم الملحوظ، أشار الوزير إلى أنّ القطاع لا يزال يتكل بشكل كبير على الاستيراد لتلبية الطلب المحلي المتزايد، مما يُبرز الحاجة الملحة لمنح "اهتمام خاص والأولوية" لتطوير الصناعات الغذائية. ولهذا الغرض، حددت وزارة الصناعة ثلاث تحديات رئيسية يتعين رفعها -حسب الوزير- وهي التأهيل التكنولوجي للمؤسسات وانفتاحها على الابتكار من أجل تحقيق الجودة والقدرة التنافسية، وإنشاء إطار للتشاور بين مختلف القطاعات المعنية لتبادل الآراء وحل المشاكل واتخاذ التدابير اللازمة بطريقة تشاركية، بالإضافة إلى تامين المواد الأولية الوطنية وتصنيعها بهدف تشجيع الاعتماد المحلي لأداة الإنتاج. وأكد السيد الوزير جهوداً كبيرة قد بُذلت لمواجهة هذه التحديات، لكن النتائج مازالت دون التوقعات، الأمر الذي يستدعي تكثيف الجهود، وتوحيد القوى للحفاظ على الأمن الغذائي الوطني. وفي إطار تعزيز دور هذا القطاع، قامت وزارة الصناعة بتفعيل تدابير هيكلية هامة، منها: خلق فضاء للحوار والتشاور والتنسيق من خلال تشكيل لجنة توجيهية استراتيجية متعددة القطاعات للصناعات الغذائية تضم جمعيات مهنية، منظمات أرباب العمل، تجمعات التصدير، تكتلات، والقطاعات الوزارية المعنية، وذلك بهدف رفع العراقيل التي تواجه المتعاملين الاقتصاديين الناشطين في هذا المجال، وتقديم حلول عملية لها من أجل إدماج المنتج الوطني. يضاف إلى ذلك، إنشاء المركز التقني للصناعات الغذائية، الذي يسعى إلى مرافقة المؤسسات الناشطة في الصناعات الغذائية في مجال الابتكار والتنافسية، وضمان جودة المنتجات المسوقة لحماية صحة المستهلك. كما تم، في هذا الإطار، إعداد لوائح فنية للمنتجات الغذائية ذات الاستهلاك الواسع، لتكون بمثابة

(1) وكالة الأنباء الجزائرية، "صناعة غذائية: انتعاش ملموس سنة 2021"، عن الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/economie/124946-202> , (consulte le: 16/03/2023, à 20:40).

أدوات لحماية المنتج الوطني، تلزم المصنعين والمحولين للمنتوجات الفلاحية بالامتثال للمتطلبات الفنية والتنظيمية لضمان حماية صحة المستهلك (1).

أما على الصعيد الدولي، ففي بيان صادر عن رئاسة الجمهورية بتاريخ السبت 15 جوان 2024، أُشير إلى أنّ مشاركة رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون، في قمة مجموعة السبع لكبار المصنعين في العالم التي انعقدت بمدينة باري الإيطالية قد أثّرت عن اتفاق استراتيجي هام. هذا الاتفاق يُجسد من خلال شراكة جزائرية - إيطالية لإنجاز مشروع ضخم بولاية تيميمون تحت اسم "مؤسسة ماتيني إفريقيا"، والذي سيمتد من عام 2024 إلى 2028. يهدف المشروع لإنتاج الحبوب والبقوليات وكذا تطوير الصناعات الغذائية، بالإضافة إلى تعزيز وتقوية العلاقات الثنائية التاريخية والمتميزة بين الجزائر وإيطاليا على كافة الأصعدة. هذا التعاون الاستراتيجي يُمثّل دفعة قوية للمسار الاقتصادي الوطني نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي، ويساهم في تسريع جهود التنمية المستدامة في البلاد (2). كما أعلنت وزارة الزراعة الجزائرية عن توقيع عقد بقيمة 3.5 مليارات دولار مع شركة "بلدنا" القطرية لإقامة مشروع متكامل لإنتاج الحليب المجفف في منطقة أدرار جنوب الجزائر. ويُعد هذا المشروع خطوة استراتيجية تهدف إلى تقليص اعتماد الجزائر على واردات الحليب المجفف، فضلاً عن تعزيز فرص العمل للشباب الجزائريين، حيث من المتوقع أن يبدأ الإنتاج في عام 2026. ووفقاً للبيان الصادر عن الوزارة، فإنّ الاتفاق الذي وقعه رئيس مجلس إدارة شركة "بلدنا" يسعى إلى إنشاء منظومة زراعية صناعية متكاملة تشمل تربية الأبقار وإنتاج الحليب المجفف ومشتقاته، وذلك على مساحة تُقدّر بنحو 117 ألف هكتار، بالشراكة مع الصندوق الوطني للاستثمار الجزائري. وذكر البيان أنّ المشروع سيساهم في تلبية 50% من احتياجات الجزائر من الحليب المجفف، بالإضافة إلى توفير 5 آلاف فرصة عمل. وسيتضمن المشروع أيضاً تعزيز تربية الأبقار وزيادة إنتاج اللحوم، حيث يبلغ عدد رؤوس الأبقار في الجزائر حالياً حوالي مليون رأس. ومن المتوقع أن ينتج المشروع نحو 200 ألف طن من مسحوق الحليب سنوياً بحلول عام 2026، ما سيسهم بشكل كبير في تغطية جزء من الحاجيات الوطنية، التي تقدر بحوالي 4 مليارات لتر سنوياً، في حين أنّ الإنتاج المحلي الحالي لا يتجاوز 2.5 مليار لتر (3). وفي سياق آخر، أكد الأمين العام لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية الجزائرية، أنّ المخطط الوطني لتطوير الزراعات الاستراتيجية، الذي يتم تنفيذه ميدانياً من خلال مشاريع استثمارية وطنية وبالتعاون مع شركاء أجنبية، يهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في إنتاج الحبوب بحلول عام 2027. يشمل هذا المخطط استصلاح 500 ألف هكتار في الجنوب، منها 220 ألف هكتار مخصصة لإنتاج الذرة، و20 ألف هكتار للبقول الجافة، و300 ألف هكتار لإنتاج البذور الزيتية. من جانبه، أكد سفير دولة قطر أنّ العلاقات الجزائرية-القطرية تشهد تطوراً نوعياً متميزاً، تجلّى في تبادل الزيارات والتعاون المتنامي بين البلدين، مدعوماً بقيادة البلدين. وأشار إلى أنّ المشاريع الاستثمارية القطرية في الجزائر، بما فيها مشروع "بلدنا-الجزائر"،

(1) وكالة الأنباء الجزائرية، "عدد المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الغذائية تجاوز 31 ألف"، عن الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/economie/140229-31>, (consulte le: 16/03/2023, à 21:13h).

(2) وكالة الأنباء الجزائرية، "الجزائر - إيطاليا: اتفاق استراتيجي لإنجاز مشروع ضخم للحبوب والصناعات الغذائية بتيميمون"، عن الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/economie>, (consulte le: 18/06/2024, à 18:13h).

(3) الجزيرة، "بلدنا" القطرية تستثمر 3.5 مليارات دولار بمشروع للحليب في الجزائر"، عن الموقع:

<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2024/4/25>, (consulte le: 25/05/2024, à 19:18h).

قد حظيت باهتمام خاص ومتابعة مستمرة من القيادة الجزائرية، نظراً لأهميته في تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي. ويعتبر هذا المشروع استراتيجياً ذو أبعاد تتجاوز المستوى المحلي، لتشمل الأبعاد القارية والدولية، حيث يعتبر الأكبر من نوعه عالمياً في إنتاج الحليب المجفف. كما أنّ تسريع الإجراءات المتعلقة بهذا المشروع يعكس حرص الجزائر على تعزيز حضورها في الأسواق الخارجية وتوطيد مكانتها في القارة الإفريقية والمنطقة العربية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ المرحلة الأولى من المشروع، تشمل حفر آبار استكشافية لدراسة طبيعة المياه الجوفية في منطقة أدرار، مع اعتماد آليات مبتكرة للحفاظ عليها لتمويل المشروع. وتُمثّل هذه المرحلة خطوة أولى نحو زراعة الحبوب اللازمة لإنتاج الأعلاف الحيوانية المستخدمة في تربية الأبقار. في المرحلة التالية، سيتم إنشاء مزارع مخصصة لتربية القطعان وإنتاج اللحوم الحمراء. أما المرحلة الأخيرة، فتتضمن بناء مصنع على مستوى عالمي لإنتاج الحليب المجفف، والذي سيساهم في تأمين نصف احتياجات السوق المحلية. فضلاً عن ذلك، ستتحول المنطقة إلى مركز عالمي للتميز والابتكار، حيث ستحتضن أكبر مزرعة متكاملة في العالم، تضم أكثر من 270 ألف رأس من الأبقار، وتنتج نحو 1.7 مليار لتر من الحليب سنوياً باستخدام أحدث التقنيات الزراعية وطرق تربية الأبقار، مع الالتزام التام بأعلى معايير الجودة والاستدامة البيئية، مما يضمن تحقيق التوازن بين الإنتاج الفعّال وحماية البيئة⁽¹⁾.

استخلاصاً لما تقدم، يمكن القول إنه لتطوير قطاع الصناعات الغذائية والوصول إلى النتائج المرجوة منه، يجب على الجزائر تبني استراتيجيات متعددة الجوانب تشمل تحديث البنية التحتية، تبني التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص. كما ينبغي التركيز على تحسين الكفاءة الإنتاجية وتعزيز قدرات التصدير لفتح أسواق جديدة، مما سيسهم لا محالة في تحقيق الأمن الغذائي والنهوض بالاقتصاد الوطني.

(1) وكالة الأنباء الجزائرية، "أدرار: إطلاق المرحلة الأولى من المشروع الجزائري-القطري لإنتاج مسحوق الحليب"، عن الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/regions/167680-2024-09-03-18-07-02> , (consulte le: 25/05/2024, à 19: 38h).

المطلب الثاني: نبذة عن مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة

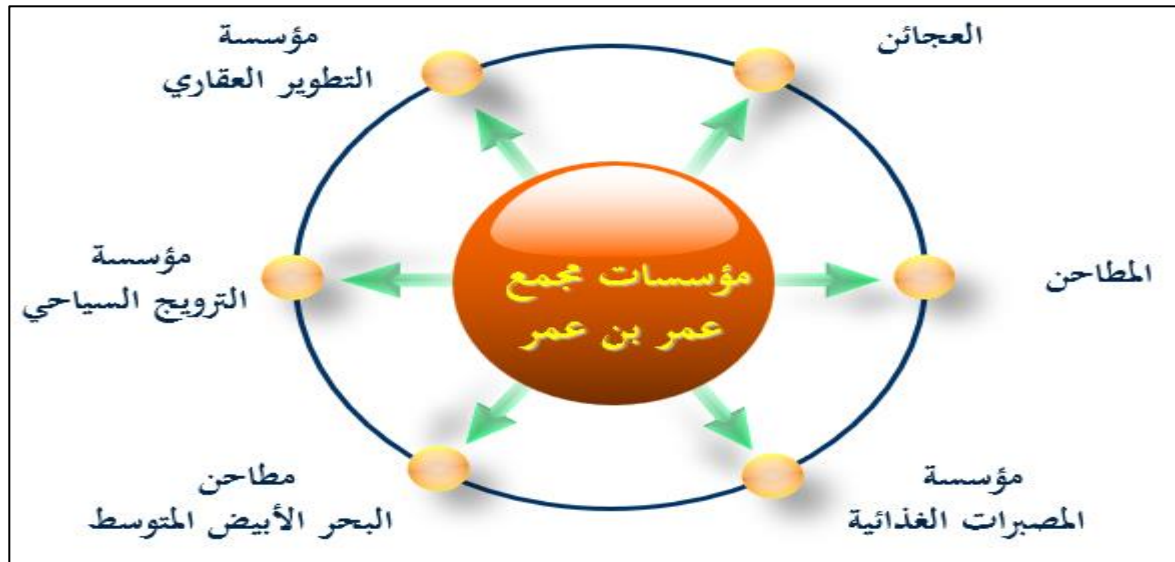
نهدف من خلال هذا المطلب إلى تقديم تعريف شامل لمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة، حيث ارتأينا التطرق إلى مجموعة من النقاط الرئيسية التي من شأنها أن تسهم في تقديم رؤية متكاملة حول هذا المجمع.

أولاً: التعريف بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة -

يُعدُّ مجمع عمر بن عمر من أبرز المؤسسات الجزائرية العائلية المختصة في مجال تحويل المنتجات الزراعية الغذائية بولاية قالمة. بدأ المجمع مسيرته بوحدة إنتاجية متواضعة متخصصة في إنتاج مصبرات الطماطم في منطقة بوعاتي محمود، والتي تأسست عام 1984 على يد المؤسس الرئيسي، السيد عمر بن عمر الأب الذي دأب طوال فترة حياته في تطوير وتحديث المؤسسة في جميع المجالات. فكان نتاج هذا تميّز منتجاتها بالجودة العالية الأمر الذي أهلها لتكون الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستويين المحلي والوطني.

وبعد وفاة السيد عمر بن عمر، تولى الأبناء مسؤولية إدارة وتسيير المؤسسة بالسير على خطى والدهم. ومع ازدياد تطلعاتهم قاموا بتطوير المؤسسة وتوسيع نطاق عملها، ليس فقط من خلال تطوير بنيتها التحتية وتحديث معداتها، بل أيضاً من خلال إدخال مجالات جديدة ضمن قطاع الصناعات الغذائية. أسفرت هذه الجهود عن تحويل المؤسسة من وحدة صغيرة إلى مجمع صناعي متكامل يضم مجموعة متنوعة من الشركات الرئيسية ذات المسؤولية المحدودة، حيث كل واحدة منها متخصصة في مجال معين ضمن قطاع الصناعات الغذائية⁽¹⁾. وعليه، الشكل التالي يستعرض المؤسسات المكونة لمجمع عمر بن عمر:

الشكل (20): المؤسسات المشكّلة لمجمع عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية.

في الوقت الحاضر، يُمثّل مجمع عمر بن عمر نموذجاً رائداً في مجال تحويل المنتجات الزراعية، ويعود الفضل في ذلك إلى استراتيجياته الحديثة وابتكاراته المستمرة. كما أنّ طبيعة الموقع الجغرافي الذي يتمتع به المجمع على مستوى ولاية قالمة التي تتسم بالمناخ الفلاحي الرعوي، ساهمت في ازدهار المجمع بفضل قُرْبِهِ من مصادر المادة الأولية الأساسية. هذا الموقع الاستراتيجي لم

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمة.

يُسهم فقط في تأمين الموارد الضرورية للإنتاج، بل مكّن المجمع أيضاً من تسويق المنتجات بسهولة في الأسواق المحلية والدولية. وعلى مر السنين، يواصل مجمع عمر بن عمر الحفاظ على إرث مؤسسه من خلال الالتزام بأعلى معايير الجودة، وتقديم منتجات تلبي تطلعات واحتياجات المستهلكين سواء في على الصعيد المحلي أو الدولي.

ثانياً: نبذة تاريخية عن تطور مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة

شهد مجمع عمر بن عمر مسيرة تطوّر ملحوظة منذ نشأته، جعلت منه اليوم المجمع الجزائري الرائد في قطاع الصناعات الغذائية على الصعيدين المحلي والعالمي. وقد مرّ المجمع بعدة محطات تاريخية حافلة بالإنجازات ساهمت في تعزيز مكانته وتوسيع نطاق أعماله في مجالات متعددة. وفيما يلي استعراض تاريخي لمراحل تطور المجمع⁽¹⁾:

- 1986: في هذه السنة، تم تأسيس العلامة التجارية "عمر بن عمر"، من خلال إنشاء مصنع المصبرات "CAB" في بلدية بوعاتي محمود التي تقع على بعد 17 كيلومتراً من ولاية قالمة. وبالتالي، شكّل هذا التأسيس نقطة انطلاق استراتيجية في مجال إنتاج المصبرات، حيث مهّد الطريق لتحقيق ريادة المجمع في الصناعة الغذائية.

- 2000: مع مرور الزمن وتوسع نطاق الأعمال، تم افتتاح مؤسسة مطاحن عمر بن عمر "MAB"، ممّا أضاف بُعداً جديداً لقدرات المجمع في مجال طحن الحبوب، مما عزز من قاعدة منتجاته، والرفع من قُدراته الإنتاجية في قطاع المواد الغذائية الأساسية.

- 2004: في خطوة استراتيجية نحو تعزيز التكامل في سلسلة الإمداد، قام المجمع بالاستثمار في القطاع الزراعي من خلال إنشاء مشتل ومُؤسسة عمر بن عمر للتنمية الزراعية "HDA"، التي لعبت دوراً هاماً في ضمان جودة المواد الخام المستخدمة في الإنتاج.

- 2005: استجابةً للابتكار في قطاع الحبوب، أطلق المجمع خلال هذه السنة شبكة لتحسين القمح الصلب، مما أسهم في رفع مستوى جودة وإنتاجية القمح، وتعزيز استقرار إمدادات الحبوب لمختلف وحدات الإنتاج التابعة له.

- 2009: في إطار مواصلة التطوّر والتنوع، شهد هذا العام توسيع نطاق المجمع بإنشاء وَحْدَةِ العجائن "PAB" التابعة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. بالإضافة إلى ذلك، تمّ إطلاق مشروع مؤسسة عمر بن عمر للتطوير العقاري "BPI" كخطوة نحو دخول سوق العقارات، مما ساعد في تنويع محفظة استثمارات المجمع.

- 2013: تمّ تأسيس مؤسسة مطاحن البحر الأبيض المتوسط "MMC" (مُرْكَب الرِّياض، وهو نتاج شراكة بين القطاعين الخاص والعام)، مما شكّل قفزة نوعية في قدرات الإنتاج وعزز من استثمارات المجمع في مجال الطحن.

- 2014: انطلق مشروع عمر بن عمر للترويج السياحي "BPT"، وهي مبادرة تهدف إلى تطوير قطاع السياحة من خلال إطلاق مشاريع جديدة، مما يعكس التزام المجمع بتوسيع اهتماماته الاقتصادية إلى مجالات متنوعة. هذا التوجه يعبّر عن استراتيجيات المجمع التي تتجاوز حدود الصناعة الغذائية إلى ميادين أخرى.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمة.

- 2018: عرف هذا العام تأسيس وحدة تصنييع الصناديق المعدنية للتغليف "Green Box"، والتي تركز على تحسين التعبئة والتغليف وتعزيز الاستدامة البيئية. كما انطلق مشروع التطوير العقاري بشراكة مع "CSCEC". استناداً إلى التسلسل الزمني لتطور مجمع عمر بن عمر، يمكن القول أنّ هذا التطور التاريخي يُمثّل تجسّداً لرؤية استراتيجية طموحة، ساهمت في ترسيخ مكانته وتعزيز دوره كمؤسسة رائدة في قطاع الصناعات الغذائية، مع استمراره في الابتكار والتوسع في مختلف المجالات الاقتصادية. ونتيجةً لذلك، استطاع المجمع تحقيق المتوخاة، وتحسين صورته لدى عملائه كمجمع صناعي موثوق يتمتع بمستوى عالٍ من الجودة والتميّز.

ثالثاً: خصائص مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية

ينفرد مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بمجموعة من الخصائص التي منحته مكانة ريادية على الصعيد الوطني، ولا تتعلق هذه الخصائص فقط بطبيعة الإنتاج وجودته، بل تمتد لتشمل أساليب العمل والتنظيم الإداري، القواعد والتعليمات التشغيلية، والقيم التي يقوم عليها المجمع. يمكن التفصيل في هذه الخصائص على النحو الآتي⁽¹⁾:

1. **تنظيم العمل في المجمع:** يعتمد مجمع عمر بن عمر على هيكل تنظيمي مرّن يعكس اهتمام الإدارة بتحقيق نظام تسيير فعال ومتوازن داخل جميع مؤسساته، حيث يتماشى هذا النظام مع قواعد محددة تُطبق على جميع الأفراد العاملين من أجل تحقيق الانضباط والفعالية في بيئة العمل. وفي إطار ذلك تُركّز قيادة المجمع:

أ. **إتاحة نسخة من النظام الداخلي للعمال:** تُعنى الإدارة بتوفير نسخة من النظام الداخلي لجميع العاملين لتمكينهم من الإلمام بكيفية أداء الواجبات والمهام الموكلة إليهم، ودفعهم للتقيّد بالتعليمات العامة للمؤسسة المتعلقة بالحقوق والواجبات.

ب. **توضيح الواجبات والعقوبات المترتبة على الإخلال بها:** يتم تفصيل كل ما يتعلق بمواقيت العمل داخل المجمع، ساعات العمل التناوبي، المداومة، والعطل الأسبوعية. إضافةً إلى ذلك، تُوضّح العقوبات التي قد تترتب عند الإخلال بهذه الواجبات.

ت. **توفير برنامج الحوافز وتعليمات العمل:** تهتم إدارة المجمع بتقديم حوافز متنوعة لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل، والتي تشمل حوافز المردودية، الأجر القاعدي، والعطلة السنوية.

ث. **إدارة التأخرات والغيابات غير المبررة:** يتم التعامل مع التأخرات والغيابات غير المبررة من خلال الاقتطاع من الأجر، الأمر الذي يضمن الانضباط في العمل. كما يتم توضيح واجبات العامل المريض، ومتابعة ومراقبة الانضباط في العمل، الغياب المأذون والغير مأذون، وصل الخروج، ترك منصب العمل. وذلك لضمان تحقيق مستويات عالية من الالتزام والإنتاجية.

2. **قواعد وتعليمات المجمع:** تُعد القواعد والتعليمات التشغيلية التي يعتمد عليها المجمع أحد الدعائم الأساسية لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة. ويخضع العمل في مجمع عمر بن عمر لمجموعة من اللوائح والتعليمات الدقيقة التي تضمن السير الحسن للعمل، والتي تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الأمان والسلامة والجودة. وتضم:

أ. تعليمات متعلقة بالأمن في مجال المعدات، آلات وميكانيزمات خطيرة، الممنوعات في مجال الأمن.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمه.

ب. تعليمات متعلقة بالمسؤولية في مجال الوقاية الصحية، الأمن في الأماكن ووسائل العمل من ملابس وتجهيزات ومعدات الأمن والسلامة، قواعد متعلقة بالآلات والمعدات، الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية.

ت. تعليمات متعلقة بالحماية والوقاية في مواد طب العمل، حوادث العمل والأمراض المهنية.

3. قيم المجمع: يمتلك مجمع عمر بن عمر مجموعة من القيم والمبادئ التي تُشكّل أساس هويته المؤسسية وتوجهاته الاستراتيجية. تعكس هذه القيم التزام المجمع بتحقيق التميّز على جميع الأصعدة. يمكن توضيح هذه القيم في الشكل التالي:

الشكل (21): القيم المؤسسية لمجمع عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتاحة على الموقع الإلكتروني للمجمع:

www.AmorBenAmor.com, (consulte le: 20/04/2021, à 11:34).

يمكن توضيح هذه القيم على النحو التالي:

أ. التركيز على القرب: يؤكد مجمع عمر بن عمر على أهمية بناء علاقات قوية وقريبة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستهلكين والمزارعين والسلطات العامة والأفراد العاملين في جميع المستويات داخل المؤسسة رجالاً ونساءً. حيث أنّ الأداء والتحسين المستمر يتماشى جنباً إلى جنب مع الاهتمام بالأفراد وتحقيق رغبات المستهلكين، ما يُعزز من قدرة المجمع على تلبية احتياجات السوق وتحقيق رضا العملاء.

ب. إظهار الاحترام والتقدير: يلتزم مجمع عمر بن عمر بتقديم منتجات صحية وعالية الجودة، تتماشى مع المعايير الغذائية الدولية. هذا الالتزام بالجودة يعكس احترام المجمع لمستهلكي منتجاته، وسعيه المستمر لتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم.

ت. الالتزام تجاه الدولة والمجتمع: يُمثّل الالتزام تجاه الدولة جزءاً أساسياً من رؤية المجمع وأهدافه. حيث يساهم المجمع من خلال أنشطته واستثماراته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يبرز دوره كشريك فعال في بناء مستقبل البلاد.

ث. استمرار تاريخ العائلة: يسعى مجمع عمر بن عمر للحفاظ على تاريخه العائلي وتعزيز استمراريته، ويستمد قوته من جذوره العائلية العميقة، ويمضي قُدماً في الابتكار والتوسع لتحقيق مستقبل مستدام وناجح.

4. **رؤية المجمع:** تحت شعار "لننجح معاً" يطمح مجمع عمر بن عمر لبناء مجمع جزائري دولي يتميز بالفعالية والابتكار. وبذلك، يلتزم المجمع بتطوير الجزائر باعتباره المجمع الرائد في صناعة الأغذية الزراعية على المستوى الوطني، وفي إطار ذلك يستفيد الخبرات المثبتة في إدارة المشاريع لتنفيذ أنشطة التنوع في القطاعات المحددة على أنها قطاعات واعدة.

5. **مهمة المجمع:** أقام مجمع عمر بن عمر بنية تحتية صناعية حديثة تهدف إلى تعزيز قدراته الإنتاجية وتلبية الاحتياجات الغذائية في السوق الداخلية. كما يسعى المجمع إلى تقديم منتجات تتماشى مع تفضيلات العملاء، مع التركيز على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية، وذلك تحت شعار "معاً في نهج الفوز مع جميع عملائنا" من المنتج إلى المستهلك، وتحقيق التنمية على المدى البعيد التي تعود بالنفع على المجتمع الجزائري ككل، مع الالتزام بتحقيق الرضا الكامل للمستهلكين وتعزيز الثقة بين المجمع وعملائه.

من مجمل ما سبق يمكن التأكيد على أنّ مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية يُعد نموذجاً رائداً في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، ويرجع فضل ذلك إلى جملة الخصائص التي ينفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى وتضعه في الصدارة. وبالتالي، يُبرز المجمع تفوقه من خلال هيكل تنظيمي متكامل يعتمد على أنظمة وضوابط واضحة تضمن سير العمل بفعالية. إذ تولي الإدارة اهتماماً بالغاً بتوفير نظاماً داخلياً شاملاً للعمال يُحدد بدقة واجباتهم وحقوقهم، ويشمل برنامجاً تحفيزياً يعزز من إنتاجيتهم ورفع مستوى التزامهم.

كما يتميز المجمع بتطبيق تعليمات صارمة في مجال الأمن والسلامة المهنية، مما يضمن بيئة عمل آمنة وصحية. فضلاً عن كونه يتبنى قيماً أساسية تركز على بناء علاقات وثيقة مع المستهلكين والمزارعين، وتقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير الدولية. هذه القيم تجسد التزام المجمع بخدمة المجتمع الجزائري، ودوره الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبرؤية طموحة تحت شعار "لننجح معاً"، يسعى مجمع عمر بن عمر إلى توسيع نطاق أعماله ليصبح كياناً دولياً مبتكراً وفعالاً، مع التركيز على الابتكار والتجديد لتحقيق نمو مستدام. في الوقت ذاته، يحتفظ المجمع بإرثه العائلي العريق، ويواصل جهوده لتعزيز علاقاته مع جميع الأطراف ذات الصلة، ملتزماً بمسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB)

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB) إحدى المؤسسات الاقتصادية الهامة ضمن مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية في ولاية قالمه، حيث تتمتع بطابعها الخاص كونها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL). وقد تأسست هذه المؤسسة بهدف تلبية احتياجات السوق المحلية من المصبرات الغذائية، حيث تُركّز على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير الصحية والغذائية المعترف بها وطنياً ودولياً. وبغرض التعرف أكثر على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، نرى من الضرورة بمكان التطرق إلى عدد من الجوانب الأساسية التي من شأنها أن تعطي صورة عامة عنها وتبرز أهميتها. سنناقش في هذا السياق، خلفيتها التاريخية، الهيكل التنظيمي والإداري الذي تعتمد عليه، مهام المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فضلاً عن استعراض منتجاتها وآليات العملية الإنتاجية التي تتبعها.

أولاً: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB)

بدأت مؤسسة مصبرات عمر بن عمر (Sarl Conserverie Alimentaire Amor Benamor) نشاطها في بلدية بوعاتي محمود بولاية قالمه، وذلك بعد إجراء دراسات وأبحاث تمهيدية معمقة، أُخْتِيرَ على إثرها الموقع الجغرافي الملائم الذي يدعم طبيعة نشاطها الصناعي. تتمركز المؤسسة في الشمال الشرقي للولاية، على بعد 19 كيلومتراً من مركز بلدية قالمه. وبالتالي، يتميز موقعها بأهمية استراتيجية، حيث تحدها بلدية الفجوج من الشرق، بلدية النشماية من الشمال، بلدية بكوش لخضر من الغرب، وبلدية الركينة من الجنوب. مما يُعزز من ارتباطها وتواصلها مع مختلف المناطق المحيطة ويُسهّل عمليات النقل والتوزيع. وقد شهدت المؤسسة انطلاقها الرسمية بوضع حجر الأساس في أبريل 1984، ثم بدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، كوحدة صغيرة متخصصة في تحويل الطماطم بقدرة إنتاجية لم تتجاوز حينها 240 طن يومياً في ذلك الوقت. وعلى مر السنوات، وبفضل الجهود الكبيرة المبذولة والسهر المتواصل من قِبَل الإدارة والعمال للوصول إلى التميز، تطوّرت المؤسسة بشكل ملحوظ لتصبح الرائدة في مجال المصبرات الغذائية، حيث ارتفعت قدرتها الإنتاجية تدريجياً حتى تجاوزت 1500 طن يومياً، ما يعادل تحويل 7600 طن من الطماطم، الأمر الذي منحها مكانة مميّزة في السوق المحلية، وجعلها تستحوذ على ما يُقارب 50% من الحصة السوقية.

لم يكن هذا التوسع محض صدفة، فقد شهدت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال مسيرتها العديد من التغييرات الجوهرية على مختلف الأصعدة، بما في ذلك التغييرات التكنولوجية والاستراتيجية والتطوير الهيكلي، فضلاً عن اعتمادها على أساليب إدارية متطورة. وقد ساهمت هذه التغييرات جميعها في تحقيق قفزة نوعية في الإنتاج حيث تضاعف بأكثر من عشرون مرة، إذ ارتفعت القدرة الإنتاجية من 3000 طن في عام 1986 إلى 67000 طن في عام 2011، بفضل إنشاء وحدات تحويل جديدة مُوزَعَة على عدة ولايات، مثل وَحْدَة بُوعاتي محمود، ووحدة الفجوج في ولاية قالمه، ووحدة بُومعيزة في ولاية سكيكدة. وفي إطار مواكبة التطور، تمّ في عام 2014 تعزيز الطاقة الإنتاجية بإضافة وَحْدَة إنتاج جديدة "خبانة" في ولاية المسيلة، متخصصة في تحويل المواد الطازجة من فلفل حار، كذلك المشمش، والتين والفراولة لصناعة المربى، بطاقة إنتاجية قُدِّرَت بِـ 60 طن يومياً. وفي عام 2016، تمّ تدشين وَحْدَة جديدة لتحويل الطماطم في منطقة "عين بن بيضاء" بولاية قالمه،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

بطاقة إنتاجية تبلغ 4000 طن يوميًا، إلى جانب وحدة أخرى جديدة في منطقة "مسعد" بولاية الجلفة، والتي تختص في تحويل الفلفل الحار والمشمش بقدرة إنتاج تصل إلى 6000 طن يوميًا. بحلول عام 2017، تضاعف حجم الإنتاج ليصل إلى 90000 ألف طن مع قدرة استقبال تصل إلى 11000 طن يوميًا من المواد الخام. وقد استمر هذا النمو خلال عام 2018، حيث سجلت المؤسسة معدلات إنتاج سنوية متميزة من مختلف المنتجات، على رأسها:

❖ الطماطم: أكثر من 54121 طن سنويًا؛

❖ الهريسة: أكثر من 9951 طن سنويًا؛

❖ المرابي: أكثر من 14539 طن سنويًا؛

❖ صلصة الطماطم: 474 طن سنويًا.

وفي عام 2020، ارتفعت الطاقة الإنتاجية اليومية للمؤسسة لتصل إلى حوالي 14400 طن، وهو ما كان له تأثير إيجابي مباشر على القطاع الزراعي في الجزائر. إذ شجعت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية، ما ساهم في توسيع المساحات المزروعة بشكل ملحوظ. هذا الارتفاع في الطاقة الإنتاجية دعم بشكل كبير التنمية الزراعية والغذائية على المستوى الوطني⁽¹⁾.

الجدول الآتي يوضح بطاقة تعريفية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه:

الجدول (6): بطاقة تعريفية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

اسم المؤسسة	شركة ذات مسؤولية محدودة مصبرات عمر بن عمر (CAB) (Sarl Conserverie Alimentaire Amor Benamor)
المقر الاجتماعي	بلدية بوعاتي محمود - ولاية قالمه -
تاريخ الإنشاء	أفريل 1984
مجال النشاط	إنتاج المصبرات الغذائية
عدد الموظفين في المؤسسة	1041 موظف
رأس المال الاجتماعي	600 مليون دينار جزائري
العلامة التجارية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

تتخصص المؤسسة في إنتاج المصبرات الغذائية، وهي إحدى المؤسسات البارزة في هذا القطاع على الصعيد الوطني. توظف المؤسسة ما يقارب من 1041 موظفًا، مما يعكس مدى توسعها وحجم نشاطها الكبير وأثرها الاقتصادي الهام في المنطقة من حيث خلق فرص العمل وتعزيز التنمية المحلية. يبلغ رأس المال الاجتماعي للمؤسسة حوالي 600 مليون دينار

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمه.

جزائري، وهو ما يُمكنها من المساهمة بشكل مباشر في تطوير قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، لتصبح بذلك جزءاً محورياً في المنظومة الاقتصادية المحلية والوطنية، وتسهم في تحقيق الأمن الغذائي للبلاد.

من مجمل ما سبق، يمكن القول أنّ مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تتكون من ست وحدات إنتاجية، موزعة على عدة ولايات، تشمل قالمة، سكيكدة، المسيلة، والجلوفة. تُشكّل هذه الوحدات الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسة، يمكن تقديمها على النحو الآتي:

الشكل (22): الوحدات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

وحدة بوعاتي محمود



بداية الإنتاج: سنة 1986
الموقع: بلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمه، بمساحة 4 هكتار.
تكلفة الاستثمار: 4 200 000 000.00 دج
القدرة الإنتاجية:
خط تحويل الطماطم: 2400 طن/يوم
خط تحويل الفلفل الحار: 20 000 طن/يوم
خط إنتاج للطماطم المركزة: 35 000 صندوق/يوم
القوى العاملة: 321 عامل

وحدة الفجوج



بداية الإنتاج: سنة 2006
الموقع: بلدية الفجوج، ولاية قالمه، بمساحة 4 هكتار.
تكلفة الاستثمار: 2 200 000 000.00 دج
القدرة الإنتاجية:
خط تحويل الطماطم: 3 600 طن/يوم
خط إنتاج للطماطم المركزة: 35 000 صندوق/يوم
القوى العاملة: 225 عامل

وحدة بومعيرة



بداية الإنتاج: جانفي 2011
الموقع: المنطقة الصناعية بومعيرة، بلدية بن عزوز، ولاية
سكيكدة، بمساحة 4 هكتار.
تكلفة الاستثمار: 2 600 000 000.00 دج
القدرة الإنتاجية:
خط تحويل الطماطم: 4 500 طن/يوم
خط إنتاج للطماطم المركزة: 15 000 صندوق/يوم
صلصة الطماطم: 9 000 علبة/يوم
صلصة البيتر: 9 000 علبة/يوم
القوى العاملة: 210 عامل

وحدة حبات



بداية الإنتاج: جوان 2014
الموقع: المنطقة الصناعية بلدية بير هي، ولاية المسيلة، بمساحة 6 هكتار.
تكلفة الاستثمار: 1 000 000 000.00 دج
القدرة الإنتاجية:
خط تحويل الفلفل المشمش والقرنول: 500 طن/يوم
خط إنتاج مربى الفواكه: 60 طن/يوم
القوى العاملة: 123 عامل

وحدة عين بن بضاء



بداية الإنتاج: نوفمبر 2016
الموقع: منطقة النشاطات التجارية بلدية عين بن بضاء، ولاية قالمه،
بمساحة 8.6 هكتار.
تكلفة الاستثمار: 3 600 000 000.00 دج
القدرة الإنتاجية:
خط تحويل الطماطم الطازجة: 4 000 طن/يوم
القوى العاملة: 44 عامل

وحدة مسعد



بداية الإنتاج: مارس 2016
الموقع: المنطقة الصناعية بلدية مسعد، ولاية الجلفة، بمساحة 1.2 هكتار.
تكلفة الاستثمار: 700 000 000.00 دج
القدرة الإنتاجية:
خط تحويل المشمش والفلفل: 6 000 طن/يوم
القوى العاملة: 4 عمال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة

ولضمان جودة واستمرارية المنتج الأساسي، تبنت المؤسسة استراتيجية جديدة تجسدت في إنشاء شركة "الآفاق للتطوير الفلاحي"، وهي مشتملة تضم 19 عاملاً، تهدف إلى دعم الفلاحين وتزويدهم بكافة الوسائل المادية، التقنية والعلمية اللازمة التي تسمح بزيادة إنتاج الطماطم الصناعية، سواء من حيث الكمية أو النوعية. تأتي هذه المبادرة في إطار التزام المؤسسة بتحقيق التكامل بين العملية الإنتاجية الزراعية والصناعية لضمان استدامة المواد الخام وتحسين جودة المنتجات النهائية.

ثانياً: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تعمل مؤسسة المصبرات الغذائية (CAB) وفق رؤية استراتيجية واضحة، تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تمت صياغتها بدقة من قبل الإدارة العليا. تمثل هذه الأهداف الإطار التوجيهي لكافة عمليات التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة، وذلك بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمرارية نجاحها في السوق. يمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط الآتية⁽¹⁾:

1. في مجال الإنتاج: وتتمثل في:

أ. خفض تكاليف الإنتاج: تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير على مستوى الجودة المعتمد، بما يضمن التوازن بين الكفاءة والجودة.

ب. تحديث المعدات والآلات: تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الآلات والمعدات بتخصيص ميزانية مستقلة لاقتناء أحدث الأجهزة التي تساهم في تحسين عمليات الإنتاج.

ت. تطوير وسائل الإنتاج: تهدف المؤسسة إلى تطوير أساليب الإنتاج لتحقيق أعلى معايير الجودة في المنتجات النهائية، بما يدعم قدرتها التنافسية في السوق.

ث. تلبية توقعات العملاء: تعمل المؤسسة على الاستجابة لتوقعات العملاء من حيث الكم والنوع، لضمان تلبية احتياجات السوق وتحقيق رضا العملاء.

ج. إتباع استراتيجية مخزون الأمان: تتبنى المؤسسة استراتيجية الاحتفاظ بمخزون أمان كافٍ لمواجهة الأزمات المحتملة، وضمان استمرارية التوريد والحفاظ على ثقة العملاء ورضاهم الدائم.

2. في مجال التسويق: وتشمل تحقيق الأهداف التالية:

أ. تلبية احتياجات العملاء والمستهلكين: تهدف المؤسسة إلى تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين من خلال تصميم منتجات تتماشى مع تفضيلاتهم، وضمان جودة التعليب ووفق المعايير المطلوبة.

ب. توسيع نطاق التوزيع: تعمل المؤسسة على تقريب المسافات بين منتجاتها والمستهلك عبر توسيع شبكة التوزيع على مستوى السوق المحلي، بما يضمن وصول المنتجات إلى أوسع شريحة ممكنة.

ت. استكشاف أسواق جديدة: تسعى المؤسسة جاهدة إلى دخول أسواق جديدة داخل الجزائر وخارجها، بهدف تعزيز مكانتها التنافسية ومنافسة المنتجات المستوردة.

3. في مجال التّموين: وتضم الأهداف التالية:

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمه.

- أ. **تقريب مسافة الإمداد:** تُركّز المؤسسة على تقليل المسافة بين الممّون الرئيسي بالمادة الأولية ووحدات التحويل، ما يسهم في تعزيز كفاءة الإنتاج.
- ب. **توسيع شبكة التموين:** تهدف المؤسسة إلى توسيع دائرة التّموين من خلال زيادة عدد الشركاء المتعامل معهم لضمان توفير المواد الأولية بكميات كافية، وبالتالي رفع القدرات الإنتاجية.
- ت. **خفض تكاليف الشراء والتخزين:** تعمل المؤسسة على التقليل من تكلفة شراء المواد الأولية وتكاليف تخزينها، من أجل تحسين الكفاءة المالية.
- ث. **تحسين الإجراءات والبُنية اللازمة لاستقبال المواد الأولية:** تسعى المؤسسة إلى تحسين البنية التحتية والقيام بالإجراءات اللازمة لاستقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية مثل الطماطم، الفلفل، المشمش، الفراولة، والتّين، بما يضمن المحافظة على جودتها.
- ج. **تحسين تجربة الممّوين:** تلتزم المؤسسة بتوفير تجربة سلسلة لإرضاء الممّوين من خلال التقليل من طوابع انتظار تسليم المادة الأولية، بتجديد العمالة اللازمة التي تعمل على مدار اليوم (24 ساعة)، وتوفير الآلات والمعدات اللازمة للحفاظ على المواد الأولية من التلف. كما تُوفّر كافة الإمكانيات اللوجستية والبشرية اللازمة لضمان سير العمل بكفاءة.
4. **في مجال التسيير:** تسعى المؤسسة في هذا المجال إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
 - أ. **التحسين المستمر للأداء الإداري والموارد البشرية:** تلتزم المؤسسة بتطوير الأداء من خلال استقطاب وتوظيف المهارات والكفاءات المناسبة، بما يُعزز من كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية.
 - ب. **مواكبة التطور التكنولوجي:** تسعى المؤسسة إلى تبني أحدث التقنيات والأنظمة المعلوماتية، وتوفير المعدات الحديثة لضمان تحسين الأداء التشغيلي والإداري.
 - ت. **ترسيخ ثقافة العملاء:** تعمل المؤسسة على تعزيز الوعي بأنّ العملاء والمستهلكين يُمثّلون رأس المال الحقيقي لها، وبالتالي يتطلب ذلك الالتزام التام بالإجراءات والتعليمات التي تساهم في تحقيق رضاهم وكسب ثقتهم.إلى جانب ذلك، فإنّ مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تسعى أيضاً لتحقيق الأهداف التالية:
 - تحقيق ربحية مستدامة وزيادة مكاسبها.
 - زيادة القدرة الإنتاجية من خلال توسيع وزيادة وحدات التحويل والإنتاج لتلبية احتياجات السوق المحلي وزيادة فرص التصدير.
 - تقليص الاعتماد على استيراد المواد المصبرة والمساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي منها.
 - تعمل المؤسسة تعزيز مكانتها في السوق وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

ثالثا: منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

يتمحور نشاط المؤسسة بشكل أساسي حول إنتاج مجموعة متنوعة من المصبرات الغذائية التي تلبى احتياجات السوق المحلية، وتشمل المنتجات المعروضة في الجدول التالي ⁽¹⁾:

الجدول (7): منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB)

شكل المنتج	الوزن الصافي	اسم المنتج	
	140 غ	عصيدة الطماطم تركيز 22%	مصبرات الطماطم
	400 غ		
	800 غ		
	140 غ	عصيدة الطماطم مضاعفة التركيز 28%	
	400 غ		
	800 غ		
	140 غ	عصيدة الطماطم زهرة مضاعفة التركيز 28%	
	400 غ		
	800 غ		
	400 غ	عصيدة الطماطم Hello مضاعفة التركيز 28%	
	800 غ		
	420 غ	Sauce Tomate صلصة الطماطم	صلصة الطماطم
	420 غ	Sauce Pizza صلصة البيتزا	
	4200 غ		
	135 غ	الهريسة HARISSA	مصبرات الهريسة
	380 غ		
	760 غ		
	135 غ	المحروس HROUSS	
	380 غ		
	760 غ		
	720 غ		

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

شكل المنتج	الوزن الصافي	اسم المنتج	
	260 غ	مرى البرتقال	مصبرات المربي
	425 غ		
	260 غ	مرى المشمش	
	425 غ		
	900 غ		
	260 غ	مرى التين	
	425 غ		
	260 غ	مرى الفراولة	
	140 غ	خليط توابل طبيعية (خاصة بالدجاج، مرق أحمر...)	التوابل
	400 غ	لوبياء	الأطعمة الجاهزة
	740 غ		
	400 غ	عدس	
	720 غ		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدير بالإشارة، أنّ مؤسسة مصبرات عمر بن عمر لم تكتفِ بإنتاج المصبرات الغذائية التقليدية فحسب، بل سعت إلى توسيع نطاق نشاطها الإنتاجي، فعملت على إنشاء وحدات إضافية (كما ورد في الشكل 22) بهدف دعم الإنتاج الوطني. وقد شملت هذه الوحدات خطوطاً متخصصة في إنتاج التوابل، طماطم البيتزا، وصلصة الطماطم، مما ساهم بشكل كبير في تعزيز قُدّرات المؤسسة الإنتاجية وتوسيع محفظة منتجاتها. في عام 2021، اتجهت المؤسسة نحو تصنيع منتجات جديدة، تستهدف فئة محددة من المستهلكين الذين يُفضّلون الأطعمة الجاهزة وسهلة الاستهلاك، مثل العدس واللوبياء الجاهزة والموجهة للاستهلاك المباشر، والتي حققت رواجاً كبيراً في السوق الجزائرية نتيجة الطلب المتزايد عليها. هذا التوسع لم يقتصر على تلبية الطلب المتزايد في السوق المحلية فحسب، بل مكّن المؤسسة أيضاً من تعزيز حضورها في الأسواق الدولية، ما يُرسّخ مكانتها كأحد الفاعلين الرئيسيين في قطاع الصناعات الغذائية.

رابعاً: سيرورة العملية الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه

كما تمّ الإشارة إليه سابقاً، فإنّ المنتجات التي تقدمها المؤسسة متنوعة بشكل ملحوظ، إلّا أنّ مصبرات الطماطم تظلّ المنتج الأكثر أهمية بالنسبة لها. بناءً على ذلك، ارتأينا من خلال هذا الجزء استعراض أهم تقنيات حفظ منتج الطماطم والعمليات الإنتاجية المرتبطة به، كما هو موضح في الملحق (انظر الملحق رقم 04).

1. تقنيات حفظ المنتجات: إنّ الطماطم منتج غني بالفيتامين C، B9 والبوتاسيوم وغيرها من العناصر الغنية لجسم الإنسان، لذا يجب الاحتفاظ بها في أوقات كثيرة لاستخدامها طوال الدورة السنوية، وتركز المؤسسة في البداية على تقنيات الحفظ الرئيسية لها، ليتم فيما بعد معالجتها حرارياً للتعليب، وهكذا يتم وضع مركّزات الطماطم في حاويات محكمة الإغلاق

وتخضع لدرجات حرارة تضمن تدمير أو تعطيل الإنزيمات المسببة للأمراض والسموم والكائنات الحية الدقيقة القادرة على النمو في درجات حرارة التخزين والتوزيع العادية بدون تبريد، وعليه فإنّ تقنيات حفظ منتوج الطماطم تتنوع كما يلي:

أ. **التجفيف:** يتم من خلال إزالة الماء الموجود في الطماطم حتى يكون مقبولا للتخزين على المدى الطويل. إذ يتمثل الجزء الأول من العملية في إعداد المنتج (غسل قطع - نقع في حمام التخزين)، ثم يأتي فيما بعد الجزء الثاني المتمثل في عملية الفرز والطحن. وأخيراً استخراج مسحوق الطماطم. من أهم مزايا هذه التقنية أنها بسيطة جداً، قابلة للتكيف والتشغيل على نطاق صغير أو كبير. أما العيب الملاحظ فيها هو أنّ التجفيف يمكن أن يؤدي إلى خسائر غذائية أكثر أو أقل اعتماداً على طبيعة الجفاف ودرجة التلوث (التجفيف في الهواء الطلق).

ب. **الحفظ عن طريق الخل:** وتعتمد هذه التقنية على الحموضة الزائدة للمحيط الذي سيتم فيه غوص الطماطم، حيث يؤدي هذا إلى انخفاض في درجة الحموضة المتوسطة للمحيط، وبالتالي تثبيط نمو الكائنات الحية الدقيقة التي تسبب تلف الطماطم، وبعد عملية التحضير، يتم تعبئة الطماطم في الخل ضمن شروط (منها أن يكون البرميل خشبي ومبستر).
ت. **التخمير:** تتضمن هذه التقنية ضرورة إخضاع الطماطم لتعديلات كيميائية المتأثرة بالكائنات الحية الدقيقة، فمنتج الطماطم يتم تحضيرها للتخمير أولاً (التمليح بواسطة محلول ملحي) ثم بسترها.

يعتمد تحقيق النجاح في هذه التقنية على الاحترام الفعلي للشروط الدقيقة والصارمة، بالإضافة إلى ذلك والملاحظ ضمن هذه التقنية استهلاك الكثير من الماء المالح، وبالتالي تغير طعم الطماطم وتقليل اللون الأحمر لها.

ث. **الحفظ بالتعليب (الطماطم المقشرة):** تتضمن تقنية الحفظ بالتعليب شرط وجود طماطم طازجة، حيث يتم غلقها جيداً لكي تطبق عليها المعالجة الحرارية، هذه الأخيرة التي تشمل الغسيل، الفرز، التحجيم، القص والتقسير. بالإضافة إلى: عملية التشريب، التسخين والتعصير ضمن حرارة عالية، إغلاق المسخن، والبسترة. من مزايا هذه التقنية أنّ الطماطم المقشرة قابلة للاستهلاك مباشرة، كما تعد تقنية متعددة الاستخدامات في مستويات الإنتاج المختلفة، بحيث أنّ استخدام الأوتوكلاف(*) فيها لا يعد ضرورياً، أما العيب الذي يتخللها هو أنها تتطلب عمالة ماهرة، كما أنّ غلافها المالي غالي الثمن أيضاً (معدن أو زجاج).

ج. **عصير الطماطم:** يتم الحصول على هذا المنتج بعد استخراج وتكرير الطماطم التي سبق سحقها، حيث يتم ترشيح وتصفية المصفاة ثم إخضاعها للمعالجة الحرارية لتثبيت هذا المشروب (أو العصير).

ح. **هريس ومعجون الطماطم:** أصبحت هذه العملية أكثر كفاءة من خلال المعالجة الحرارية التي تمت بعد عملية الطحن، فهي تقنية صناعية عملياً بسبب التركيز العالي الذي يتضمنه المنتج، تتطلب الكثير من الموارد، بالإضافة إلى ذلك لديها ميزة الاستهلاك الواسع لمنتجها من طرف المستهلكين.

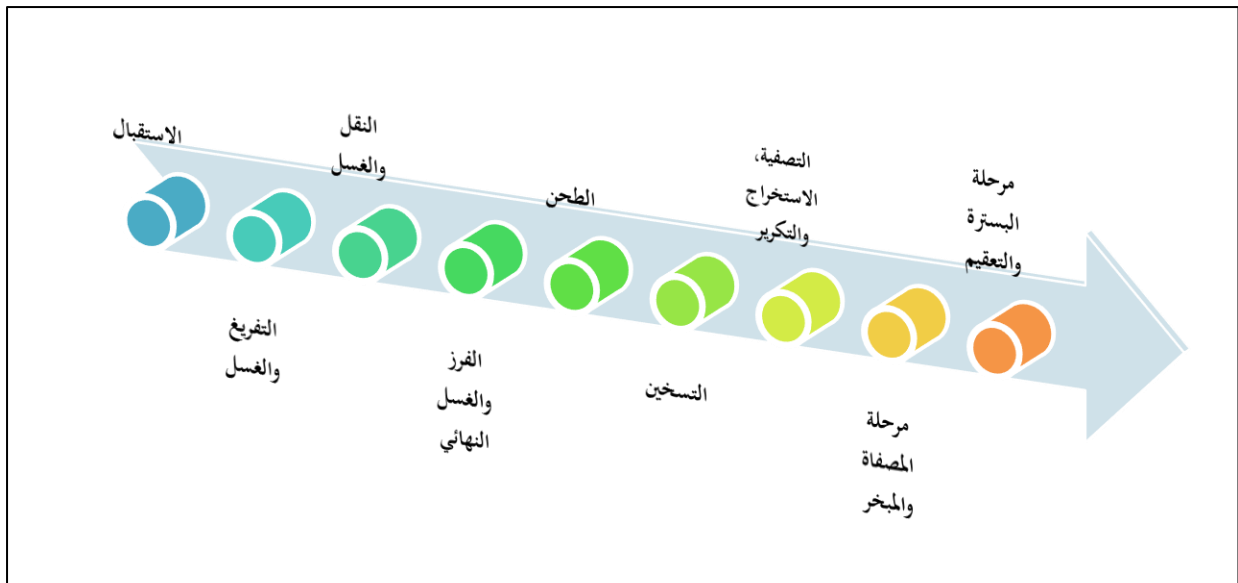
(*) الأوتوكلاف هو جهاز للتعقيم، باستخدام بخار الحرارة والمياه تحت الضغط، عبارة عن خزان ضغط مكون من المعدن مصمم لتسخين المحاليل المائية فوق نقطة غليانها عند الضغط الجوي النظامي وذلك بهدف التعقيم، تم استخدام الأوتوكلاف لتعقيم الأطعمة المعلبة وغيرها.

خ. التخزين الجديد: يتم تخزين الطماطم في بيئة باردة بدون أي تغيير أو تحول، الميزة الوحيدة التي تتوفر عليها هذه التقنية هي أنّ الطماطم دائماً طازجة ويمكن حفظها على شكل طماطم صناعية. أما عيوبها فمدة الصلاحية قصيرة للغاية (شهر واحد)، كذلك فترة تسويق قصيرة جداً (من 2 إلى 4 أيام)، فضلاً عن الاستهلاك المفرط للطاقة.

د. النفايات: أثبتت معالجة نفايات الطماطم أو الحبوب المجففة، والتي لا تزال تستخدم في الغالب في تغذية الحيوانات، أنّها مصدر ممتاز وغير مكلف للكاروتينات (*). إذ تمثل هذه المنتجات الثانوية حوالي 2 إلى 3٪ من الكميات التي تتم معالجتها في الصناعة. والملاحظ هنا، أنّ قشرة الطماطم تحتوي على كميات كبيرة من اللايكوبين، إذ يعتبر مركب مهم يقلل من خطر الإصابة بالسرطان، بالإضافة إلى منع أمراض القلب والأوعية الدموية وغيرها من الأمراض المزمنة بما في ذلك تلك المرتبطة بالشيخوخة.

2. مراحل العملية الإنتاجية للمصبرات الغذائية: تولى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية اهتماماً بالغاً بكل تفاصيل العملية الإنتاجية لضمان أعلى مستويات الدقة والكفاءة. وفيما يتعلق بمنتج الطماطم، يتم إنتاجه عبر عدة مراحل دقيقة يمكن إجمالها في الشكل الآتي:

الشكل (23): مراحل العملية الإنتاجية للطماطم المُصَبَّرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يمكن شرح المراحل السابقة ذكرها في الشكل على النحو التالي:

أ. **الاستقبال:** من الطبيعي أنه وقبل الدخول إلى سلسلة تحويل الطماطم، سيكون من الضروري معرفة كمية الداخلين (المدخلات)، وباستخدام الروك، يتم قياس وزن المدخلات من الطماطم. حيث يتم في البداية وزن الشاحنة مع محتوى الطماطم

(*) **الكاروتينات** عبارة عن صبغات عضوية تيترا تيربينويدية (Tetraterpenoid) صفراء اللون، توجد بشكل طبيعي في الخضروات والفاكهة وتكثر في بعضها، مثل **الجزر والطماطم والمشمش والأناناس**. يتسم الأشخاص الذين يتناولون وجبات غنية بالكاروتينات من الأطعمة الطبيعية، بالصحة وتقل نسبة الوفيات بينهم، ذلك لأنّ الكاروتينات تمنع فاعلية **الجذور الكيميائية الضارة للجسم**

الطازج المراد تسليمه، ثم يتم إجراء وزن ثانٍ فارغ، والهدف الأساسي من هذه العملية هو تقييم كمية الطماطم الطازجة التي يتلقاها المورد.

ب. التفريغ والغسل: تتم عملية التفريغ من خلال استخدام عمليات الرفع التي تحمل ماء الضغط الهيدروليكي لتفريغ الطماطم الطازجة من الشاحنات. أما الغسيل فيتم بواسطة نفثات الماء في شكل فقاعات عن طريق الحقن بالهواء ضمن قنوات استقبال في أحواض خاصة بالغسيل (انظر الملحق رقم 04)، تتم هذه العملية بغرض إزالة الشوائب المتمثلة في التربة، وشظايا النبات والحطام، بحيث يتم تزويد أماكن الغسيل باستمرار بمياه سلاسل النقل الهيدروليكي.

ت. النقل والغسيل: تتمثل هذه العملية في التخلص من جميع البقع التي يمكن أن تكون مصدر تلوث محتمل، حيث تُغسل الطماطم بالماء الدافئ وتكلور في خزانات تحت ضغط عالي مع التحريك الدائم، تليها الشطف عن طريق رش الماء عند ضغط عال لإزالة المخلفات والأوساخ والكائنات الحية الدقيقة والحشرات، ثم يتم بعد ذلك نقل الطماطم الطازجة من الأحواض إلى خط الفرز ضمن مصاعد متخصصة.

ث. الفرز والغسل النهائي: يتم نقل الطماطم المغسولة إلى خط الفرز حيث يتم إزالة الفواكه الفاسدة أو التالفة يدوياً، مع استمرارية الغسيل أثناء هذه العملية على مستوى كل سلسلة من خلال الشطف المستمر (الرش المضغوط) لجميع أنظمة النقل عن طريق سلاسل متخصصة لنقل الطماطم. بالإضافة إلى ذلك يتم تنفيذ عملية تكميلية تتمثل في مهمة الكشف عن الطماطم التي لوّحها أخضر عن طريق نظام ضوئي كهربائي حيث يتم استبعاد هذه الفئة من الطماطم من عمليات المعالجة ورفضها نهائياً.

ج. الطحن: يتم ضمن هذه المرحلة ضغط ثمار الطماطم المغسولة بين لفتين وذلك لتصريف السائل الخاص بها، حيث يمر الخليط الناتج عبر شاشة دوارة لفصل السائل عن الأجزاء الصلبة للطماطم، ثم يتم إرسال الطماطم المحررة من قشرتها وبذورها إلى الكسارة التي تسحقها. وعموماً، يتم توجيه الطماطم بواسطة لولب لا نهاية له إلى مطاحن كل سلسلة حيث يتم تمزيقها وسحقها ثم خلطها وجمعها في صهاريج مزودة بمضخة تصريف إلى مرحلة التسخين المسبق.

ح. التسخين: يتم في هذه المرحلة طهي اللب من أجل تسهيل فصل القشرة والتحكم في الخواص الفيزيائية والكيميائية للعصير، واعتماداً على الاستخدام النهائي للمنتج المراد تصنيعه، يتم ممارسة وضعين للتسخين: الاستراحة الباردة التي تتكون من الطحن في درجة حرارة الغرفة، والاستراحة الساخنة بالتسخين إلى 90 درجة مئوية، والمبدأ ضمن هذه العملية هو حمل الطماطم مباشرة بعد الطحن إلى درجة الحرارة من 90 إلى 95 درجة مئوية لفترة قصيرة جداً. ويتم توفير التسخين بواسطة البخار من المرجل(*) عند درجة حرارة 80 إلى 85 درجة مئوية مبدئياً، حيث يتم انتقال المنتج المسحوق إلى طناجر من الصلب غير قابلة للصدأ.

(*) المرجل: ويسمى أيضاً الغلاية هو وعاء ضغط مصمم لتحويل سائل إلى بخار بواسطة نقل الحرارة؛ وأحياناً كثيرة يكون هذا البخار بخار ماء ذو ضغط ودرجة حرارة مرتفعان، يستفاد منها بتشريك محرك بخاري.

خ. **التصفية، الاستخراج والتكرير:** يمر المنتج عبر مستخلصات الطرد المركزي بمحور رأسي. حيث يتم ضخ العصير المستخرج من المبخرات، بينما تتم إزالة النفايات (القشور، البذور...) في خزان التجميع، أما التكرير فيتم بواسطة الحصول على عصير الطماطم بعد إزالة القشور والبذور، حيث يتم في مصفاة تتكون من سلسلة من المناخل (الغربال) التي يكون قطر الثقوب فيها مختلفاً، يتم إدخال لب الطماطم في الداخل باستخدام شفرات تدور بسرعة عالية ويكون تأثيرها تصفية العصير عبر ثقوب الغربال للاحتفاظ بأكبر الجزيئات، ثم الاحتفاظ بالقشور والبذور والشوائب بقطر 1.2 مم، بينما يتيح المنخل الأخير الذي يتراوح قطره من 0.2 إلى 0.4 مم إمكانية استرداد عصير متجانس للغاية يحتوي على أفضل الجزيئات الممكنة، وفي نهاية هذه العملية، يتم الحصول على البقايا المستبعدة سابقاً، حيث يتم استخدام البذور كبذور، والقشور والأجزاء الأخرى إما لتغذية الحيوانات أو الحرق مباشرة.

د. **مرحلة المصفاة والمبخر:** إنّ العصير المكرر السابق لا يزال يحتوي على كمية زائدة من المياه التي يجب إزالتها من أجل الحصول على منتج من التركيز بين 28% و 30%، يعتمد مبدأ هذه العملية على التبخير المستمر لجزء الماء الحر الموجود في العصير من خلال رفع درجة الحرارة مع التخلص من البخار المتشكل إثر تلك العملي، تتم تسخين الطماطم المطحونة في بيئة خاضعة للتحكم ضمن درجة حرارة قريبة من 70 درجة مئوية، والهدف من هذه العملية هو تليين الطماطم ومنع الكائنات الحية الدقيقة وعدم تغير اللون عند ارتفاع درجة الحرارة.

ذ. **مرحلة البسترة والتعقيم:** البسترة هي خطوة تحضيرية قبل التعقيم. يتم تسخين المنتج إلى درجة الحرارة من 90 إلى 95 درجة مئوية فهذا يسمح بتدمير جميع مسببات الأمراض ويزيل الميكروبات التي قد تكون في المنتج المركز، ويضمن استقرار تركيز الطماطم من خلال المعالجة الحرارية لبضع ثوان عند درجة حرارة أعلى من 85 درجة مئوية، تمنع هذه المعالجة التغيير بواسطة العصيات اللبنية، ثم يتم لصق معجون الطماطم من المبخر إلى الحشو، والذي يتكون من خزان استقبال معجون الطماطم، ومبادل حراري أنبوبي مبستر وأنبوب تدوير.

- يتم لصق العجينة المبسترة تلقائياً في علب صفيح معقمة مسبقاً بالبخار. حيث تتم إزالة الصناديق فوراً ثم يتم إرجاعها وتركها لمدة 3 دقائق لتعقيم الغطاء.

- يجب بعد ذلك تبريد صناديق لصق الطماطم بسرعة لمنع تدهور النكهة واللون نتيجة للاحتفاظ بالحرارة.

- يتم بعد ذلك تعقيم العلب المملوءة بالمنتج المركز في الأوتوكلاف، حيث يحتوي على الماء الساخن من 90 إلى 95 درجة مئوية، لمدة 20 دقيقة، هذه الخطوة تسمح بتدمير جميع الكائنات الحية الدقيقة التي يمكن أن توجد داخل صناديق معجون الطماطم، وأخيراً يتم تبريد العلب المعقمة بالماء.

ويسهر على ضمان سير سلسلة الإنتاج في مؤسسة المصبرات الغذائية لعمر بن عمر من خلال تنظيم العمال في فرق عمل متساوية، تعمل بنظام التناوب لضمان استمرارية العمل 24/24 ساعة، تتوزع الفرق على النحو التالي:

▲ الفرقة (أ): تبدأ عملها من الساعة 05:30 صباحاً حتى الساعة 13:00 زوالاً.

▲ الفرقة (ب): تبدأ من الساعة 13:30 زوالاً إلى الساعة 21:00 مساءً.

▲ الفرقة (ج): تبدأ مناوبتها من الساعة 21:30 مساءً إلى الساعة 05:00 صباحاً.

▲ الفرقة (د): تكون في فترة راحة خلال دوام الفرق الأخرى، ثم تتولى مهامها بعد انتهاء فترة العمل للفريق الذي يدخل في استراحة.

المطلب الرابع: تقديم مؤسسة مطاحن وعجائن عمر بن عمر (MAB & PAB)

في مطلع عام 2002، قام مجمع عمر بن عمر بتبني استراتيجية جديدة تهدف إلى تنويع نطاق منتجاته، بإطلاق مؤسسة المطاحن للسميد والعجائن عمر بن عمر والتي تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمه، وتحديدًا في بلدية الفجوج. تختص هذه المؤسسة في إنتاج السميد ومجموعة متنوعة من المنتجات الغذائية الأخرى المشتقة من القمح الصلب، بما في ذلك العجائن والكسكس وغيرها. يهدف هذا المطلب إلى تقديم نظرة شاملة لكل من الوحدات التابعة لهذه المؤسسة، وحدة إنتاج السميد ومشتقاته (MAB)، وكذا وحدة إنتاج العجائن الغذائية (PAB) "عمر بن عمر"، حيث أنّ الجمع بين الوحدات في هذا السياق، يأتي نتيجةً لارتباطهما الوثيق ضمن هيكل تنظيمي واحد. يعود هذا الترابط إلى تمركز الوحدات في نفس المنطقة الصناعية. إضافةً إلى العلاقة التكاملية التي تجمع بينهما؛ إذ تعتمد وحدة العجائن بشكل كبير على مخرجات مطاحن السميد كمدخلات أساسية لإنتاج مختلف أنواع العجائن الغذائية.

أولاً: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB (Les Moulins Amor Benamor) هي فرع أساسي من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، فبعد أن تمّ إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات بلدية بوعاتي محمود، أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة، ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

▲ دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

▲ دراسة الإمكانات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.

▲ دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ⁽¹⁾.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بلدية الفجوج، ولاية قالمه.

الجدول (8): بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة

اسم المؤسسة	شركة ذات مسؤولية محدودة مطاحن عمر بن عمر (Sarl Les Moulins Amor Benamor)
المقر الاجتماعي	بلدية الفجوج - ولاية قلمة-
تاريخ الإنشاء	29 مارس 2000
مجال النشاط	إنتاج السميد ومشتقاته
عدد الموظفين في المؤسسة	847 موظف
رأس المال الاجتماعي	500 مليون دينار جزائري
العلامة التجارية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

بعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة والتحضير، وبالضبط في 29 مارس من عام 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج في ولاية قلمة، والتي تتربع على مساحة قدرها 42500 متر مربع، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال، بينما تحيط بها أراض زراعية ملكاً للخواص من الشرق والغرب. ويقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 500 مليون دينار جزائري.

انطلق إنتاج مؤسسة المطاحن في البداية بمردود قدره 300 طن يوميًا، وقدرة تخزين القمح تصل إلى 27500 طن داخل المؤسسة و50000 طن خارج المؤسسة، إلى أن وصل إلى 700 طن يوميًا بحلول عام 2006 نتيجة لتوسيع المطاحن، مما يعكس زيادة في الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميًا. ومع التوسيع الأخير في عام 2017، أصبحت المطاحن قادرة الآن على إنتاج 750 طن يوميًا. وعليه، تتكون المؤسسة من مطحنتين:

- ① المطحنة الأولى: بدأت عملية الإنتاج في جوان 2002 بقدرة إنتاجية تُقدر بـ 300 طن / يوم.
- ② المطحنة الثانية: نتيجة للطلب المتزايد على المنتج تمّ الشروع في إنجاز المطحنة الثانية في 4 مارس 2005، وبدأت الإنتاج في جوان 2006 بقدرة إنتاجية تُقدر بـ 400 طن / يوم، أي ما يُقارب 250000 طن في السنة، وبقدرة تخزين للقمح الصلب تُعادل 60000 طن.

وفي عام 2009، تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس (PAB)، تُقدّر طاقتها الإنتاجية بـ 10000 طن من الكسكس، و50000 طن من العجائن المختلفة سنويًا. كما انطلقت المؤسسة في تطبيق نظام (HACCP) الذي يسمح بمراقبة ومتابعة نوعية المنتجات، منذ فترة دخول المواد الأولية للمخازن إلى غاية الاستهلاك النهائي لمنتجاتها. يسمح هذا النظام لمنتجات المجمع بأن تكون مطابقة لمعايير الجودة والسلامة الغذائية المطبقة دوليًا. من جهة أخرى، تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) عام 2012، وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج "العجائن الخاصة"

ذو الصيت العالمي عام 2014 وهي عبارة عن عجائن محشوة باللحم بقدرة إنتاج بلغت 500 كلغ/ ساعة. أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج. وبالتالي، تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل (24): الوحدات الإنتاجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدير بالذكر، أنّ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كانت تمتلك في السابق 15 خط إنتاج، إلا أنها تعمل حالياً بما يتراوح بين خطين إلى ثلاثة خطوط إنتاج فقط، وذلك نتيجة لتوقف الاستيراد من الخارج لدواعي اقتصادية بالإضافة إلى تداعيات جائحة كورونا. أما فيما يخص الموارد البشرية، فيبلغ عدد عمال المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة "مطاحن وعجائن عمر بن عمر" حالياً 847 عاملاً، موزعين على النحو التالي: 18 إطاراً سامياً، 108 إطاراً، 290 عون تحكم (ماهر) و 431 عامل تنفيذ⁽¹⁾.

ثانياً: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في تعزيز مكانتها في السوق الوطنية والدولية. تتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي⁽²⁾:

1. ضمان الاستمرارية والبقاء: من خلال اتباع استراتيجيات تضمن ديمومة المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.
2. زيادة المبيعات والأرباح: من خلال تحسين العمليات الإنتاجية والتسويقية لزيادة العائد المالي.
3. تشجيع الاستثمار الخاص: المساهمة في دفع عجلة الاستثمار الخاص بهدف تنمية الاقتصاد الوطني.
4. خلق فرص عمل محلية: وذلك من خلال توفير وظائف لليد العاملة المحلية، مما يساهم في امتصاص البطالة.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بلدية الفجوج، ولاية قالمة.

(2) المرجع نفسه.

5. توسيع الحصة السوقية: وذلك بالسعي نحو كسب أكبر حصة من السوق الوطنية، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

6. التركيز على الجودة والنوعية والسعر: تسعى المؤسسة للمحافظة على مستويات عالية من الجودة في الإنتاج، مع ضمان تنافسية الأسعار.

7. منافسة المؤسسات العالمية: تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تحسين المنتجات والخدمات بهدف منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس القطاع.

8. تفعيل الشراكات الأجنبية: السعي إلى تجسيد شراكات مثمرة مع مؤسسات أجنبية لتبادل الخبرات والتكنولوجيا.

9. الحفاظ على قاعدة العملاء وتوسيعها: تسعى المؤسسة إلى تعزيز العلاقة مع الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تقديم منتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

من مجمل ما سبق، يمكن القول أنّ مؤسسة مطاحن وعجائن عمر بن عمر تسعى جاهدةً إلى تعزيز مكانتها في السوق، من خلال استراتيجيات تُركّز على الاستمرارية والنمو، بما في ذلك تحسين الأداء وزيادة التنافسية. كما تهدف إلى دعم الاقتصاد الوطني عبر تشجيع القطاع الخاص للنهوض بالاستثمار وتوفير فرص عمل محلية، مع توسيع نطاق أعمالها لتعزيز تواجدتها محلياً وعالمياً، والحفاظ على علاقات قوية مع عملائها الحاليين والمحتملين.

ثالثاً: منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتمد المؤسسة حالياً على المادة الأولية (القمح) التي تُزوّد بها من قبل الديوان الوطني المهني للحبوب (OAIC) (*)، والنسبة الباقية تُغطى بالاستيراد من العديد من الدول، حيث يتم توجيه 70% من المواد الأولية لإنتاج السميد نصف المصنّع، بينما تُخصص النسبة الباقية منها 30% لإنتاج النخالة والفضلات. من نسبة 70% المخصصة للسميد نصف المصنّع، يتم استخدام 40% منها لإنتاج لمختلف أنواع العجائن، فيما تُوجّه 60% لإنتاج السميد النهائي. استناداً لذلك، يمكن عرض منتجات كل من مؤسسة مطاحن وعجائن عمر بن عمر على النحو الآتي⁽¹⁾:

1. منتجات مطاحن عمر بن عمر (MAB): تلتزم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج مجموعة متنوعة من منتجات السميد ومشتقاته، وذلك مع مراعاة خصوصيات المنطقة والثقافة المحلية لسكان الشرق الجزائري، حيث تختلف احتياجات هذا الزبون عن باقي المناطق الأخرى في البلاد، مما دفع المؤسسة إلى تطوير منتجات تلبي متطلبات المستهلك المحلي. لذلك، ركزت المؤسسة على إنتاج منتجات واسعة الاستهلاك، تتناسب مع تحضير العجائن والحلويات التقليدية، التي تكتسب شعبية كبيرة في المنطقة. وقد أسهم هذا التوجه في تمييز منتجات عمر بن عمر، حتى أصبحت علامة السميد الخاصة بها الخيار الأول والمفضل لدى العملاء. وفي هذا السياق، يمكن توضيح تشكيلة منتجات وحدة إنتاج السميد ومشتقاته (MAB) في الجدول الآتي:

(*) OAIC: OFFICE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CERIELES.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بلدية الفجوج، ولاية قالمة.

الجدول (9): تشكيلة منتجات مطاحن عمر بن عمر (MAB)

اسم المنتج	الاستعمال	الوزن الصافي
سميد رفيع	الحلويات التقليدية	أكياس بحجم 25 كغ، 10 كغ
سميد عادي	الخبز التقليدي (الكسرة)	أكياس بحجم 25 كغ
سميد رطب ممتاز	أنواع العجائن التقليدية	أكياس بحجم 25 كغ، 10 كغ
سميد ممتاز نوع SSSF (*)	الخبز	حسب الطلب
سميد ممتاز نوع SSSE (**)	العجائن والكسكسي	حسب الطلب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (MAB) المتنوعة التي تلبي احتياجات مختلفة للمستهلكين. يشمل الإنتاج مجموعة من أنواع السميد الموجهة لاستخدامات تقليدية، حيث يُستخدم السميد الرفيع في تحضير الحلويات التقليدية، ويُقدّم في أكياس بأوزان 25 كغ و 10 كغ للمستهلك النهائي. أما السميد العادي فهو مخصص للخبز التقليدي، مثل "الكسرة"، ويُوفر في أكياس بحجم 25 كغ. بالإضافة إلى ذلك، يتم إنتاج سميد رطب ممتاز لاستخدامه في تحضير أنواع العجائن التقليدية، ويوزع بأكياس ماثلة. وتنتج المؤسسة أيضاً نوعين مميزين من السميد: سميد ممتاز من نوع SSSF مخصص لتحضير الخبز ويوجه للمخابز خاصة في الجنوب الجزائري، ويُقدّم حسب الطلب. بينما السميد الممتاز من نوع SSSE يُستخدم في تحضير العجائن والكسكسي، ويُوجه بشكل أساسي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. تُظهر هذه التشكيلة تنوع المنتجات وتكيفها مع متطلبات السوق المحلية والتقاليد الغذائية، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق المحلية.

2. منتجات عجائن عمر بن عمر (PAB): تُعد مؤسسة عجائن عمر بن عمر استمراراً لمسيرة النجاح والتميز التي بدأها المجمع في مجالات إنتاج المصبرات والسميد، مما جعلها واحدة من أبرز المؤسسات الوطنية في قطاع إنتاج العجائن. تميّزت المؤسسة بتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات، حيث تضم قائمة منتجاتها أصنافاً تقليدية مثل الكسكس، بالإضافة إلى العجائن الطويلة بمختلف أنواعها، مع إدراج منتجات حديثة وعصرية تلبي تطلعات المستهلكين وتواكب التغيرات في السوق. يعكس هذا التنوع التزام المؤسسة بالتميز والجودة، مع التركيز على تلبية الاحتياجات المتعددة للسوق المحلي، مما يُعزز موقعها الريادي في قطاع الصناعات الغذائية. وبالتالي، يمكن توضيح تشكيلة منتجات عجائن الغذائية لمجمع عمر بن عمر (PAB) في الجدول الآتي:

(*) SSSF : Semoule Supérieure Super Fine.

(**) SSSE : Semoule Supérieure Super Extra.

الجدول (10): تشكيلة منتجات العجائن الغذائية لمجمع عمر بن عمر

نوع العجائن	الوزن الصافي	القدرة الإنتاجية
العجائن الطويلة		
سباغيتي (رقم 4 ورقم 7)	500 غ	3000 كغ/ ساعة
	500 غ	
العجائن القصيرة		
تليتلي، لسان العصفور، كود (رقم 4 ورقم 6)، بيني، معكرونة حلزونية، مكروني، معكرونة على شكل صدفات، سارينتيني، معكرونة الحبيبات، لوالب، محمصة... إلخ	500 غ	6500 كغ/ ساعة
العجائن الخاصة (ذات الجودة الممتازة)		
كانيلوني (معكرونة أنبوبية كبيرة)	500 غ	500 كغ/ ساعة
	250 غ	
	500 غ	
	500 غ	
الكسكس بأنواعه (رقيق، متوسط، خشن)	1 كغ	4800 كغ/ ساعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

يعكس الجدول رقم (10) تشكيلة متنوعة من منتجات العجائن الغذائية التي يُقدمها مجمع عمر بن عمر، حيث يُظهر قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات شرائح مختلفة من المستهلكين، من خلال تقديم مجموعة متكاملة من العجائن الطويلة والقصيرة، إضافة إلى العجائن الخاصة ذات الجودة العالية. هذا التنوع في المنتجات يُعزز من قدرة المؤسسة على دمج المنتجات التقليدية، مثل الكسكس الذي تُعد أكبر منتج له على مستوى البحر الأبيض المتوسط، مع منتجات معاصرة تناسب الأذواق الحديثة. كما أنّ التركيز على الجودة العالية في جميع الأصناف يؤكد التزام المؤسسة بمعايير التصنيع المتقدمة، مما يعزز من ريادتها في السوق المحلي ويدعم تنافسيتها على المستوى الوطني والدولي.

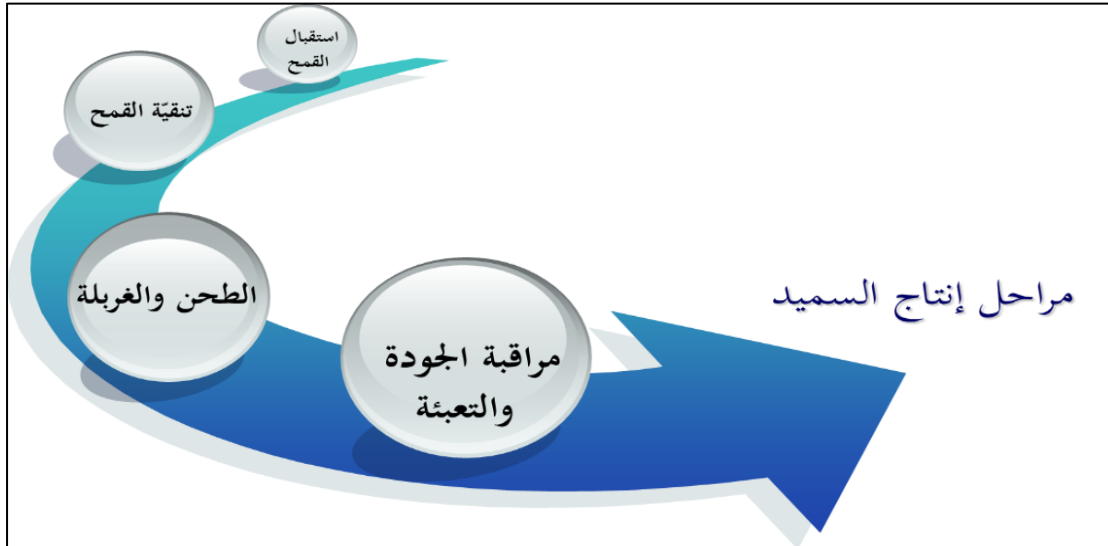
رابعاً: سيرورة العملية الإنتاجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه

تُدار العملية الإنتاجية في مؤسسة مطاحن وعجائن عمر بن عمر بولاية قالمه وفق خطة إنتاجية منهجية دقيقة وواضحة، تبدأ باستقبال المواد الأولية وتستمر إلى غاية مراحل التعبئة والتغليف النهائية. حيث تعتمد المؤسسة في ذلك على أحدث التقنيات والآلات والمعدات المتطورة لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة عبر جميع مراحل الإنتاج. وفي هذا السياق، يمكن تفصيل العملية الإنتاجية لكل من وحدتي السميد والعجائن على النحو الآتي:

1. **سيرورة العملية الإنتاجية لوحدة السميد ومشتقاته:** تُعد وحدة السميد الجزء الأساسي والأهم في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث تتألف من مطاحن تتكون من ستة طوابق، تبدأ عملية الإنتاج من الطابق السادس وتستمر تدريجياً إلى

الطابق الأرضي، الذي يُخصّص لعمليات التحكم النهائي وتعبئة المنتجات الجاهزة للتسويق. وعليه، يمكن توضيح مراحل العملية الإنتاجية للسميد في الشكل الآتي:

الشكل (25): مراحل العملية الإنتاجية للسميد



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

وعليه، يمكن شرح مراحل تحويل القمح الصلب إلى سميد ومشتقاته على النحو الآتي⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: استقبال القمح

تعتمد عملية إنتاج السميد على (القمح) كمادة أولية، التي تُجلب عبر شاحنات ضخمة من مصادر متعددة، بما في ذلك الديوان الوطني المهني للحبوب (OAIC) والموردين الخاصين، أو من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برّا إلى المخازن التي تتمتع بطاقة استيعاب تصل إلى حوالي 275 ألف طن. عند وصول القمح، يتم استقباله وفحصه من طرف مصالح مراقبة الجودة للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة. وبعد التأكد من جودته، يُوجّه القمح إما إلى صوامع التخزين أو مباشرة إلى المطاحن لبدء عملية الطحن.

المرحلة الثانية: تنقية القمح

تُعَدّ هذه المرحلة خطوة أساسية لضمان جودة السميد، حيث يتم تنظيف القمح من الشوائب باستخدام آلات متخصصة. تعتمد هذه الآلات على تقنيات متطورة (تعمل بالأشعة فوق البنفسجية) للكشف عن حبات القمح السوداء والتالفة، حيث يتم رش القمح بالماء خلال هذه العملية للتخلص من الشوائب ذات الأحجام الكبيرة والصغيرة.

المرحلة الثالثة: الطحن والغربلة

في هذه المرحلة يتم وزن القمح المراد طحنه، وقياس مستوى الرطوبة الموجودة في حبة القمح، بعد ذلك تُضاف كمية مناسبة من الماء ويترك القمح للراحة لفترة معينة تختلف باختلاف نوعية القمح بمساعدة مصلحة مراقبة النوعية. وذلك بهدف

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بلدية الفجوج، ولاية قالمه.

الترطيب الذي يُسهّل عملية التقشير الذي يتم بآلة خاصة لنزع الغلاف الخارجي للقمح. ومن ثم تأتي مرحلة الطحن التي تتم عبر أربع مراحل رئيسية بآلات متطورة:

- الطحن: باستخدام 7 آلات.
- التفطيت: باستخدام 5 آلات.
- التقليص: باستخدام آلتين.
- التحويل: باستخدام آلة واحدة.

وبعد الطحن، يُجرى غربلة القمح للحصول على أنواع السميد المختلفة، حيث يُصفى المنتج النهائي باستخدام آلات التصفية. ومنه، يُوجه المنتج الجيد في أنابيب خاصة لنقله إلى ورشة التعبئة والتغليف، في حين يُعاد تدوير الغبار داخل النظام بواسطة أنابيب هواء مضغوط (25° خارجيًا و 81° داخليًا).

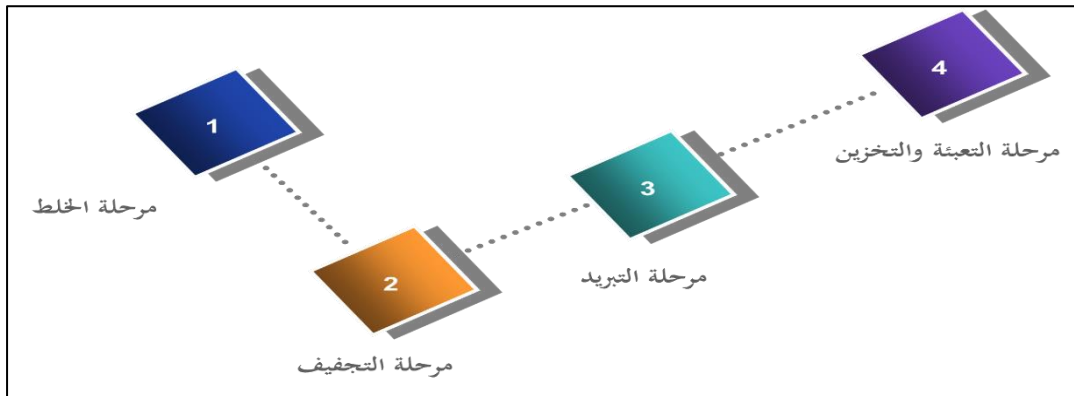
المرحلة الرابعة: التعبئة ومراقبة الجودة

بموجب هذه المرحلة، تخضع المنتجات النهائية لاختبارات مراقبة الجودة في المخبر لضمان مطابقتها للمواصفات المطلوبة. ثم يتم تعبئة المنتجات بشكل شبه أوتوماتيكي بمساعدة العمال جنباً إلى جنب مع آلات التعبئة.

2. سيرورة العملية الإنتاجية لوحدة العجائن والكسكس: تنطلق عملية إنتاج العجائن بأنواعها والكسكس من

المرحلة النهائية لإنتاج السميد، وتُجرى عبر سلسلة من المراحل المتتابعة التي يمكن إجمالها في الشكل الآتي:

الشكل (26): مراحل العملية الإنتاجية للعجائن والكسكس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يمكن شرح هذه المراحل على النحو الآتي ⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: الخلط

تبدأ العملية الإنتاجية بمرحلة خلط السميد مع الماء تحت ضغط مناسب لتكوين العجينة، ثم تمريرها عبر قوالب مصممة حسب شكل ونوع العجينة المراد الحصول عليها، حيث تُقَطَّع بأحجام معينة باستخدام شفرات حادة موضوعة أسفل القوالب.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بلدية الفجوج، ولاية قالمه.

المرحلة الثانية: التجفيف

في هذه المرحلة، تُجفّف العجائن بأنواعها وفقاً للشكل النهائي المراد، وذلك باستخدام درجات حرارة تتراوح بين ما بين 65° و 90° درجة مئوية لمدة ثلاث ساعات. يضمن هذا التجفيف استقرار المنتج من حيث الصلابة والنوعية.

المرحلة الثالثة: التبريد

بعد إتمام عملية التجفيف، تُبرّد العجائن لمدة 5 دقائق عند درجة حرارة تصل إلى 25° درجة مئوية. تعتبر هذه المرحلة حاسمة قبل عملية تغليف المنتج، وذلك لمنع التلف الناجم عن الحرارة المرتفعة.

المرحلة الرابعة: التعبئة والتخزين

بموجب هذه المرحلة، يتم تخزين المنتجات وفقاً لنوعها وشكلها في حاويات مخصصة، وقبل تعبئتها في الأكياس المخصصة للتغليف وفق أحجام معينة، تتم مراقبة جودة المنتجات لضمان مطابقتها للمواصفات القياسية. كما يجري التأكد من الوزن الصحيح لكل عبوة قبل التغليف النهائي.

تُعد هذه المراحل الإنتاجية مترابطة بشكل متكامل لضمان إنتاج منتج ذو جودة عالية، مع الحفاظ على سلامته وقابليته للتخزين لفترات طويلة. وعليه، يسهر على ضمان سير سلسلة الإنتاج في وحدة إنتاج السميد ووحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة عمال موزعين على عدّة فرق عمل متساوية، تعمل بنظام التناوب 3 × 8 لضمان استمرارية العمل على مدار الساعة:

◀ وحدة إنتاج السميد، تتوزع الفرق على النحو التالي:

- ▲ الفرقة (أ): من الساعة 05:00 صباحاً إلى الساعة 13:00 زوالاً.
- ▲ الفرقة (ب): من الساعة 13:00 زوالاً إلى الساعة 21:00 مساءً.
- ▲ الفرقة (ج): من الساعة 21:00 مساءً إلى الساعة 05:00 صباحاً.
- ▲ الفرقة (د): تكون في فترة راحة.

يتم تداول الفرق وفقاً لجدول زمني مدته يومان، حيث تقوم كل فرقة بالعمل وفق النوبات المحددة أعلاه.

◀ وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن، ولكن مع اختلاف التوقيت، وذلك حسب التوزيع الآتي:

- ▲ الفرقة (أ): من الساعة 04:00 صباحاً إلى الساعة 12:00 زوالاً.
- ▲ الفرقة (ب): من الساعة 12:00 زوالاً إلى الساعة 20:00 مساءً.
- ▲ الفرقة (ج): من الساعة 20:00 مساءً إلى الساعة 04:00 صباحاً.
- ▲ الفرقة (د): في فترة راحة.

المبحث الثاني: تشخيص لطبيعة التكوين والتغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمه

من خلال هذا المبحث، سُنسلط الضوء على واقع تكوين الموارد البشرية في مؤسستي "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"، و"مطاحن عمر بن عمر" التابعتين لمجمع عمر بن عمر على مستوى ولاية قالمه. كما سنتناول أبرز التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات، استناداً إلى مقابلات أُجريت مع عدد من الكوادر الإدارية، وذلك بهدف تشخيص دقيق لعملية التكوين والتغيير التنظيمي. تمّ جمع المعلومات من خلال مقابلات متعددة مع مسؤولين في المؤسستين، من بين هؤلاء السيد: مهدي حبيلس "رئيس مصلحة الموارد البشرية" في المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، خلال الفترة الممتدة من 4 أكتوبر 2021 إلى 30 جوان 2024. بالإضافة إلى ذلك، تمّ إجراء مقابلات مع كل من السيدة: عبير بن شعبان "منسقة برامج التكوين"، والسيدة: زهرة فتوحي "رئيسة مصلحة الموارد البشرية"، والسيد: طاهر عيداوي "مشرف على التكوين"، والسيدة: إبتسام آيت طالب المسؤولة عن "إدارة الاتصالات الداخلية والتطوير" والعديد من المسؤولين الآخرين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وذلك خلال الفترة الممتدة من 4 فيفري 2022 إلى 30 ماي 2024. اعتمدت هذه المقابلات على "أسلوب المقابلة الحرة (*)"، والذي يهدف إلى الحصول على معلومات مباشرة وشاملة حول خلفيات عمليات تكوين الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، إلى جانب توضيح الدوافع الحقيقية التي تقف وراء هذه التغييرات. وبالتالي، تمّ إدراج مجموعة من الأسئلة في استمارة مقابلة (انظر الملحق رقم 05)، وقد شملت هذه المقابلات ردود المسؤولين، التي كانت مكملة بمعلومات وقرت رؤى مهمة حول عمليات التكوين والتغيير التنظيمي التي تمّ تنفيذها في المؤسستين محل الدراسة. وقد ارتأينا تفصيل هذه المعلومات وتوضيحها بشكل أكثر دقة ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي في مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

اعتمدت مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، بما في ذلك مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة سياسات للتغيير التنظيمي استجابةً لعدة عوامل رئيسية تُمثّل تحديات وفرصاً في بيئتها التي تنشط فيها. يمكن إجمال هذه العوامل في النقاط التالية:

أولاً: المنافسة الشديدة في السوق

تعد المنافسة عاملاً حاسماً دفع بمؤسسات المجمع إلى تبني استراتيجيات تنظيمية جديدة، سواء في طريقة أداء المهام والأنشطة، أو أساليب تسيير الموارد أو إدارة الكفاءات البشرية. هذا التحول جاء نتيجةً لانخراط الجزائر في اقتصاد السوق، والانفتاح المتزايد الذي شهدته في الآونة الأخيرة على الأسواق الدولية في مختلف القطاعات. وأدى هذا التوجه إلى زيادة الضغط التنافسي على مؤسسات المجمع، مما جعلها تعيد النظر في تطوير المنتجات وتحسين جودتها لمواكبة المعايير الدولية. على سبيل المثال، تواجه مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منافسة قوية من عدد من المؤسسات المحلية والدولية، نذكر منها: مطاحن مرمورة الواقعة بدائرة هيلوبوليس بولاية قالمه، مطاحن ميكسيكالي في قسنطينة، مطاحن البلدي في عنابة، مطاحن سبارك في سطيف،

(*) المقابلة الحرة: هذا النوع من المقابلات لا يعتمد على استخدام أسئلة محددة مسبقاً، وبالتأكيد يكون لدى الباحث فهم عام للموضوع، ولكن ليس لديه قائمة أسئلة معدّة مسبقاً، وتتميز المقابلة الحرة بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة أثناء المقابلة، ويُستخدم هذا الأسلوب من المقابلات في الغالب - في البحوث الاستكشافية - حيث تُشكّل هذه البحوث مرحلة أولية للقيام بدراسات معمقة لاحقاً يتم فيها استخدام استمارة استبيان رسمية.

مطاحن البلدي في عنابة وغيرها من المنافسين المحليين. أما في مجال العجائن الغذائية والكسكس، فتواجه المؤسسة تحديات تنافسية من مطاحن سيم في البليدة، مجمع قاريدو Garrido في الجزائر العاصمة، شركة العجائن الصناعية ماما في البليدة. وكذلك من المنافسة الإقليمية، مثل الوردة البيضاء من تونس. فيما يتعلق بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، فهي تواجه منافسة شرسة من مجمع عمور للصناعات الغذائية، ممّا يُعزز من أهمية التركيز على الابتكار والجودة لتحقيق التفوق في السوق المحلي والدولي.

ثانيا: تغيير أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم

تحوّلات المجتمع الجزائري من حيث التركيبة السكانية وتغيّر أنماط الاستهلاك الغذائي لعبت دوراً كبيراً في توجيه استراتيجيات المجمع. فزيادة الوعي الصحي والتوجه نحو استهلاك منتجات طبيعية وصحية، ساهم في توجيه المجمع نحو إجراء تغييرات تنظيمية على مختلف الأنشطة والمهام استجابةً لتلك التحولات، للحفاظ على زبائنه والعمل على جذب زبائن آخرين. فقد أصبح المستهلك الجزائري يُفضّل المنتجات التي تجمع بين الجودة والقيمة الغذائية العالية، ممّا جعل المجمع يعمل على تحسين المنتجات الحالية وتطوير أخرى جديدة تُراعي المتطلبات، وبالتالي تعزيز الابتكار في العمليات الإنتاجية.

ثالثا: زيادة الطلب وتطوّر السوق

شهد سوق الصناعات الغذائية في الجزائر نمواً كبيراً، مع تزايد الطلب على المنتجات الغذائية المتنوعة. هذا التوسع في السوق، إلى جانب التوجهات العالمية نحو الغذاء الصحي والجودة العالية، شكّل دافعاً قوياً لتطوير العمليات الداخلية لمجمع عمر بن عمر. كذلك التركيز على الابتكار والتطوير المستمر في المنتجات وأساليب العمل والبحث عن منتجات جيدة ذات جودة وقيمة غذائية ساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمجمع واستجابته السريعة للتغيرات في السوق، حيث يتضح ذلك من خلال المراحل التي تخضع لها عملية الإنتاج في المجمع.

رابعا: التطورات التكنولوجية

تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة وتحسين الإنتاجية، حيث أنّ تبني تقنيات حديثة سواء في مختلف المجالات سواء ما تعلّق بتكنولوجيا المعلومات أو الآلات وتقنيات الإنتاج، ساعد المجمع على تحسين الأداء وتقليل التكاليف. على سبيل المثال، تمّ إدخال أنظمة ذكية لتخطيط الإنتاج وتحسين سلاسل الإمداد، مما في ساهم في تحسين إدارة العمليات وتلبية احتياجات السوق بفعالية أكبر.

خامسا: العوامل الاقتصادية

التغيرات الاقتصادية في الجزائر والعالم الخارجي، بما في ذلك التضخم وأسعار الصرف وتقلبات الأسواق، وانخفاض الدينار الجزائري وغيرها من العوامل الأخرى، دفعت بمؤسسات المجمع إلى إجراء تعديلات تنظيمية لضمان استمرارية العمل وتحقيق النمو في ظل هذه الظروف. وبالتالي، يمكن القول أنّ الاستجابة للتحديات الاقتصادية أصبحت ضرورية لتحسين القدرة على المنافسة واستدامة الأعمال، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف المواد الخام والطاقة.

سادسا: العوامل السياسية والقانونية

تشمل هذه العوامل سياسات الحكومة الجزائرية في دعم وتطوير قطاع الصناعات الغذائية، وتشجيع الاستثمار في هذا القطاع الحيوي. كذلك التغييرات في التشريعات والقوانين المتعلقة بالصناعة والتجارة مثل سياسات الاستيراد والتصدير، التي دفعت بالمجمع إلى إجراء تعديلات تنظيمية لضمان الامتثال وتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة. من خلال تبني سياسات التغيير التنظيمي المستندة إلى هذه العوامل المتعددة، استطاع مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية أن يُعزز موقعه في السوق ويستجيب بمرونة للتحديات والفرص التي واجهته.

المطلب الثاني: أهم التغييرات الواقعة في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة

في هذا المطلب، سيتم التركيز على عرض وتحليل واقع تطبيق التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة، مع تسليط الضوء بشكل خاص على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر. سيتضمن التحليل استعراضاً مفصلاً للآليات والاستراتيجيات التي اعتمدها المجمع في إحداث التغييرات، بما في ذلك تطوير الموارد البشرية، تحديث التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي، بهدف تقديم فهم شامل للتغييرات التي شهدتها المجمع وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسات التابعة له.

أولاً: التغييرات التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تواجه مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى، تحديات مستمرة في بيئة ديناميكية معقدة تؤثر فيها وتتأثر بها. وقد فرضت هذه التحديات على المؤسسة ضرورة تبني عملية تغيير تنظيمي شامل، تهدف من خلالها إلى رفع القدرات الإنتاجية وضمان الحفاظ على مركزها التنافسي من جهة، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى، نظراً لما لهذا العامل من تأثير إيجابي مباشر على مستوى الأداء. وفيما يلي إيجاز لأبرز التغييرات التي شهدتها المؤسسة منذ تأسيسها، كما نُقلت من المقابلة التي أُجريت مع السيد مهدي حيلس، مدير مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

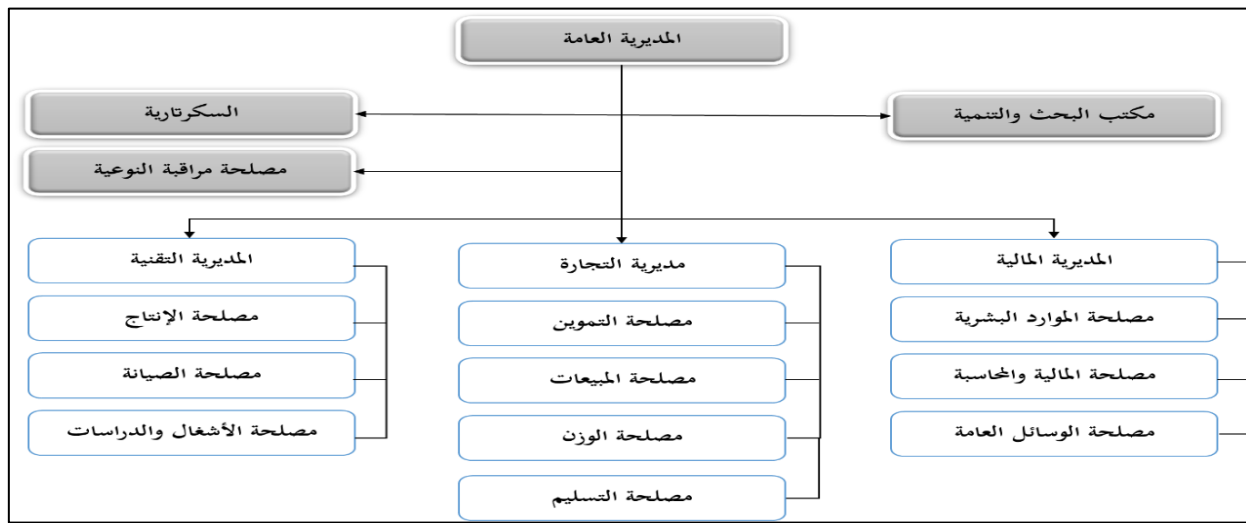
1. التغيير في الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصورة الأساسية التي تترجم طبيعة العلاقات الوظيفية فيها، وكيفية ممارسة السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية، لذلك فإنّ أي تغيير في هذا الهيكل يؤثر بصفة مباشرة على أداء الموارد البشرية، ومن ثم يترتب عليه تأثيرات ملحوظة على أداء المؤسسة ككل.

وفيما يتعلق بوحدة بوعاتي محمود لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، فقد طُرِحَت لأول مرة فكرة إعادة الهيكلة التنظيمية في 15 مارس 2017. تمثل هذا الطرح في استحداث المديرية العامة للمؤسسة، بغية حصول وحدة بوعاتي محمود على استقلالية أكبر كباقي الوحدات الأخرى، لها مدير عام مستقل يُشرف مباشرة على عمليات الوحدة، مما أدى إلى حدوث تغييرات واضحة على مستوى الهيكل التنظيمي، تمثلت أساساً في الدمج الفعلي بداية سنة 2019 للمصالح الأساسية الثلاثة على مستوى المديرية العامة تمثلت في: مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة الخدمات التجارية، مصلحة الموارد الجديدة. وبالتالي،

شهدت الفترة الممتدة ما بين 2017 إلى غاية 2023 سلسلة من التحوّلات الجوهرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أ. الهيكل التنظيمي المعتمد قبل التغيير (قبل 2017): يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي الذي كان سائداً في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وتحديداً في الوحدة المركزية بوعاتي محمود، قبل إحداث التغييرات التنظيمية في عام 2017:

الشكل (27): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (وحدة بوعاتي محمود)



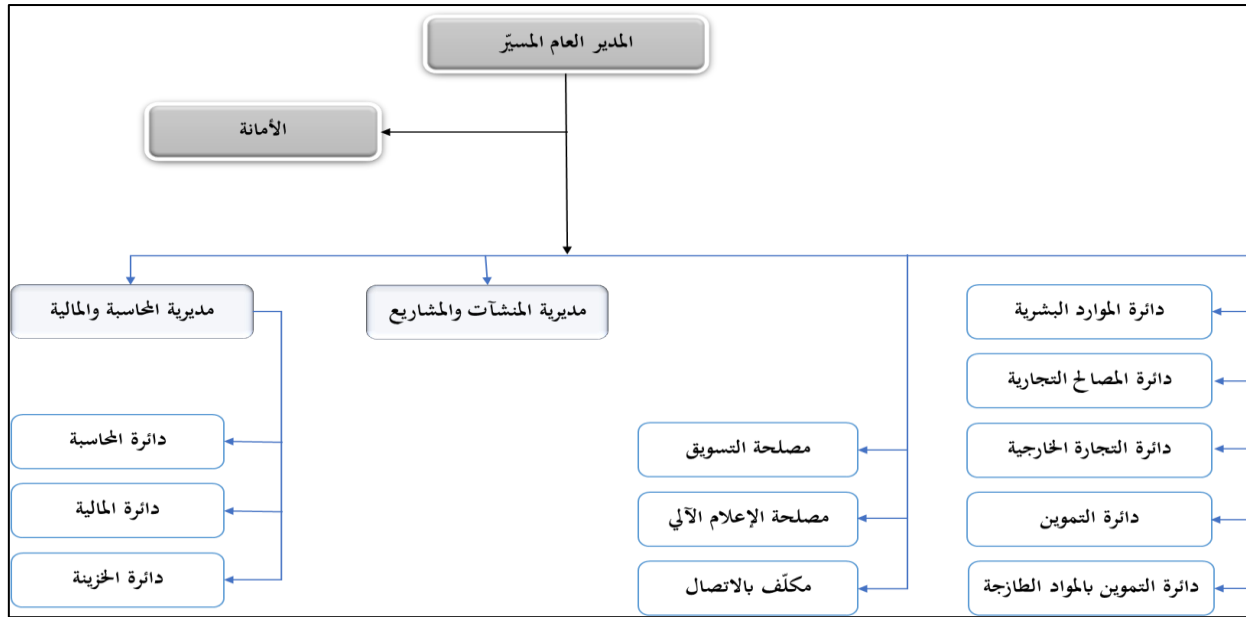
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

اعتمد الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة الأم على دمج هيكل وحدة بوعاتي محمود التي كانت تضطلع بمسؤولية إدارة الوحدات الإنتاجية الأخرى، حيث تم تزويد تلك الوحدات بمديريات مستقلة لمنحها درجة أعلى من الاستقلالية في أداء مهامها. وكما يظهر من الشكل أعلاه، تضمن هذا الهيكل التنظيمي مكتب للتنمية الذي كان مسؤولاً عن تطوير العمليات، والسكرتارية التي تولّت مهام التنسيق الإداري بين الأقسام، بالإضافة إلى مصلحة مراقبة النوعية التابعة مباشرة للمديرية العامة، والتي تضمن تحقيق معايير الجودة المطلوبة. إلى جانب ذلك، شمل الهيكل ثلاث مديريات رئيسية: مديرية الإدارة والمالية، مديرية التجارة والمديرية التقنية، التي كانت مسؤولة عن تنسيق الجهود بين مختلف مديريات الوحدات الإنتاجية الأخرى، والإشراف على تنفيذ المهام لضمان فعالية سير العمل.

ب. التغيير الأول: في عام 2017، تحديداً في 15 مارس 2017، شرعت مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر في إحداث تغييرات هامة على مستوى هيكلها التنظيمي، حيث أن أبرز هذه التغييرات تتمثل في استحداث المديرية العامة، الأمر الذي منح وحدة بوعاتي محمود استقلالية وحرية أكبر في أداء مهامها، شأنها شأن الوحدات الخمسة الأخرى ضمن المؤسسة. وقد تم تصميم الهيكل التنظيمي الجديد لدعم الأنشطة التشغيلية لتلك الوحدات، وضمان تلبية احتياجات الإنتاج بكفاءة. الهيكل الجديد الخاص بوحدة بوعاتي محمود موضح بشكل تفصيلي في الملحق رقم (06)، حيث يمكن توضيح وشرح مهام كل مصلحة على النحو التالي:

- الإدارة العامة: تقع في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتقوم بالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح واتخاذ مختلف القرارات، فضلاً عن الإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها المؤسسة.
 - الأمانة العامة: تُعنى بإدارة العمليات العادية للسكرتارية، بما في ذلك من تسيير للبريد وحفظ الوثائق الخاصة بالإدارة العامة.
 - مصلحة الإنتاج: وتضم هذه المصلحة قسمين رئيسيين:
 - قسم الإنتاج والتخزين: يهدف إلى تنفيذ برامج الإنتاج المتفق عليها، متابعة وتيرة العملية الإنتاجية وتحديد الإجراءات الصحيحة للسيّر الحسن للعملية. كما يُحدد هذا القسم الكميات المطلوبة للتخزين ونوع المنتجات المناسبة للتخزين، وكذا التنسيق بين مختلف الأقسام الأخرى.
 - قسم الصيانة: يُركّز على صيانة الآلات والمعدات المكونة لخط الإنتاج لتفادي تعطيلها، وبالتالي عدم توقف نشاط الإنتاج. كما يقوم هذا القسم بتحديد قطع الغيار التي يجب تغييرها أو إصلاحها، القيام بمعاينة دورية لوسائل الإنتاج ووضع إضافات عليها، مع الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية.
 - مصلحة المخبر: تتولى إجراء التحاليل والفحوصات المخبرية الخاصة بالمنتجات، ابتداءً من فحص المادة الأولية مثل الطماطم الناضجة وصولاً إلى فحص المنتجات المعلبة النهائية لضمان جودتها.
 - مصلحة المحاسبة والمالية: تختص بمتابعة وتسجيل العمليات المالية، وتقديم التقارير المحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى، من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية من الربح أو الخسارة، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة المؤسسة.
 - مصلحة التجارة الخارجية: تتولى هذه المصلحة إدارة جميع العلاقات التجارية للمؤسسة، وتوسيع نشاطها في الأسواق الخارجية.
 - مصلحة التموين: تُعنى بتأمين المواد الأولية والموارد اللازمة لعملية الإنتاج، وتقوم بتحديد احتياجات المؤسسة وضمان توفرها في الوقت المناسب لتجنب تعطيل دورة الإنتاج.
 - مصلحة التجارة: تتولى استقبال طلبات الزبائن، ووضع البرامج اللازمة لتلبيتها، إلى جانب دراسة أساليب البيع والمراجعة الدورية للأسعار حسب ما يقتضيه العرض والطلب. وأخيراً تسعى للبحث عن أسواق جديدة سواء داخلياً أو خارجياً من خلال المشاركة في المعارض الوطنية والدولية لترويج منتجات المؤسسة.
 - مصلحة التموين بالمواد الطازجة: وهي المصلحة التي تختص بجلب كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد جديدة تدخل في عملية الإنتاج كما تعمل هذه المصلحة بالتنسيق المتواصل مع باقي المصالح الأخرى.
 - مصلحة الموارد البشرية: تتولى إدارة شؤون العاملين، من توظيف وتكوين، ومتابعة ملفاتهم. كما تُشرف على تقسيم العمل بينهم وتحديد ساعات العمل وإعداد الأجور الشهرية
- أما بخصوص الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة المستحدثة، فيمكن عرضه في الشكل الموالي:

الشكل (28): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر عام 2017



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

استناداً لما تقدم، فإنه عند مقارنة الشكلين السابقين (26 و 27) نلاحظ بأن مؤسسة مصبرات عمر بن عمر أدخلت جملة من التعديلات الجوهرية على هيكلها التنظيمي، وذلك بهدف تحسين سير العمليات وتسهيل عملية التنسيق بين مختلف الوحدات والمديريات. وشملت هذه التغييرات ما يلي:

- ▲ استحداث المديرية العامة للمؤسسة لتعزيز مركزية اتخاذ القرارات.
- ▲ فصل دائرة الصيانة ودائرة الأشغال والدراسة، حيث تم دمجهما لتشكيل مديرية المنشآت والمشاريع، مما أدى إلى تحسين إدارة البنية التحتية والمشاريع.
- ▲ إلغاء مكتب التنمية ومصلحة مراقبة النوعية، حيث تم ضمهما إلى الوحدات الإنتاجية تحت اسم "المخبر"، مما ساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة الرقابة الداخلية على سير العمليات.
- ▲ إلغاء المديرية التقنية ودائرة الإنتاج، إذ أصبح لوحدة بوعاتي هيكل تنظيمي منفصل عن المديرية العامة، مما منح الوحدة استقلالية أكبر في إدارة عملياتها الإنتاجية.
- ▲ نقل مصلحة الوسائل العامة لتكون تحت إشراف الإدارة العامة.
- ▲ تحويل مديرية الإدارة والمالية لتصبح مديرية المحاسبة والمالية، مع التركيز على تحسين العمليات المالية وتعزيز الرقابة المالية الداخلية.
- ▲ دمج مصلحة التجارة الخارجية مع دائرة المصالح التجارية والتموين، بالإضافة إلى مصلحة التموين بالمواد الطازجة على مستوى المديرية العامة، مما ساهم في تحسين تدفق المواد الخام من جهة، ودعم علاقات المؤسسة مع الموردين الخارجيين من جهة أخرى.

▲ مصلحة الموارد البشرية لم تعد تابعة لمديرية الإدارة والمالية بل أصبحت تحت إشراف الإدارة العامة، مما يُتيح مرونة أكبر في إدارة الموارد البشرية وتعزيز التفاعل مع الوحدات الإنتاجية.

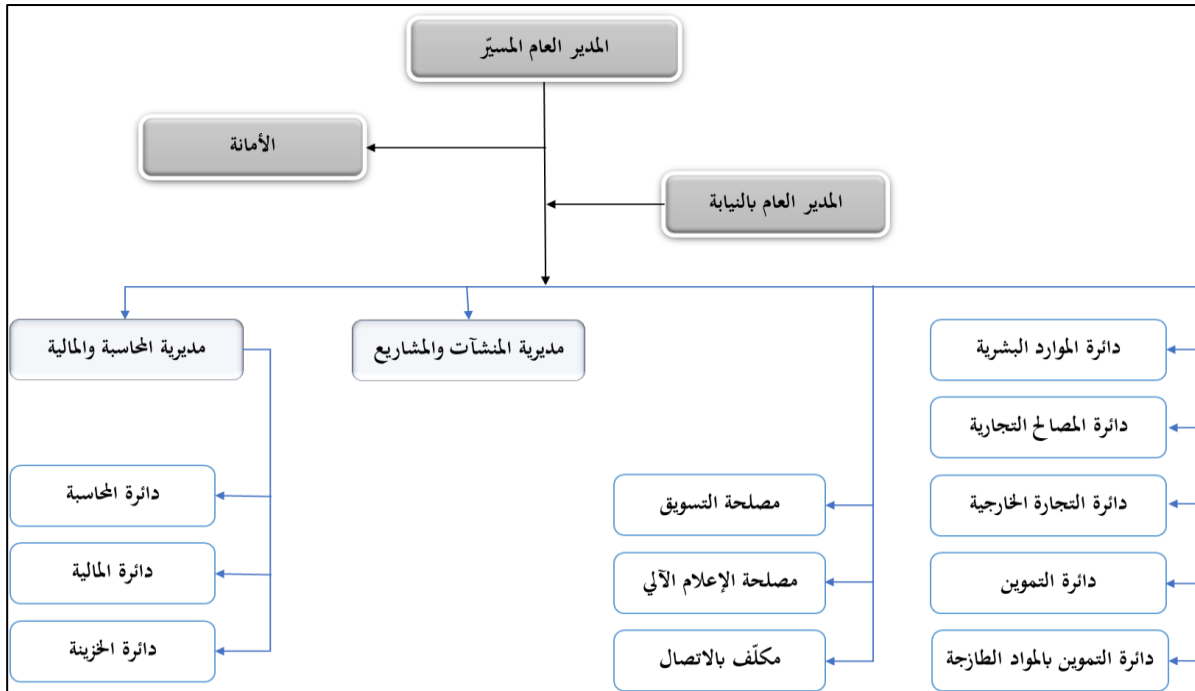
▲ تمّ إضافة مصلحة التسويق، الإعلام الآلي والمكّلف بالاتصال تحت إشراف الإدارة العامة، لدعم عمليات التسويق، وتحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداخلي الخارجي.

في الأخير، يمكن تلخيص الدوافع الرئيسية الكامنة وراء تبني مؤسسة مصبرات عمر بن عمر للتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- تنظيم سيرورة العمل بين الوحدات والمديرية العامة.
- السهر على تطبيق القرارات الاستراتيجية بفعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بعيدة المدى.
- حل المشاكل والنزاعات في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.
- منح استقلالية أكبر لوحدة بوعاتي محمود ممّا يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الوحدة في إدارة عملياتها.
- تسهيل عملية الربط بين وحدة بوعاتي وباقي وحدات المؤسسة الأم، خاصة فيما يتعلق بآلية شراء المواد الأولية والتواصل مع الموردين، مما عزّز من التكامل بين وحدات المؤسسة المختلفة.
- توحيد سلم الأجور بين وحدات مؤسسة عمر بن عمر، مما يترتب عليه إعادة النظر في حوالي 80% من أجور العمال بالوحدة خاصة ما تعلق بمصلحة الإنتاج، بهدف تحقيق العدالة وتخفيف العمال.
- بناءً على هذه التغييرات، يتضح أنّ المؤسسة تسعى جاهدةً لمواكبة التطورات في بيئتها الخارجية وكذا الداخلية منها، بهدف تحسين كفاءة العمليات في ظل تحقيق الأهداف المسندة إلى الوحدات الإنتاجية، بما يُعزّز الأهداف العامة للمؤسسة الأم بصورة شاملة.

ت. التغيير الثاني: في عام 2018، تمّ تنفيذ تغيير مهم على مستوى الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر، تمثّل في استحداث منصب "المدير العام بالنيابة Directeur Général Adjoint". يهدف هذا التعديل إلى تعزيز كفاءة الإدارة وتسهيل عملية اتخاذ القرار، بما يتماشى مع متطلبات التوسع والمرونة التنظيمية.

الشكل (29): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر عام 2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

من أهم المهام والأدوار التي يمكن أن يضطلع بها هذا المنصب:

▲ **تفويض السلطات:** يُكلف المدير العام بالنيابة بتولي المهام والمسؤوليات الأساسية للمدير العام في حال غيابه، مما يضمن استمرارية العمل وسلاسة اتخاذ القرارات دون حدوث انقطاع إداري. هذا التفويض يسمح بمرونة أكبر في التعامل مع القضايا العاجلة.

▲ **مراقبة وتنسيق العمليات اليومية:** يُعهد إلى المدير العام بالنيابة مهمة الإشراف على العمليات اليومية وضمان تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة. من خلال هذا الدور، يعمل على تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات الإنتاجية لضمان تنفيذ الخطط التشغيلية بسلاسة.

▲ **اتخاذ قرارات استراتيجية مؤقتة:** في حال غياب المدير العام، يصبح المدير العام بالنيابة المسؤول عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة، مثل التفاعل مع الموردين والشركاء أو التعامل مع القضايا الطارئة، حيث يساهم هذا الدور في استمرارية تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية دون تأخير.

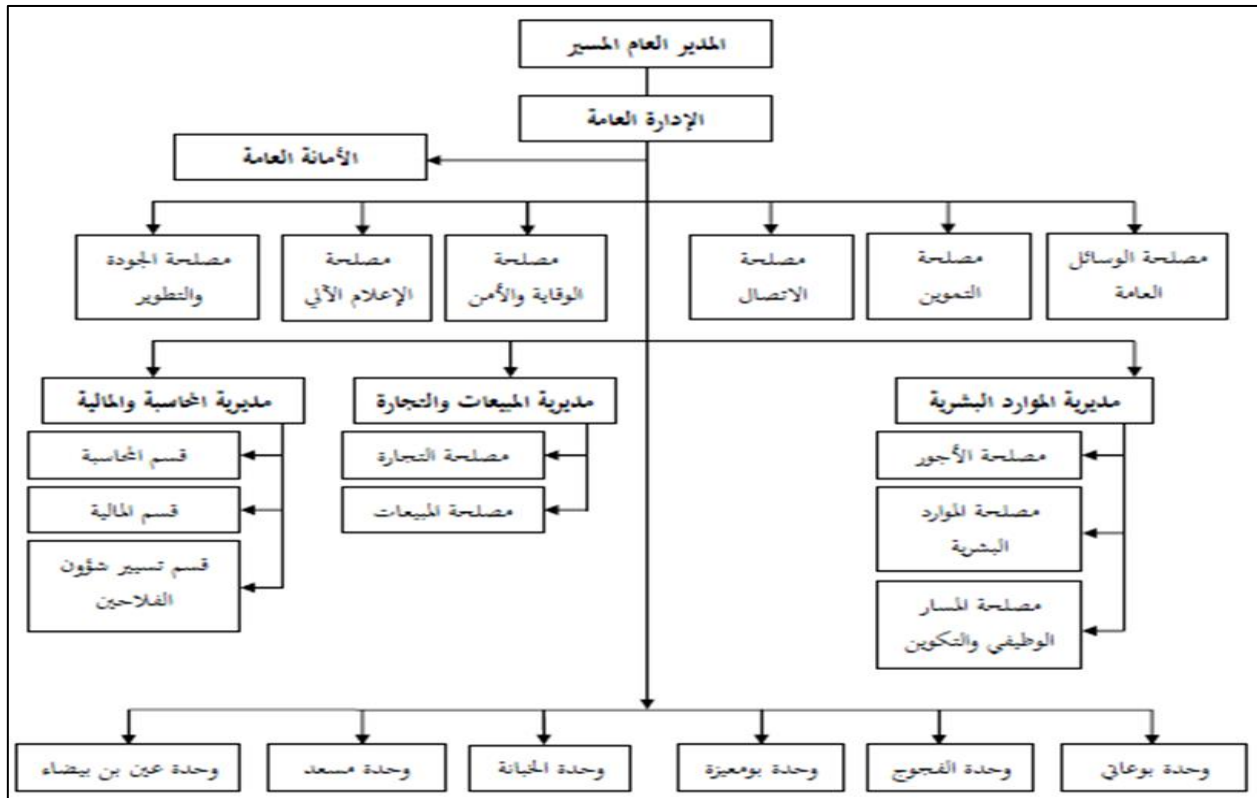
▲ **تعزيز التواصل الداخلي والخارجي:** يلعب المدير العام بالنيابة دوراً محورياً في تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والوحدات الإنتاجية، مما يتيح تدفق المعلومات بسلاسة. كما يمكن أن يكون مسؤولاً عن الحفاظ على العلاقات مع الشركاء والموردين والعملاء خلال فترة توليه المهام.

▲ **إدارة التغيير:** في سياقات التغيير التنظيمي أو تنفيذ مشاريع جديدة، يمكن للمدير العام بالنيابة أن يلعب دوراً رئيسياً في متابعة تنفيذ الخطط وضمان التكيف مع التغييرات الجديدة، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي.

▲ **التقييم والمتابعة:** يُكلف المدير العام بالنيابة أيضاً بمتابعة وتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وبالتالي، يساهم هذا المنصب في تعزيز استقرار المؤسسة وضمان استمرارية العمل بشكل فعال، ويعد خطوة مهمة في تطوير الهياكل الإدارية لتلبية احتياجات النمو والتوسع.

ث. التغيير الثالث: في منتصف عام 2020، أحدثت مؤسسة مصبرات عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة تغييراً محورياً يعكس التزامها بتحسين كفاءة هيكلها التنظيمي. شمل هذا التغيير تحويل الدوائر إلى مديريات ذات مستوى إداري واحد، ما يُعزز من كفاءة التنسيق الداخلي ويُقلل من الازدواجية في المهام. كما تضمن التغيير إلغاء بعض المديريات والمصالح وإدماجها مع أخرى، مما أسفر عن هيكل تنظيمي أكثر مرونة ووضوحاً. والجدير بالذكر، أنّ هذه التعديلات تمت تحت إشراف المديرية العامة التي أصبحت تشمل عدداً من المديريات والأقسام المتخصصة، مما يضمن توزيعاً متوازناً للمسؤوليات وتحديداً دقيقاً للصلاحيات، الأمر الذي يُسهم بدوره في تفادي التداخل بين الأدوار. وبالتالي، يعكس هذا الهيكل الجديد استراتيجية المؤسسة الرامية إلى تعزيز فعالية الإدارة من خلال تحسين التنسيق وتبسيط الإجراءات. الشكل أدناه يوضح التنظيمي للمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة عام 2020:

الشكل (30): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة عام 2020



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

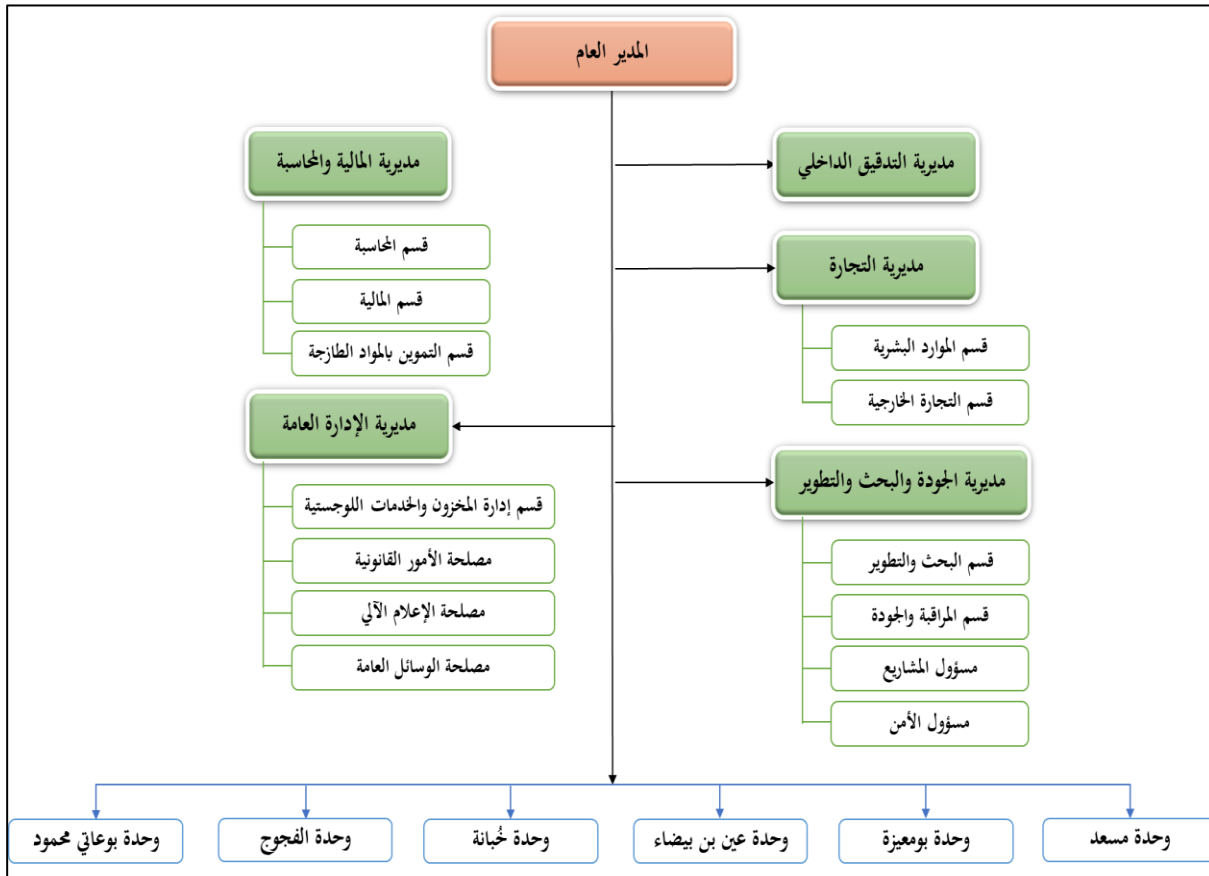
استناداً إلى الشكل المعروض أعلاه، يتضح جلياً أنّ مؤسسة مصبرات عمر بن عمر قد أجرت تعديلات هيكلية هامة في عام 2020، شملت النقاط التالية:

▲ إلغاء منصب نائب المدير العام، مما يعكس تعديلاً في توزيع المسؤوليات الإدارية.

- ▲ استحداث مصلحة الجودة والتطوير ودمجها مع مصلحة الاتصال ومصلحة الإعلام الآلي والوقاية والأمن تحت مديرية الإدارة العامة، مما يُعزّز التكامل بين هذه الوظائف ضمن هيكل إداري موحد.
- ▲ فصل دائرة الموارد البشرية عن الإدارة العامة، وتحويلها إلى مديرية مستقلة تضم مجموعة من المصالح، مما يعكس الرغبة الكبيرة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ▲ استحداث مديرية التجارة والمبيعات، التي جمعت بين دائرة المصالح التجارية ومصلحة التموين بالمواد الطازجة، وإدارة التجارة الخارجية. بهدف تحسين التنسيق والفعالية في الأنشطة التجارية والمبيعات.
- ▲ إلغاء مديرية المنشآت والمشاريع، ما يشير إلى إعادة النظر في استراتيجيات إدارة المشاريع والمنشآت.
- ▲ إلغاء دائرة الخزينة، واستحداث قسم تسيير شؤون الفلاحين ضمن مديرية المحاسبة والمالية، مما يعكس التزام المؤسسة بتحسين إدارة الموارد المالية والفلاحية.
- تشير هذه الخطوة التغييرية إلى التزام المؤسسة بتطوير أدائها، وتحقيق أعلى مستوى من المرونة التنظيمية، مما يتيح لها الاستجابة بفعالية للتحديات التي تواجهها في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، كما تُعزّز من قدرتها على تحقيق أهدافها بطرق أكثر كفاءة.

ج. التغيير الرابع: يستعرض الشكل رقم (30) الهيكل التنظيمي العام المعدّل للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وفقاً لأحدث التعديلات التي أُجريت في عام 2021، والذي لا يزال سارياً حتى الوقت الراهن..

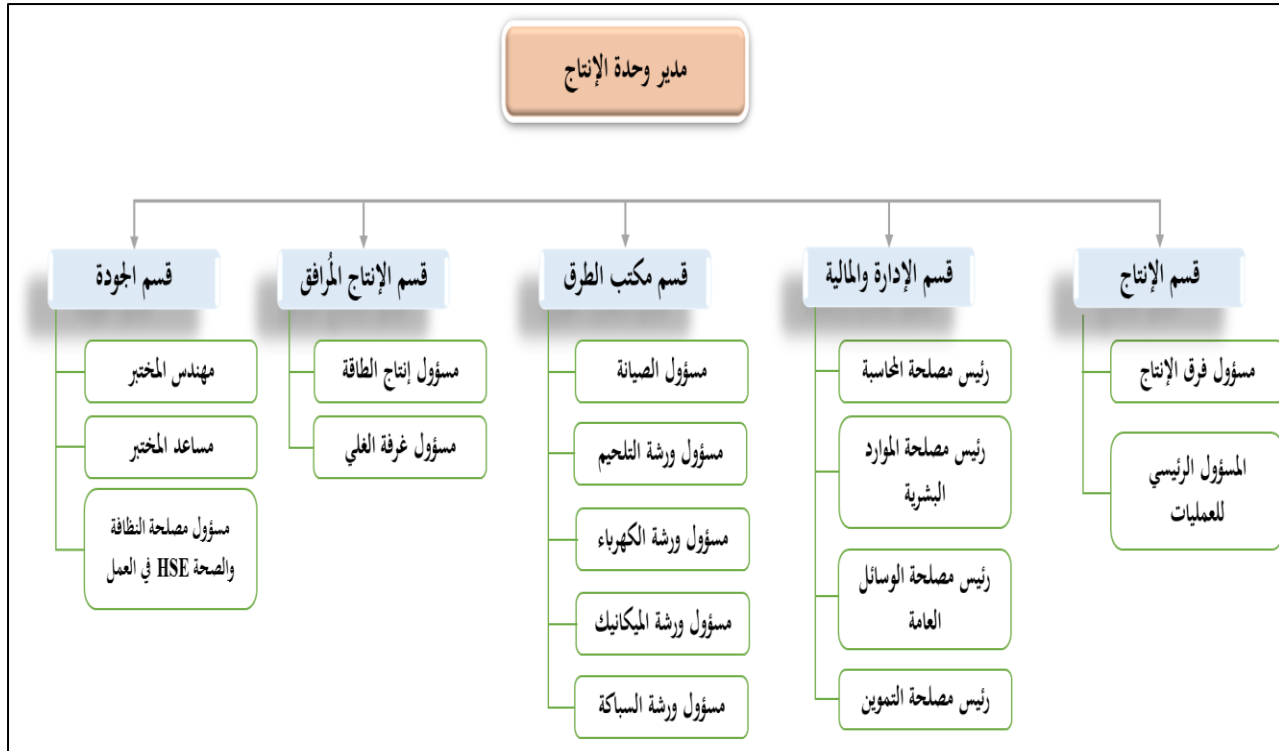
الشكل (31): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قالمة من عام 2021 إلى غاية الآن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

يُظهر الشكل أعلاه أنّ المؤسسة قامت بإحداث تعديل إضافي على الهيكل التنظيمي للمديرية العامة، تتمثل في استحداث "مديرية التدقيق الداخلي" تحت الإشراف المباشر للمدير العام (المسير). كما أطلقت مشروعاً آخر يستهدف تعديل الهيكل التنظيمي للوحدات الإنتاجية الستة التابعة لها، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا التغيير تحسين آليات الرقابة الداخلية، وضمان المزيد من الشفافية في العمليات الإدارية، إلى جانب تحسين التنسيق بين الوحدات الإنتاجية بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية. أما الشكل الآتي يستعرض التعديل الأخير على الهيكل التنظيمي لوحدات الإنتاج بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قالمة:

الشكل (32): الهيكل التنظيمي لوحدات الإنتاج بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قالمه من عام 2021 إلى غاية الآن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه

من مجمل ما سبق، يمكن القول أنّ التغييرات التنظيمية التي أدخلتها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على مستوى الهيكل التنظيمي تُعد خطوة استراتيجية مهمة تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة قدرتها على التكيف مع التحولات التي تعيشها البيئة الداخلية والخارجية. فمن خلال استحداث المديرية العامة ومنح الوحدات الإنتاجية مثل وحدة بوعاتي محمود استقلالية أكبر، تمكنت المؤسسة من تسهيل وتسريع عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات، فضلاً عن تمكين الوحدات من التعامل بمرونة أكبر مع التحديات اليومية. وبذلك، أصبح للمؤسسة نظام هيكلي مزدوج يتألف من هيكلين تنظيميين، هيكلٌ خاص بالمديرية العامة للمؤسسة، وهيكل تنظيمي آخر للوحدات الإنتاجية التابعة لها. مع الإشارة إلى أنّ المديرية العامة تمنح لمدراء الوحدات الإنتاجية صلاحيات واسعة في الإدارة والتسيير واتخاذ القرارات، باستثناء بعض القرارات الاستراتيجية التي تستوجب مصادقة المدير العام. يعكس هذا النظام مزيج متوازن من المركزية واللامركزية في التسيير، حيث تتمركز المصالح الإدارية في قمة الهيكل، في حين تُوزع الوحدات الإنتاجية وفقاً للمناطق الجغرافية في أدنى الهيكل التنظيمي.

2. التغيير في الموارد البشرية: تُعد العلاقة بين التغيير التنظيمي والمورد البشري علاقة تكاملية وحيوية، حيث يُشكّل الأفراد العاملين المحور الأساسي في تنفيذ التغييرات ونجاحها. كما تمت الإشارة سابقاً، يُحدث التغيير التنظيمي تأثيراً مباشراً على توزيع المهام والمسؤوليات، ويستلزم في كثير من الأحيان تطوير مهارات جديدة لدى الموارد البشرية للتكيف مع المستجدات. ومع ذلك، قد تواجه تلك التغييرات مقاومة من الأفراد، مما يستدعي إدارة فعالة للتغيير تعتمد على التواصل والتحفيز للتخفيف من حدتها. علاوةً على ذلك، يُمثل المورد البشري عنصراً هاماً في تحسين الأداء وتقديم المقترحات التطويرية، مما يجعل مشاركتهم

الفعالة عاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذا السياق، تُولي مؤسسة عمر بن عمر للمصنّعات الغذائية بمختلف وحداتها الإنتاجية، اهتماماً بالغاً بتطوير قدرات مواردها البشرية من خلال تنفيذ إستراتيجيات تنموية تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية، مما ساهم في تعزيز الكفاءة المهنية التي انعكست بدورها على جودة العمل والمنتجات. وقد نجحت الإدارة العليا للمؤسسة في كسب ولاء مواردها البشرية وتعزيز انتمائهم من خلال الاهتمام بعملية التكوين (التي سيتم التطرق لها بشيء من التفصيل في المطلب الثالث)، التوظيف، سياسة الأجور والحوافز، نمط القيادة وتوزيع المسؤوليات.

أ. في مجال التوظيف: تحظى عملية التوظيف في مؤسسة (CAB) بأهمية بالغة، حيث تُعد هذه العملية أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح التوسعات التنظيمية، وزيادة كفاءة وحدات الإنتاج. وبالتالي، تُركّز إدارة المؤسسة على الاستقطاب الجيد للكفاءات البشرية المؤهلة التي تحتاجها لشغل المناصب المستحدثة، بهدف تحقيق الانسجام بين المهارات المطلوبة ومتطلبات التغييرات التنظيمية المتبعة. وتعتمد مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة على سلسلة من الخطوات الأساسية لضمان نجاح عملية التوظيف نذكر منها:

- تحديد وتحليل إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بدقة، حيث تتم دراسة متطلبات كل منصب بعناية وفقاً للأهداف والتغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي، بما يضمن توفير القوى العاملة الملائمة لاحتياجات كل وحدة إنتاجية.

- البحث عن المترشحين من خلال قنوات متنوعة، مثل الإعلانات المهنية والشبكات المهنية والتوظيف الداخلي والخارجي. تتم عملية الاختيار بناءً على معايير واضحة تُحددها المؤسسة، تشمل المؤهلات، والخبرة، والكفاءة، لضمان ملائمة المترشحين للمناصب المتاحة.

- بعد اختيار المترشحين المقبولين، يتم إدماجهم في مناصبهم وتعريفهم بثقافة المؤسسة وقيمها، مما يُسهم في تسريع اندماجهم الفعّال وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

يتم تنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث بعناية، وباستخدام الموارد اللازمة من حيث الوقت والجهد لضمان سير العملية بنجاح، حيث تُشكّل هذه المراحل المتكاملة أساساً لتحقيق المواءمة بين التوظيف والتغييرات الهيكلية والتنظيمية داخل المؤسسة. وتأخذ الوقت الكافي والموارد الضرورية لضمان نجاحها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة على الطرق الرئيسية التالية في التوظيف:

① التوظيف الداخلي: يُتيح التوظيف الداخلي للمؤسسة فرصة لدعم التطوير المهني للأفراد، من خلال فتح آفاق الترقية والنقل الوظيفي بما يتماشى مع رغباتهم وقدراتهم، ويسمح لهم بشغل مناصب تتناسب مع كفاءاتهم، مما يُعزز من فرص اكتسابهم لمهارات جديدة ويزيد من اندماجهم في المؤسسة. وتستند هذه العملية إلى مجموعة من المعايير الأساسية أبرزها الأقدمية، الكفاءة المهنية، والقدرة على تحمّل مسؤوليات المنصب الجديد. في حالات الضرورة، قد تعتمد المؤسسة على الإحلال الوظيفي للعامل، حيث يتم نقل موظف مؤهل ذو كفاءة معينة ليشغل منصباً آخر بشكل مؤقت لمواجهة ظروف طارئة. هذا الإجراء يسمح بتوفير حلول سريعة دون الحاجة إلى إجراءات التوظيف الطويلة. كما تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف الداخلي من أجل تقليل تكاليف التوظيف الخارجي، وتبسيط الإجراءات مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية واستمرارية سير العمل.

② **التوظيف الخارجي:** يُعد التوظيف الخارجي من أكثر الأساليب استخداماً في المؤسسة، حيث في شهر مارس من كل عام، تطلب مصلحة الموارد البشرية من جميع المسؤولين تقديم إحتياجاتهم من التوظيف، سواء النوعية من حيث الكفاءات والمؤهلات المطلوبة، أو الكمية بناءً على عدد الموظفين المطلوبين في كل قسم وكل مصلحة، من خلال وثيقة رسمية تُوضّح فيها تفاصيل دقيقة عن كل منصب شاغر وفقاً لـ "بطاقة منصب" (fiche de poste). بعد ذلك، تتم دراسة هذه الإحتياجات وتحليلها للوصول قائمة نهائية بالوظائف المطلوبة. تُرسل هذه القائمة إلى وكالة التشغيل الوطنية "ANEM" كوسيط لتقديم المترشحين المناسبين، بالإضافة إلى نشرها على الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة.

③ **التوظيف الموسمي:** تفرض طبيعة نشاط مؤسسة مُصنّرات عمر بن عمر، استراتيجية توظيف خاصة وهم العمال الموسمين (Saisonniers)، الذين يتم التعاقد معهم لفترة محددة لا تتجاوز عادةً ثلاثة أشهر. يهدف هذا النوع من التوظيف المؤقت إلى سد العجز في القوى العاملة خلال مواسم جني المحاصيل الزراعية، وخاصة خلال موسم الطماطم الذي يشهد ذروة في الإنتاج. كما يتميز هذا النوع من التوظيف بمرونته، حيث يُمكن المؤسسة من تلبية إحتياجاتها المتزايدة خلال فترات معينة دون الالتزام بعقود طويلة الأجل.

والجدير بالذكر، أنّ مؤسسة عمر بن عمر للمصنّرات الغذائية، شهدت نمواً ملحوظاً في إجمالي عدد العمال، بما في ذلك الدائمين الذين يُشكلون الأغلبية، والعمال الموسمين الذين يُشكلون الأقلية. ويبرز هذا التطور بوضوح في الجدول الآتي (رقم 11) الذي يستعرض معدل النمو السنوي^(*) أو معدل التوظيف، مما يعكس زيادة القوى العاملة وتوسع نشاط المؤسسة على مدار السنوات:

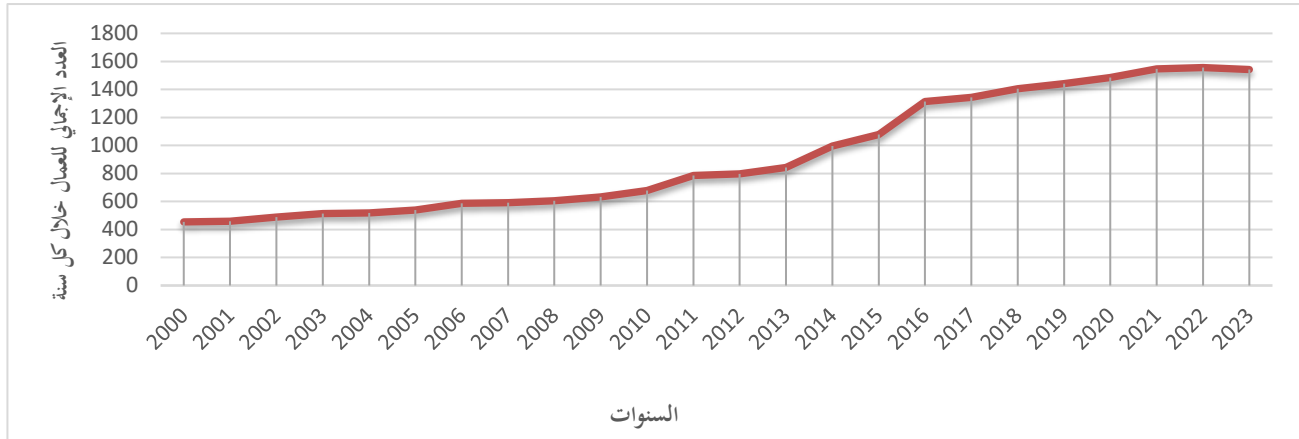
الجدول (11): تطور العدد الإجمالي لعمال مؤسسة (CAB) خلال الفترة (2000 – 2023)

السنة	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
العدد الإجمالي للعمال	786	678	632	605	592	587	538	517	513	489	459	454
معدل النمو	16%	7%	4%	2%	1%	9%	4%	1%	5%	7%	1%	-
السنة	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
العدد الإجمالي للعمال	1591	1556	1547	1485	1441	1404	1342	1313	1079	995	842	798
معدل النمو	2%	1%	4%	3%	3%	5%	2%	22%	8%	18%	6%	2%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصنّرات الغذائية بولاية قالمه.

^(*) **معدل النمو السنوي أو معدل التوظيف:** مؤشر مهم لتقييم ديناميكية التوظيف في المؤسسة ومدى استجابتها لاحتياجات السوق أو الإنتاج، حيث يشير إلى النسبة المئوية للتغير في عدد العمال من سنة إلى أخرى، مما يساعد على فهم مدى توسع أو تقلص حجم العمالة داخل المؤسسة. وبالتالي، يُحتسب معدل النمو السنوي باستخدام المعادلة التالية: معدل النمو = (عدد العمال الإجمالي للسنة الحالية - عدد العمال الإجمالي للسنة السابقة) / عدد العمال الإجمالي للسنة السابقة × 100.

الشكل (33): تطور العدد الإجمالي لعمال مؤسسة (CAB) خلال الفترة (2000 – 2023)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

استناداً إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (11) والشكل المرفق له، يتضح أنّ تطور العدد الإجمالي لعمال مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB) خلال الفترة الممتدة من عام 2000 إلى 2023 شهد تقلبات ملحوظة، تعكس تأثير العوامل المرتبطة بزيادة وحدات الإنتاج وتنامي النشاط الصناعي للمؤسسة. ترتبط هذه التغيرات بشكل وثيق بالاستثمارات التي قامت بها المؤسسة لزيادة قدرتها الإنتاجية، حيث أظهرت الأعوام التي شهدت افتتاح وحدات جديدة أو توسيع خطوط الإنتاج ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات التوظيف، ما يعكس تزايد الحاجة إلى تعزيز الكوادر البشرية لدعم هذا التوسع. ففي عام 2006، بلغ معدل النمو (9%) وهو ما يتزامن مع دخول وحدة الفجوج إلى خط الإنتاج بولاية قالمه، بطاقة إنتاجية 35 ألف غلبة يوميّاً من الطماطم المركّزة. كذلك، شهد عام 2011 معدل نمو مرتفع في العدد الإجمالي للعمال بلغ (16%) ويتوافق ذلك مع إضافة وحدة بومعيزة في ولاية سكيكدة بطاقة تحويل للطماطم تبلغ 4500 طن في اليوم و15000 غلبة يوميّاً من الطماطم المركّزة. وفي عام 2014، حققت المؤسسة نمواً ملحوظاً في عدد العمال بنسبة (18%)، ويعود ذلك إلى بداية نشاط وحدة خبانة في ولاية المسيلة، التي تتميز بتنوع خطوط الإنتاج المختصة في تحويل الفلفل والمشمش والفراولة بطاقة تحويلية تصل إلى 500 طن في اليوم، إضافة إلى خط إنتاج مُرّي الفواكه بطاقة قدرها 60 طنّاً يوميّاً. أما في عام 2016، فقد سجلت المؤسسة أعلى معدل نمو في التوظيف بنسبة (22%)، متزامناً مع وحدة تحويل الطماطم الطازجة في عين بن بيضاء بولاية قالمه، بطاقة تحويلية تصل إلى 4000 طنّاً يوميّاً، وكذلك افتتاح وحدة مسعد في ولاية الجلفة، المختصة بتحويل المشمش والفلفل بطاقة إنتاجية تبلغ 6000 طنّاً يوميّاً.

بالمقابل، اتسمت السنوات الأخرى بمعدلات نمو معتدلة، تراوحت ما بين (1%) و(5%)، مما يدل على استقرار العمليات الإنتاجية وتوازن احتياجات المؤسسة من اليد العاملة خلال تلك الفترات. ومن المهم الإشارة إلى وجود عوامل إضافية تُؤثر على زيادة عدد العمال الموسمين، أبرزها حجم الإنتاج السنوي من المواد الأولية، إذ كلما زادت وفرة هذه المواد، زادت معها حاجة المؤسسة إلى العمال الموسمين، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على معدلات التوظيف الموسمي خلال فترات الذروة الإنتاجية. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة تُوظّف سنوياً أكثر من 450 عاملاً أثناء موسم جني محاصيل المادة

الأولية وذلك لتلبية متطلبات الإنتاج المكثف. يُوضّح الجدول رقم (12) تركيبة العمال حسب الفئة المهنية في مؤسسة مُصنّرات عمر بن عمر لعام 2023، موزعة على المديرية العامة ومختلف وحدات الإنتاج التابعة لها:

الجدول (12): تركيبة عمال مؤسسة (CAB) حسب الفئة المهنية في كل الوحدات الإنتاجية لسنة 2023

اسم الوحدة	الولاية التي تتواجد على مستواها الوحدة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
المديرية العامة	قالمه	48	28	38	114
وحدة بوعاتي محمود	قالمه	47	120	154	321
وحدة الفجوج	قالمه	32	59	134	225
وحدة بومعيزة	سكيكدة	32	52	126	210
وحدة خبانة	المسيلة	12	25	86	123
وحدة مسعد	الجللفة	01	03	00	04
وحدة عين بن بيضاء	قالمه	07	16	21	44
المجموع	-	179	303	559	1041

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصنرات الغذائية بولاية قالمه.

تُشير البيانات السابق عرضها في الجدول (12)، إلى أنّ العدد الإجمالي للعمال في المؤسسة بلغ (1041) عاملاً، موزعين بين ثلاث فئات مهنية رئيسية: الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ. أبرزت الإحصائيات أنّ وحدة بوعاتي محمود في ولاية قالمه، التي تُعدّ الوحدة الرئيسية ذات أكبر طاقة إنتاجية، استحوذت على أكبر عدد من العمال، حيث استحوذت على أكبر عدد من العمال، حيث بلغ إجمالي العاملين فيها ((321) عاملاً، موزعين بين (42) إطاراً، (125) من أعوان التحكم، و(154) من أعوان التنفيذ. تأتي بعدها وحدة الفجوج بولاية قالمه بإجمالي (225) عاملاً، ثم وحدة بومعيزة بولاية سكيكدة بـ (210) عاملاً، مما يعكس الدور الحيوي لهذه الوحدات في تحقيق أهداف الإنتاج. أما المديرية العامة للمؤسسة، فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث عدد العمال، حيث بلغ إجمالي العاملين فيها (114)، موزعين بين (48) إطاراً، (28) من أعوان التحكم، و(38) من أعوان التنفيذ، مما يشير إلى أهمية الكوادر الإدارية والفنية في دعم العمليات التشغيلية والإنتاجية للمؤسسة. ومن الوحدات الأخرى ذات الأهمية، وحدة خبانة في ولاية المسيلة، التي بلغ عدد العاملين فيها (123) عاملاً، بينما تعتبر وحدة مسعد في ولاية الجللفة أقل الوحدات من حيث عدد العاملين، حيث يعمل فيها (4) أفراد فقط، نظراً لطبيعتها الصغيرة. كما تظهر وحدة عين بن بيضاء بولاية قالمه بعدد (44) عاملاً.

ب. في مجال الأجور والحوافز والجزاءات التنظيمية: تُعدّ كلّ الأجور والحوافز والجزاءات التنظيمية من العوامل المحوريّة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح عمليات التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات الإنتاجية، مثل مؤسسة عمر بن عمر للمصنرات الغذائية. فالتوزيع العادل للأجور يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي واستقرار الموارد البشرية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة خلال فترات إحداث التغيير التنظيمي. إلى جانب ذلك، تشكل الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية أداة فعّالة لتحفيز الموظفين على التكيف مع متطلبات التغيير، وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

في المقابل، تأتي الجزاءات التنظيمية كوسيلة لضبط الأداء وضمان التزامهم بالمعايير والإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة، مما يساهم في تجنب الانحرافات عن الأهداف المرجوة. وبذلك، فإن التكامل بين هذه العوامل يعزز من قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بنجاح، ويدفع نحو تحسين أدائها المؤسسي على المدى الطويل. وعليه، فقد أولت الإدارة العليا لمؤسسة (CAB) اهتماماً خاصاً بتعديل وتغيير أجور الموارد البشرية، بهدف تحقيق مواءمة هذه الأجور مع تطورات سوق العمل وارتفاع تكلفة المعيشة، مما يساهم في تعزيز القدرة الشرائية للموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. ومن أبرز التغييرات التي طالت سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة نجد ما يلي:

- **الحوافز المادية:** تُعد الحوافز المادية جزءاً أساسياً من منظومة التحفيز في مؤسسة عمر بن عمر، حيث تشمل مجموعة من المزايا المالية التي تُمنح للموظفين من أجر، وعلاوات، ومكافآت وغيرها من القيم المادية. لتحفيزهم وزيادة رضاهم المهني. ومن أبرز هذه الحوافز:

- للم زيادة الأجر القاعدي، حيث شهد ارتفاعاً ملحوظاً من 20000 دج إلى 26700 دج في الوقت الحالي.
- للم منحة السلة (prime de panier)، والتي تُمنح للعاملين عند إتمامهم أربع ساعات متواصلة من العمل، بدلاً من النظام السابق الذي كان يتطلب ست ساعات متواصلة.
- للم خدمات النقل: تُوفّر المؤسسة وسائل نقل للعمال من مقر الولاية إلى مكان العمل، كما يتم منح تعويض مالي عن كل واحد كلم لكل عامل يبعد عن الولاية ويستخدم وسائل النقل العمومية.
- للم منحة المسؤولية، التي تُمنح للعمال الذين يقومون بعمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية، كتعويض عن الجهود الإضافية.
- للم تعويض الساعات الليلية، حيث يحصل العمال الذين يعملون خلال الفترة الليلية (من الساعة 9 ليلاً إلى 5 صباحاً) على تعويض بنسبة 30% من قيمة الساعة.
- للم منحة الخطر، التي تُمنح للعمال الذين يعملون في ظروف خطيرة، وتتفاوت نسبتها حسب درجة الخطر بين 25% و50% و100%.

- للم منحة الإجهاد، التي تُمنح لجميع العمال وخاصة عمال الإنتاج وتُقدّر قيمتها بـ 5200 دج.
- للم منحة الوسخ، التي تُخصص للعمال المعرضين للوسخ في العمل، وتبلغ قيمتها 4200 دج.
- للم منحة التلوث، يحصل عليها عمال المخبر والذين يتعاملون مع المواد الكيميائية، وتُقدّر بـ 3100 دج.
- للم منحة الخبرة المهنية، حيث تُضاف نقاط سنوية للعمال بناءً على خبرتهم العملية في المؤسسة، وتُحسب كنسبة من الأجر القاعدي، دون الاعتراف بالخبرة المكتسبة من العمل خارج المؤسسة.
- للم منحة الدخول المدرسي، تُمنح لأبناء العمال الذين يزاولون دراستهم في مختلف المستويات التعليمية، بغض النظر عن عددهم.

للم المنحة العائلة، تُخصص لأبناء العمال المتدربين حتى سن الـ (21)، وتبلغ قيمتها 300 دج لكل طفل.

للم منحة الشريك العاطل عن العمل، تُمنح للزوج أو الزوجة غير العاملة بقيمة 500 دج شهرياً.

للم تعويض مصاريف التنقل والمهمات، وذلك في حالة وجود مهمة تتجاوز مسافتها 50 كلم، يتم تعويض العامل ماليًا.

إضافةً إلى ما سبق، تُقدّم المؤسسة منحاً مادية لا تدخل ضمن الأجر، مثل:

للم الهبات الخاصة بالمناسبات، حيث تُدم المؤسسة هدايا مالية في المناسبات خاصةً للعمال المقبلين على الزواج، أو التلاميذ الناجحين في شهادة البكالوريا ببلديتي بوعاتي محمود والفجوج، حيث يحصل الناجحون على مبالغ مالية معتبرة تُقدّر بـ 50000 دج وأجهزة حواسيب.

للم القروض الخاصة بالمناسبات، تتيح المؤسسة للعمال الحصول على سلفيات مالية للحالات الطارئة بناءً على احتياجاتهم مثل المرض أو اقتناء سكن، وتُقتطع هذه السلفيات من أجور العمال على فترات محددة، بما يضمن تخفيف العبء المالي. بالإضافة إلى ذلك، تُقدّم المؤسسة منحاً خاصة بالمناسبات، مثل منحة العيد ومنحة رمضان، وهي مبالغ مالية تُضاف إلى دخل العامل خلال الأعياد الدينية، إلا أنّ قيمتها أيضاً تُقتطع تدريجياً من الأجر، مما يوفر للعمال موارد مالية إضافية في أوقات الحاجة مع توزيع السداد بمرونة.

- الحوافز المعنوية: تُعد جزءاً هاماً من نظام التحفيز داخل المؤسسة، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين:

للم الحوافز المعنوية الإيجابية: تهدف إلى تعزيز الأداء والتحفيز من خلال تحسين بيئة العمل والاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال، وتشمل توفير مستلزمات العمل كاللباس المهني المناسب، الاعتراف بالمجهودات الفردية للعمال من خلال التكرم أو الشناء، الاستماع إلى مشاكل العمال والسعي إلى حلها، إشراك العمال في الاجتماعات والأخذ بآرائهم، الاهتمام بالجانب الصحي والحماية الاجتماعية، تزويد العمال بوسائل الحماية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والحوادث وإصابات العمل، بالإضافة إلى منح فرض للترقية وتشجيع الأفراد على تطوير الذات.

للم الحوافز المعنوية السلبية: وهي الإجراءات أو التدابير التي تستخدمها المؤسسة كوسيلة للحد من السلوكيات غير المرغوبة، أو لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم عن طريق استخدام أدوات غير مادية تحمل طابعاً نفسياً أو اجتماعياً. هذه الحوافز قد تتضمن: التوبيخ أو النقد اللفظي، الإخطار^(*)، الإعذار^(**)، التحويل للتحقيق، الفصل المؤقت، التوقيف المؤقت للأجر، وعقوبات صارمة على الأخطاء المرتكبة حسب درجة خطورتها. يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تغيير سلوك الموظف بشكل غير مباشر عبر الضغط النفسي والاجتماعي، وتعتمد على تحفيز الخوف من العقاب بدلاً من المكافأة لتعزيز الأداء.

(*) الإخطار: هو إعلام أو تنبيه رسمي يتم تقديمه للموظف أو جهة معينة بشأن قرار أو إجراء معين سيتم اتخاذه في المستقبل القريب، ويُستخدم في سياقات متعددة مثل الإخطار بإنهاء العقد أو بتغيير شروط العمل. والهدف من الإخطار هو إبلاغ الشخص المعني مسبقاً بتلك الإجراءات أو القرارات حتى يكون على دراية بها وبأخذها في الاعتبار، ويمكن أن يكون الإخطار شفهيًا أو كتابيًا.

(**) الإعذار: هو إجراء قانوني يُستخدم لإعلام الشخص بأنه قد خالف التزاماته أو تجاوز حدود ما هو مقبول قانونيًا أو تعاقدًا. كما يُعتبر الإعذار بمثابة تحذير

رسمي يُوجّه إلى الشخص المخالف، حيث يُطلب منه تصحيح وضعه أو أداء التزاماته خلال فترة محددة، وإلا سيتم اتخاذ إجراءات قانونية أو تنظيمية ضده. بمعنى آخر، الإعذار يمنح فرصة للموظف أو الطرف المعني للامتثال لتصحيح المخالفات قبل اتخاذ خطوات عقابية أو قانونية ضده.

ت. في مجال القيادة الإدارية: يُعتبر نمط القيادة السائد في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ركيزة أساسية لنجاح عمليات التغيير التنظيمي والنهوض بالأداء المؤسسي، فقد تميّز القادة والمسؤولون في المؤسسة بكفاءات علمية وخبرات مهنية متراكمة، وهو ما انعكس إيجابياً على قدرتهم في إدارة العمليات التنظيمية المعقدة بفعالية. لقد تولى هؤلاء القادة مناصب مختلفة داخل المؤسسة على مدار مسيرتهم المهنية، مما ساعدهم في اكتساب رؤية شاملة وفهم عميق لاحتياجات المؤسسة وتحدياتها، بالإضافة إلى تقديم قيمة مضافة كبيرة في جميع جوانب الإدارة والتطوير. كما أنّ نمط القيادة المتبع في المؤسسة يستند بشكل رئيسي لمبدأ التمكين، حيث يُمنح المديرون والمشرفون في مختلف المديرية استقلالية في اتخاذ القرارات التي تخص إدارتهم، مما يساهم في تسريع العمليات وتحقيق مرونة عالية في التفاعل مع التغييرات الطارئة. ولكن بالرغم من هذه الاستقلالية التي يتمتعون، إلا أنّ القرارات الاستراتيجية تُتخذ بالتنسيق مع الإدارة العليا، وهو ما يضمن انسجام العمليات اليومية مع الأهداف العامة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يُركّز نمط القيادة على دعم روح الفريق والعمل الجماعي، وهو ما يُعزّز بدوره الانتماء المؤسسي ويخلق بيئة عمل تحفّز على الابتكار والمشاركة الفعّالة. فالإدارة العليا للمؤسسة تحت بدرجة كبيرة على ضرورة المعاملة بالمساواة والإنصاف بين جميع العاملين، حيث يتم توفير بيئة تسودها الثقة المتبادلة والاحترام، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى التزام الموظفين تجاه أهداف المؤسسة. أحد الجوانب المهمة الأخرى، هو تشجيع الحوار المفتوح بين العاملين والإدارة، حيث تُشجع الإدارة العليا الموظفين على تقديم مقترحاتهم وطرح انشغالهم دون تردد. هذه الديناميكية التفاعلية تُعد من العوامل الحاسمة التي تدعم تنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح، إذ تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمشاركة الجماعية في صنع القرار. وبفضل هذا النمط القيادي القائم على التمكين والمشاركة والاحترام المتبادل، استطاعت المؤسسة تنفيذ العديد من عمليات التغيير بفعالية، مع الحفاظ على انسجام الأداء المؤسسي واستدامة التحسينات على المدى البعيد.

ث. في مجال التنمية الإدارية: إنّ الاستثمار في تطوير المهارات والكفاءات الإدارية للعاملين، ولا سيما الإطارات، يعزز بشكل كبير قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ملحوظة. وبالتالي، تجسّد مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية التزامها بالتنمية الإدارية من خلال تشجيع ودعم مشاركة موظفيها في المنتديات والأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية التي تُعقد على المستويين الوطني والدولي. تُعدّ هذه الفعاليات منصة مهمة لتبادل المعرفة والخبرات والاطلاع على أحدث الاتجاهات والابتكارات في مجال عمل المؤسسة. من خلال دراسة طلبات المشاركة بعناية وتحديد الأهمية التي تعود على كل من العامل والمؤسسة، تضمن الإدارة أن يستفيد الموظفون من هذه التجارب التي تعزز من قدراتهم وتدعم عملية قيادة التغيير بفعالية، هذا من جانب. ومن جانب آخر، تسعى المؤسسة إلى تحسين المستوى العلمي لعمالها من خلال دعمهم في متابعة دراساتهم الأكاديمية، فتقوم بإرسال موظفيها إلى الجامعات للحصول على شهادات ما بعد التدرج، وذلك بالتعاون مع جامعات مرموقة مثل جامعة باجي مختار عنابة، والمدرسة العليا الجزائرية للأعمال بالمحمدية. هذه المبادرة تُمكن الموظفين من اكتساب معارف متقدمة ومهارات تخصصية تعزز من قدرتهم على المساهمة في تنفيذ التغييرات التنظيمية بفعالية. من زاوية أخرى، يمكن القول أنّ الاستثمار في التنمية الإدارية يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية داخل المؤسسة، مما يعزز القدرة على إدارة التغيير بشكل فعّال. كما يُمكن العاملين من تطبيق أحدث الأساليب والأدوات الإدارية في

عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية التغيير التنظيمي. فمن خلال تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة، تضمن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تحقيق استدامة النجاح والابتكار في مواجهة التحديات المستقبلية.

3. التغيير في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات: شهدت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه تطورات ملحوظة في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، والتي تعتبر حديثة النشأة نوعاً ما، حيث يمكن تقسيم هذه التغييرات إلى ثلاث مراحل أساسية كالآتي:

أ. المرحلة الأولى (ما قبل عام 2009): اعتمدت المؤسسة في هذه الفترة على مجموعة من البرمجيات حسب احتياجاتها اليومية على مختلف الأقسام، من بينها:

- برنامج خاص بالتجارة (Big Commerce): حُصصَ لتسجيل وتتبع حجم مبيعات المؤسسة.
 - برنامج خاص بالأجور (الممتاز): والذي يُعنى بتحديد أجور العمال وإعداد البطاقة الخاصة بالأجور... إلخ.
 - برنامج خاص بالمحاسبة (Big Accounting): حُصصَ لتقيد مختلف العمليات المحاسبية.
 - برنامج خاص بالميزان: ويختص هذا البرنامج بكل ما يتعلق بالعمليات الوزنية داخل المؤسسة.
- وبالرغم من كون هذه البرمجيات سهّلت العمل اليومي على مستوى المصالح المختلفة المتواجدة بالمؤسسة، إلا أنها لم تكن مترابطة فيما بينها، وتخللها بعض العيوب والنقائص، فهي لا تعمل ضمن شبكة واحدة بمعنى أنّ كل برنامج يعمل بشكل منفصل داخل القسم المخصص له دون وجود شبكة موحدة تربطه بباقي الأقسام أو المصالح. إضافة إلى ذلك، كانت البرامج المستعملة في البرمجيات قديمة ولا تتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة، مثل عدم دعمها لأنظمة التشغيل المتقدمة كنظام الـ (WINDOWS).

ب. المرحلة الثانية (من عام 2009 إلى غاية أفريل 2013): شهدت هذه المرحلة تغييرات أساسية في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة. حيث مرت هذه الفترة بتغييرين رئيسيين وكان ذلك عامي 2009 و 2013:

- **التغيير الأول (2009):** في عام 2009، اعتمدت المؤسسة استراتيجية جديدة لتطوير برمجياتها، تهدف إلى تحقيق تكامل بين مختلف المصالح. وشملت هذه التحديّات:

- إضافة برنامج خاص بالفلاحين لتنظيم المعاملات المتعلقة بالمنتجات الزراعية.
- إضافة برنامج خاص بالمشتريات لإدارة عمليات الشراء.
- إضافة برنامج خاص بالصيانة لمتابعة عمليات صيانة الآلات على مستوى المؤسسة.
- استبدال برنامج المحاسبة (Big) ببرنامج جديد (SISNET).
- استبدال برنامج الأجور (الممتاز) ببرنامج (SISNET)؛

كما تمّ اتخاذ مجموعة من القرارات في مجال البرمجيات، كان من أهمها إعداد (خادم رئيسي: SERVEUR) يُستخدم لجمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بجميع البرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة. تمت هذه العملية من خلال بناء شبكة

داخلية موحدة مرتبطة مع بعضها البعض وهو ما يطلق عليه بـ "قاعدة البيانات"، بغرض حماية البيانات الخاصة بكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أي اختراق قد يمس البيانات عبر الحواسيب.

• **التغيير الثاني (2013):** في عام 2013، أقدمت المؤسسة على تبني منظور جديد في مجال البرمجيات من خلال إدخال نظام حديث مستورد من ألمانيا، مُخصص للشركات العاملة في قطاع التغذية. يُعرف هذا النظام باسم (ERP)، وهو عبارة عن مجموعة من برمجيات متكاملة تغطي جميع العمليات باستثناء نظام الأجور، حيث يُتيح هذا النظام تسجيل العمليات تلقائياً، مما يُسهّل عمل المحاسبين خاصةً، إذ يتوجب عليهم فقط مراجعة العمليات المسجلة. من جانب آخر، تمّ تطوير هيكل قاعدة البيانات لتكون متصلة بجميع الوحدات الأخرى عبر نظام الـ (VPN)، الذي يُوفّر الحماية والأمان عند الاتصال بقاعدة البيانات بسهولة متى تطلب الأمر. ويكمن الهدف الأساسي من هذه التغييرات في تعزيز قدرة المديرية العامة على مراقبة العمليات داخل جميع الوحدات بالمؤسسة بشكل أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تبسيط إجراءات العمل اليومية في مختلف المصالح.

ت. المرحلة الثالثة (من عام 2017 إلى يومنا هذا): في هذه المرحلة، شهدت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تطورات تقنية متقدمة، ركّزت على تحسين كفاءة العمليات الإدارية والرقابية داخل المؤسسة، خاصةً منها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. تمثلت هذه التغييرات التي تمّ تنفيذها في:

◀ **تغيير البرنامج الخاص بالأجور من (SISNET) إلى برنامج جديد أكثر تطوراً (XPERT GRH)**، يهدف هذا النوع من التغيير إلى تعزيز دقة وكفاءة إدارة الأجور، من خلال توفير أدوات حديثة لمعالجة الرواتب والبيانات المتعلقة بالعاملين، بما يتماشى مع المتطلبات التكنولوجية المتقدمة.

◀ **إدخال برنامج (التنقيط)**، وهو برنامج حديث متخصص في تسجيل دخول وخروج العمال عبر نظام صمات الأصابع. يعتبر هذا البرنامج نقلة نوعية في تحسين مراقبة حضور العمال وانضباطهم، مما يُتيح دقة أكبر في تتبع أوقات العمل وتسجيل الحضور، كما يساهم في تنظيم أفضل لساعات العمل وضبط الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية.

في أواخر عام 2020، قامت المؤسسة باقتناء برنامج جديد من الشركة الجزائرية (DLG) التابع لمؤسسة جزائرية في بومرداس، يعمل هذا النظام المتكامل على دمج مختلف البرامج المستخدمة في المؤسسة في برنامج واحد يشمل عدة مجالات، مثل المحاسبة، الموارد البشرية، التجارة، وإدارة المخزون. بدأ العمل بهذا النظام المتطور فعلياً في عام 2021، ما يُمثّل خطوة مهمة نحو تعزيز كفاءة إدارة الموارد وتوحيد البيانات في مختلف الوحدات. وعلى مدار العقد الماضي، خضعت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لتغييرات جذرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، مما عزّز من قدرتها التنافسية ورفع من كفاءة عملياتها الداخلية. بدأت المؤسسة بتحسين البرمجيات التي كانت تعتمد عليها في إدارة العمليات الأساسية، مثل المحاسبة والأجور، لتصل إلى مستوى من التكامل والتطور التقني الذي يدعم جميع مصالحها. مع مرور الوقت، نجحت المؤسسة في تطبيق استراتيجيات تكنولوجية حديثة تُسهّل في تبسيط العمليات التشغيلية والإدارية، وتهدف بشكل أساسي إلى الرفع من القدرات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي. ومن جانب آخر، تسعى مؤسسة مصبرات عمر بن عمر إلى تزويد مخابرها بأحدث الآلات الأوروبية المتخصصة، وهذا من خلال التعامل مع العديد من الدول الأوروبية على غرار ألمانيا. كما أنّ المؤسسة تتعامل

منذ أكثر من 20 عاماً مع التكنولوجيا الإيطالية، التي تتميز بجودة آلاتها وأسعارها المعقولة. إضافةً إلى ذلك، قامت المؤسسة بتزويد جميع مصالحها بأحدث التقنيات والمعدات التكنولوجية، بما في ذلك الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة، لضمان سير العمل في أفضل الظروف. كما تعمل بشكل مستمر على تجديد تقنياتها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعات الغذائية، ومن بين أهم الاستثمارات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة، اقتناء جهاز (Encartonneuse) المخصص لصنع العلب الكرتونية لتعبئة علب الطماطم، وجهاز (Palettiseur) المخصص لتغليف العلب الكرتونية، بالإضافة إلى أجهزة التعقيم الحديثة (Autoclave) وغيرها من المعدات المتطورة. تعكس هذه التحسينات التزام المؤسسة بتبني أحدث الابتكارات التقنية لتعزيز جودة منتجاتها وتحسين كفاءة عملياتها الإنتاجية.

ثانياً: التغييرات التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نموذجاً حياً للمؤسسات الجزائرية التي شهدت تحولات جذرية شملت مختلف مستويات العمل، بدءاً من الهيكل التنظيمي وصولاً إلى التكنولوجيا والثقافة المؤسسية. على غرار مؤسسة المصبرات الغذائية لعمر بن عمر، اتخذت مؤسسة المطاحن خطوات استراتيجية شاملة لمواكبة التغيرات السريعة في قطاع الصناعات الغذائية، ومنه تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلية والدولية. في إطار هذه التحولات، قامت المؤسسة بإعادة هيكلة تنظيمية عميقة، حيث تم تعزيز كفاءة الإدارة وتوجيه العمليات الإنتاجية والتجارية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما شهدت المؤسسة تحديثاً جوهرياً في الجانب التكنولوجي، وذلك من خلال اعتماد أحدث المعدات والآلات الصناعية المتطورة، بالإضافة إلى إدخال برمجيات متخصصة في إدارة العمليات الإنتاجية واللوجستية، مما ساهم في تحسين كفاءة الإنتاج والرقابة على الجودة. إلى جانب التغيرات التقنية والتنظيمية، كان هناك تحول ثقافي واضح داخل المؤسسة، حيث تم تبني فلسفة الجودة الشاملة والابتكار كمحاور أساسية لتطوير الأداء العام. وقد انعكس هذا التغيير الثقافي على جميع مستويات المؤسسة، مما ساهم في تحسين مستوى الجودة وزيادة رضا العملاء. تستند هذه المعلومات إلى سلسلة من اللقاءات المباشرة أجريت مع نخبة من المسؤولين ذوي الخبرة الطويلة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، من بينهم مسؤولو وحدة إنتاج السميد، ووحدة إنتاج الكسكسي والمعجنات، فضلاً عن المسؤول عن الوحدة التجارية وقسم التعبئة والتغليف، والمسؤول عن الموارد البشرية. قدّم هؤلاء المسؤولون رؤية شاملة ومعمقة حول التحولات التي شهدتها المؤسسة على مختلف الأصعدة، مؤكدين أنّ هذه التغييرات كانت حاسمة في دفع المؤسسة نحو تحقيق نجاحات ملموسة في قطاع الصناعات الغذائية، من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية وتطوير استراتيجيات السوق وزيادة تنافسية منتجاتها، مما ساهم في تعزيز مكانتها الريادية في هذا المجال.

1. التغيير التكنولوجي: إنّ من أبرز التغييرات التي خضعت لها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في مجال التطور والتغيير التكنولوجي ما يمكن ذكره على النحو الآتي:

أ. التغيير في الآلات والمعدات: شهدت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تغييرات تكنولوجية ملحوظة على مستوى الآلات والمعدات، والتي يمكن تلخيصها وفق التسلسل الآتي:

- تأسيس البنية التحتية الإنتاجية (في عام 2002): شهد هذا العام الانتهاء من بناء أول مطحنة بقدرة إنتاجية بلغت 300 طن يوميًا، بالإضافة إلى إنشاء صوامع تخزين بطاقة إستيعاب كبيرة تقدر بـ 50000 طن من القمح و 10000 طن من المنتجات النهائية. وقد شكّل هذا الإنجاز نقلة نوعية في تعزيز قدرة المؤسسة على تخزين ومعالجة كميات كبيرة من المواد الأولية والمنتجات النهائية، مع إمكانية مضاعفة الطاقة التخزينية في المستقبل.
- الانطلاق الرسمي لإنتاج السميد (في عام 2003): شهدت المؤسسة في هذا العام الانطلاق الرسمي لإنتاج السميد، وهو أحد المنتجات الرئيسية التي ساهمت في ترسيخ وجودها في سوق الصناعات الغذائية.
- تعزيز القدرات الإنتاجية بالتعاون مع شركة "OCRIM" الإيطالية (في عام 2005): في إطار سعي المؤسسة لتحديث بنيتها التحتية، تمّ الاتفاق مع الشركة الإيطالية العالمية "OCRIM"، لإضافة مطحنة ثانية بقدرة إنتاجية تصل إلى 400 طن يوميًا. إلى جانب ذلك، تمّ اقتناء معدات متقدمة لطحن القمح ومعالجته. بالإضافة إلى معدات التعبئة والتغليف، وميزان ضخّم لقياس المادة الأولية أثناء دخولها للمصنع، وكذلك وزن المنتجات النهائية أثناء الخروج منه.
- اقتناء أحدث المعدات لضمان الجودة (في عام 2006): قامت المؤسسة بتجهيز نفسها بأحدث وأجود الآلات المتخصصة في عمليات الغرلة والتنقية، مثل آلات "Sasseurs" و "Plansichters" التي تساهم في فصل جزيئات القمح حسب الحجم. كما استوردت المؤسسة معدات خاصة بإزالة الشوائب من القمح وتنقية الحبوب لضمان إنتاج السميد، والدقيق (الفريّة) والنخالة بجودة عالية. فضلاً عن ذلك، قامت المؤسسة بالتوجّه نحو إستيراد وسائل التحكم ومراقبة عملية الإنتاج من شركة "Siemens"، التي تمّ استبدالها لاحقاً بشركة "RAM" الإيطالية، حيث تُتيح هذه التقنيات مراقبة دقيقة لعملية الإنتاج، والكشف المبكّر عن الأعطال وإصلاحها.
- إطلاق وحدة إنتاج العجائن (2008 – 2009): شهدت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تطوراً نوعياً في إنتاج العجائن، وذلك من خلال إطلاق وحدة متخصصة في هذا المجال بين عامي 2008 و 2009. تعتمد هذه الوحدة على المادة الأولية من وحدة السميد المعروفة باسم "Semoules Sassées Super-Extra (SSSE)". في المرحلة الأولى من هذا المشروع، تمّ تشغيل خطي إنتاج بالتعاون مع الشركة الإيطالية "FAVA". حُصّص الخط الأول لإنتاج العجائن القصيرة (Ligne A) بطاقة إنتاجية نظرية تبلغ 6.5 طن في الساعة، بينما حُصّص الخط الثاني لإنتاج الكُسكُس (Ligne B) بطاقة إنتاجية تُقدّر بـ 1.2 طن في الساعة. وقد بدأ هذان الخطان في الإنتاج الفعلي منذ 2009، ولا يزالان في الخدمة حتى الآن. كما دعمت المؤسسة قدراتها الإنتاجية من خلال اقتناء آلات متطورة للتعبئة والتغليف من الشركات الإيطالية "SLIMATIK" و "ALTOPACK"، مما ساهم في ضمان جودة المنتج النهائي.
- تنويع العجائن القصيرة (2010): اعتمدت المؤسسة استراتيجية التنويع في إنتاج العجائن القصيرة عبر اقتناء قوالب جديدة لتوسيع نطاق المنتجات، وتلبية الطلب المتزايد في السوق.

- إضافة خطوط إنتاج جديدة (2011 – 2012): خلال هذه الفترة، أضافت المؤسسة خطي إنتاج جديدين للكسكس (C و D) بقدرة إنتاجية تبلغ 2.4 طن في الساعة لكل منهما، إضافة إلى خط إنتاج للعجائن الطويلة (Ligne E) بطاقة إنتاجية تصل إلى ثلاث أطنان في الساعة، والتي شملت أنواعاً عديدة مثل السبّاغيتي والرشته والفرميسال).
- تطوير إنتاج العجائن الخاصة (2013 – 2014): أطلقت المؤسسة خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة (Pates Spéciales) بطاقة إنتاجية تصل إلى 200 كغ/الساعة، والذي شمل قوالب لإنتاج أنواع متعددة مثل لازانيا، فرفالي، فارفلي، كانيلوني وغيرها، وبدأ الإنتاج الفعلي في عام 2014.
- مضاعفة الطاقة الإنتاجية (2016): كانت هذه السنة نقطة تحوّل كبيرة بالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، إذ تمّ إضافة ثلاثة خطوط إنتاج جديدة لوحدة الكسكس ("L.F"، "L.H"، "L.I"). لتصبح المؤسسة الأكبر على المستوى الوطني في إنتاج منتج الكسكس بستة خطوط كاملة، حيث تُغطي ما يُقارب 50% من السوق بهذا المنتج. كما تمّ إضافة ثلاث خطوط جديدة لإنتاج العجائن القصيرة ("L.G"، "L.J"، "L.K").
- إدخال أنواع جديدة من العجائن (2017 – 2021): في عام 2017، أضافت المؤسسة قالباً جديداً لإنتاج نوع "Coude 08" من العجائن القصيرة. وفي عام 2018، تمّ إدخال قوالب لإنتاج نوع الفل "FELL"، الذي لاقى قبولاً واسعاً من المستهلكين. بينما توقفت المؤسسة عن إنتاج نوع التريكة "Trida" بعد فشل المحاولات الأولية. وبحلول عام 2019، أضافت المؤسسة قوالب جديدة لإنتاج العجائن القصيرة من نوع فارميسال "Vermicelle N°02". بين عامي 2019 و2020، أطلقت المؤسسة علامة تجارية جديدة باسم "Jawdah"، متخصصة في إنتاج الكسكس والعجائن القصيرة بمنتجات متوسطة الجودة. في عام 2021، واصلت المؤسسة توجيهها نحو الابتكار بإطلاق ثلاثة أنواع جديدة من العجائن الخاصة المصنوعة في قوالب برونزية "Pates aux Bronze"، وتتمثل في عجائن المضلّات "Parachutte"، عجائن صدقات كبيرة "Jumbo Shell"، وعجائن ريقاتوني "Rigatoni".
- ب. التغيير في نظام المعلومات والبرمجيات: للحفاظ على الريادة في السوق الذي يشهد تطورات تكنولوجية سريعة، حرصت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تبني أحدث التقنيات والمعدات. وتأتي هذه الجهود بهدف تحديث وتطوير أنظمة المعلومات لضمان سهولة تدفقها والحفاظ عليها، مما يُسهم في دعم العمليات التشغيلية. ومن بين الأنظمة التي اعتمدتها المؤسسة والتغييرات التي أحدثتها ما يلي:
 - في عام 2004: اقتنت المؤسسة أول نظام معلوماتي وهو برنامج "Scrabble" من شركة "Technosoft" الجزائرية. تمّ استخدام هذا البرنامج بشكل حصري في مديرية المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى قسم تسيير المخزون في مديرية التموين وبعض الأقسام التابعة لمديرية الموارد البشرية. في تلك الفترة، ساهم البرنامج في تسهيل بعض العمليات التشغيلية، لكن مع نمو المؤسسة وزيادة القدرة الإنتاجية وعدد العمال، أصبح البرنامج غير كافٍ لتلبية احتياجات العمليات الإدارية والتشغيلية المتزايدة، مما دفع المؤسسة إلى البحث عن نظام جديد يتوافق مع تلك التغييرات الحاصلة.

- في عام 2009: تزامناً مع إطلاق وحدة إنتاج العجائن ودخول منتجات جديدة إلى مجموعة عمر بن عمر، ونتيجة لزيادة تدفقات المواد الأولية والمنتجات النهائية، قررت المؤسسة تبني برنامج جديد "Easy Bascule". تمّ تصميم هذا البرنامج خصيصاً للتحكم في ميزان المؤسسة ومراقبة تدفق المدخلات والمخرجات، كما ساهم في تسجيل وأرشفة الفواتير المتعلقة بالمبيعات والمشتريات.

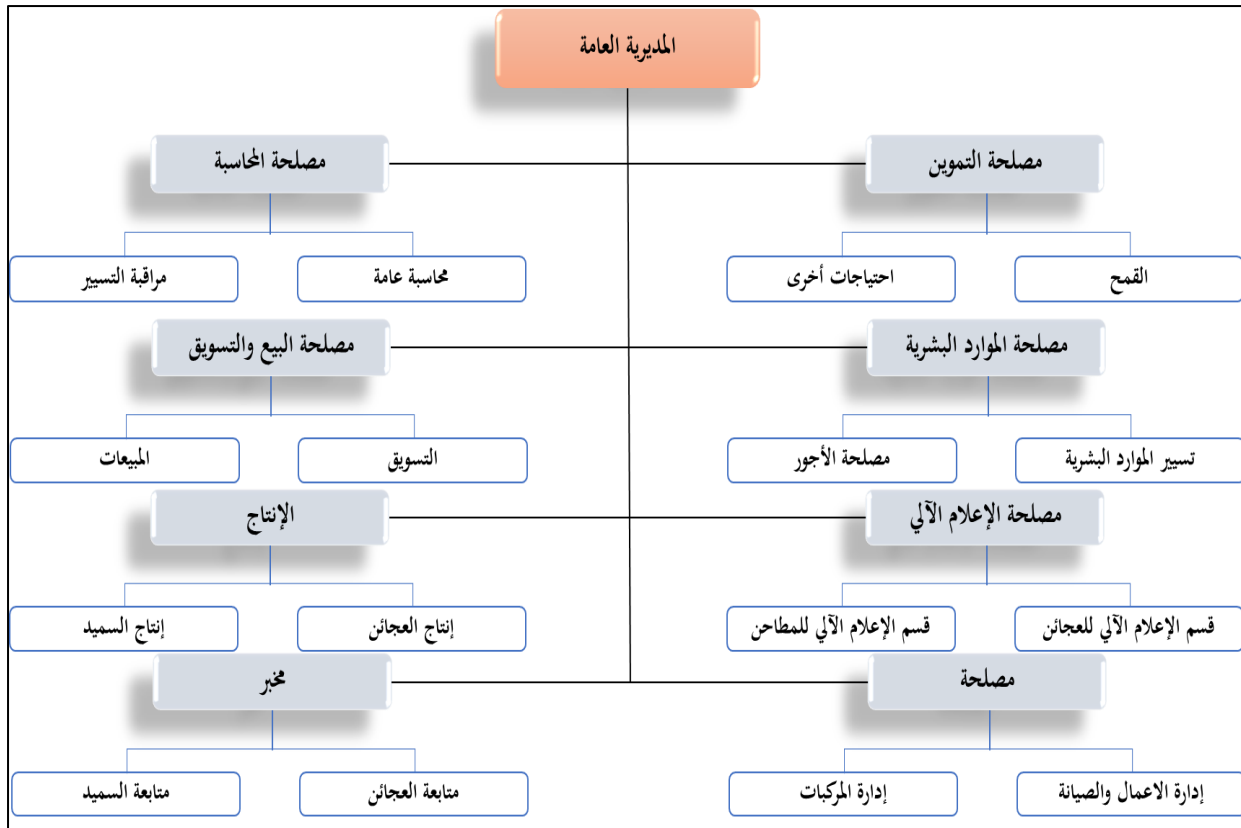
- في عام 2010: بعد نجاح تجربة برنامج جديد "Easy Bascule"، قامت المؤسسة بشراء برنامج جديد "Easy Com" من نفس الشركة، نظراً لبساطته وسهولة استخدامه. كان هذا البرنامج مخصصاً لعمليات البيع والفوترة وإدارة المخزون، وكذلك لمراقبة تطور رقم الأعمال وأرشفة التعاملات مع المتعاملين الاقتصاديين. وفي نفس السنة، تمّ تحديث برنامج "Scrabble" بإدخال نسخة مطورة خاصة بدراسة وتحديد أجور العمال.

- في عام 2016: مع تطور التكنولوجيا في السنوات التالية، وظهر أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP (Enterprise Resource Planning) التي تتيح إدارة دقيقة وشفافة للعمليات، استثمرت المؤسسة في برنامج "ERP SAP"، الذي يهدف إلى ربط مختلف المديريات والأقسام داخل المؤسسة بما في ذلك مديرية التّموين، المديرية المالية والمحاسبة، المديرية التجارية، تسيير المخزون، قسم الجودة، قسم الإنتاج والتغليف، مما يُعزّز من الشفافية في متابعة المدخلات والمخرجات، ويُوفّر الوقت ويُقلّل من الأخطاء الناجمة عن الإدخال المتكرر للمعلومات. ويعتمد هذا البرنامج بشكل رئيسي على دقة البيانات وتوقيت إدخالها، مع التركيز على تكوين المستخدمين لضمان الاستخدام الفعال للنظام. ورغم هذه المبادرات، إلا أنّ المؤسسة واجهت تحديات في تفعيل برنامج "SAP" بشكل كامل، ويظل النظام قيد التجربة والتطوير حتى الآن. ووفقاً لتصريحات المسؤولين، تعود المشكلة الرئيسية وراء ذلك إلى سوء التسيير والتكوين، مما حال دون تعميم النظام على جميع أقسام المؤسسة. في الوقت الراهن، يقتصر استخدام برنامج "SAP" على قسم التموين ومراقبة مخزون المواد الأولية وقسم المحاسبة، بينما تستمر باقي الأقسام، بالأخص قسم المبيعات في استخدام برنامج "Easy Com".

والجدير بالذكر، أنه وبالرغم من تطلّعات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تعميم استخدام برنامج "SAP" على كافة المديريات والأقسام، إلا أنّها اصطدمت بتحديات كبيرة حالت دون تحقيق هذا الهدف، الأمر الذي دفعها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها الخاصة بالاستثمار في هذا النظام، مما أدى إلى تأخير عملية التوسع في استخدامه بشكل شامل.

2. التغيير في الهيكل التنظيمي: شهدت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تغييراً استراتيجياً في هيكلها التنظيمي، وهو ما يُعد استجابة مباشرة للتوسع الكبير في عمليات الإنتاج بعد إدخال وحدات جديدة لإنتاج العجائن الغذائية والكسكس والعجائن الخاصة. هذا التغيير الهيكلي لم يكن مجرد تعديل سطحي، بل مثّل تحولاً جذرياً في إدارة الموارد والعمليات داخل المؤسسة، وتوزيع المهام والمسؤوليات وممارستها بكفاءة، مما انعكس بشكل إيجابي على قدرتها التنافسية في السوق وزيادة فعاليتها الإنتاجية. الشكلين الآتين يوضحان الهيكل التنظيمي قبل وبعد التعديل:

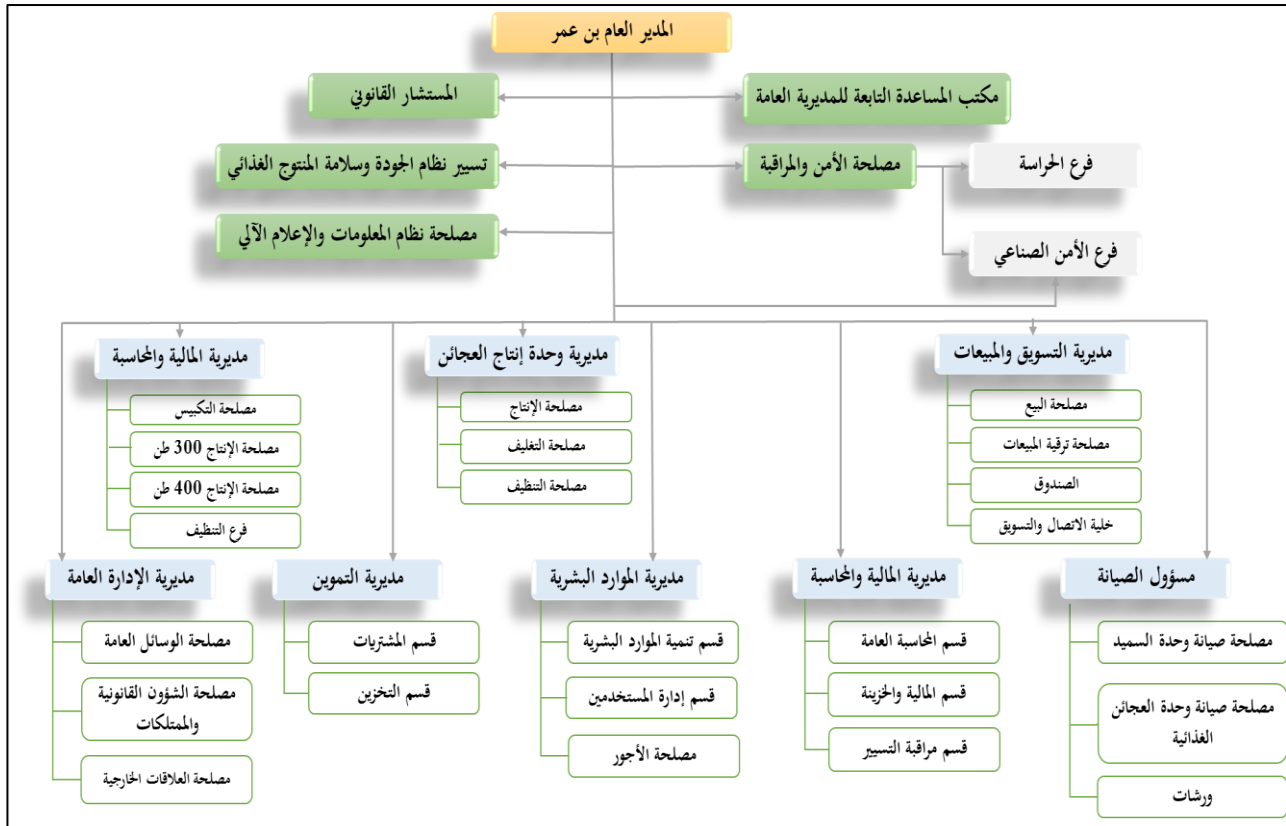
الشكل (34): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قبل التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه

يُلاحظ من الشكل (34)، أنّ المؤسسة كانت تعمل بوحدة إنتاجية واحدة فقط، متمثلةً في إنتاج السميد. وبالتالي، تميّز هيكل المؤسسة السابق بالبساطة إلى حدٍ ما، حيث كانت الأقسام والإدارات محدودة، مما أدى إلى تركيز عمليات المؤسسة في خطوط إنتاج محددة. كما أنّ الوظائف الإدارية والفنية كانت تعمل بشكل تقليدي ومركزي، مع وجود مصالح صغيرة نسبياً مسؤولة عن العمليات التقليدية مثل المحاسبة، التموين، مراقبة الجودة والمبيعات، بالإضافة إلى مصلحة الموارد البشرية والإعلام. هذا النمط من التنظيم كان مناسباً لحجم العمليات في تلك الفترة، لكنه لم يكن كافياً لمواكبة التوسع الذي طرأ لاحقاً على المؤسسة.

الشكل (35): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه

مع توسع المؤسسة وإدخال وحدات إنتاجية جديدة، لا سيّما في مجالات العجائن والكسكس، كان من الضروري إعادة هيكلة المؤسسة لتتمكن من التعامل مع التوسع في الإنتاج. من هذا المنطلق، تمّ إنشاء وحدات إدارية وإنتاجية جديدة تتماشى مع هذا النمو، مما أتاح مرونة أكبر في عمليات الإدارة والتخطيط. هذه الوحدات الإنتاجية الجديدة تتطلب خبرات متخصصة وكفاءات مهنية، حيث شمل الهيكل الجديد مديريات متعددة للإشراف على كل قطاع إنتاجي، بالإضافة إلى أقسام دعم أخرى لتعزيز المبيعات والتسويق، وتطوير العمليات الإدارية. يتميز الهيكل التنظيمي الجديد بالتركيز المتزايد على إدارة وتطوير الموارد البشرية، حيث أصبح تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسة. ومع توسع العمليات، أُضيفت أقسام جديدة مثل قسم تنمية الموارد البشرية وقسم إدارة المستخدمين، مما يعكس إدراك المؤسسة للحاجة إلى إدارة أكثر احترافية للقوى العاملة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية الجديدة. ومن السمات الأخرى البارزة في هذا الهيكل، استحداث وحدات جديدة أخرى مثل مصلحة الصيانة ومصلحة الرقابة الداخلية، التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان جودة العمليات الإنتاجية. وهو أمر ضروري لضمان استمرارية الإنتاج وتحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة. ومع ذلك، كشف هذا الهيكل الجديد عن تحديات تتمثل في ضرورة التنسيق الجيد بين الإدارات المختلفة. فمع توسع وحدات الإنتاج، أصبح من الضروري اعتماد آليات تنسيق فعالة تضمن سلاسة العمليات بين الأقسام، وتحديداً بين الوحدات الإنتاجية والإدارية. يعكس إدخال أقسام متخصصة في الإعلام الآلي والتسويق والمبيعات خطوة نحو تعزيز التكامل بين الجوانب الإدارية والإنتاجية، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية المؤسسة وتوجهاتها التوسعية. وبالتالي، يُظهر التغيير في الهيكل التنظيمي

قدرة مطاحن عمر بن عمر على التكيف مع التغيرات السريعة في سوق الصناعات الغذائية، فإدخال وحدات إنتاجية جديدة مثل العجائن والكسكس يتيح للمؤسسة الاستفادة من الطلب المتزايد على هذه المنتجات، مما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. التغيير الثقافي: بدأت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تبني فلسفة الجودة الشاملة منذ عام 2010، مما أدى إلى تغيير جذري في ثقافتها المؤسسية. هذا التحول لم يكن مجرد إجراء شكلي، بل مثل خطوة استراتيجية أساسية لتطوير الأداء وتعزيز التنافسية. فقد تم إنشاء إدارة خاصة بالجودة، تكون مسؤولة عن الإشراف على تطبيق معايير الجودة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية. وبالتالي، أصبح التركيز على الجودة جزءاً لا يتجزأ من كافة جوانب العمل داخل المؤسسة، بما في ذلك استقبال المواد الأولية، عمليات الإنتاج، والرقابة على المنتج النهائي. تمثل هذه الإدارة جزءاً من استراتيجية أوسع لضمان أنّ كافة المنتجات تلتزم بأعلى معايير الجودة الممكنة، حيث تم تطوير نظام رقابي صارم يضمن التحكم الكامل في جودة المنتجات بدءاً من تسليم المواد الخام حتى مرحلة خروج المنتج النهائي، ولم يقتصر ذلك على تحسين الأداء الداخلي فحسب، بل أيضاً ساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة في السوق من حيث الجودة والمصداقية. ونتيجة لهذا الالتزام بالجودة الشاملة، نجحت المؤسسة في الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) في 6 سبتمبر 2012 من قبل مؤسسة (Afnor Certification)، وهي علامة معترف بها دولياً تدل على مطابقة المنتجات والخدمات لأعلى معايير الجودة. وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000). هذه الشهادات لم تكن مجرد مكسب رمزي، بل أكدت نجاح المؤسسة في تحقيق تحوّل ثقافي يُعزّز من التزامها بتقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع متطلبات العملاء والمعايير العالمية. علاوة على ذلك، كان لهذا التغيير الثقافي تأثير عميق على أسلوب العمل داخل المؤسسة، حيث ساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتخفيض نسبة العيوب والإنتاج الفاقد. كما أسهم في رفع معنويات الموظفين وتطوير قدراتهم المهنية، إذ أصبح العمل في بيئة تركز على الجودة يعزز من روح الابتكار والمسؤولية لديهم.

في المجمل، يُعد التغيير الثقافي الذي قامت به مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ عام 2010 خطوة نوعية نحو تحقيق التميّز المستدام، حيث لم تقتصر نتائج هذا التغيير على تحسين جودة المنتجات فحسب، بل أيضاً على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والدولي، ما يضعها في موقع رائد في قطاع الصناعات الغذائية.

المطلب الثالث: سيورة العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، وتزايد حدة المنافسة بفعل تنامي عدد الفاعلين في القطاع الخاص، أصبح من الضروري على المؤسسات الرائدة، مثل مجمع عمر بن عمر، تبني استراتيجيات متقدمة لتعزيز قدراتها التنافسية. ولتحقيق ذلك، أدرك المجمع أنّ المورد البشري يُشكّل العمود الفقري لنجاح أي عملية تطويرية، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والإدارية المتلاحقة. بناءً على ذلك، ركّز المجمع اهتمامه على برامج التكوين المستمر، حيث يعتبر تطوير مهارات وكفاءات العاملين من الأولويات الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات السوقية. تهدف هذه البرامج التكوينية إلى تمكين الموظفين من مواكبة أحدث التقنيات والابتكارات في مختلف جوانب العمل، بدءاً من خطوط الإنتاج وصولاً إلى أنظمة الإدارة الحديثة. كما يسعى المجمع من خلال هذه الجهود إلى تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية، مما يسمح له بالحفاظ على موقعه الريادي في السوق وتلبية متطلبات المستهلكين بشكل أكثر فعالية. ومن خلال الاستثمار في التكوين، يطمح مجمع عمر بن عمر إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التكوين المستمر والتميّز، ما يُعزّز استدامة النمو والابتكار في مواجهة المنافسة المتزايدة.

والجدير بالإشارة، أنّ المعلومات المتعلقة بآلية التكوين في كل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر، تمّ جمعها من خلال لقاءات ميدانية مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية في كلا المؤسسات. أتاح لنا هذا التفاعل الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول السياسات التكوينية المتبعة، والأساليب المعتمدة في تطوير مهارات العاملين، وبرامج التكوين المطبقة. وأفاد المسؤولون خلال هذه اللقاءات أنّ المؤسسات تبنيان استراتيجيات تكوينية مرنة تستجيب للتحوّلات التكنولوجية والإدارية، ومع التركيز على تلبية احتياجات العاملين في كل قسم على حدى. وبالتالي، تعكس هذه الرؤية التكوينية التزام المؤسسات برفع كفاءة الموارد البشرية باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق أهداف النمو والتطور المستدامين، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق الصناعات الغذائية.

أولاً: واقع تكوين الموارد البشرية في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تلتزم مؤسسة مُصَبِّرات عمر بن عمر (CAB) بتطوير كفاءات موظفيها من خلال برامج تكوينية شاملة، وذلك تماشيًا مع المرسوم الوزاري الذي ينص على ضرورة تخصيص نسبة (1%) من الأجر القاعدي للعمال لأغراض التكوين والتمهين. وفي حال عدم تحقيق هذه النسبة، تواجه المؤسسة دفع ضرائب إضافية. إلّا أنّ هذه النسبة تُعدّ غير كافية لتلبية احتياجات المؤسسة، ما دفعها إلى تخصيص ميزانية إضافية تصل إلى ما يقارب 30 مليون دينار سنوياً، قابلة للزيادة لدعم برامج التكوين. تهدف المؤسسة من خلال هذا الاستثمار إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التي يفرضها سوق العمل خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب رفع كفاءة الموارد البشرية بشكل متواصل.

من هذا المنطلق، تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف من خلال تطبيقها لبرامج التكوين المكثفة، من أبرزها:

🔹 تأهيل الموارد البشرية للتعامل بفاعلية مع التغيرات التكنولوجية التي تُقدّم المؤسسة على تنفيذها.

👉 تعزيز شعور الثقة لدى الموظفين في مؤسستهم، من خلال إظهار التزام المؤسسة برفاههم المهني ورغبتها في الاحتفاظ بهم، إضافةً إلى فتح فرص للترقية وتولي مناصب جديدة.

👉 الاستجابة للتوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة، بما في ذلك التغييرات الداخلية المتعلقة بالابتكارات الإدارية الحديثة، مثل أساليب الإنتاج الجديدة، تطبيق نظم رقابة داخلية متطورة، والالتزام بمعايير الجودة مثل الحصول على شهادة الـ ISO والـ HACCP وغيرها من المعايير الأخرى.

من زاوية أخرى، تميّزت برامج التكوين في مؤسسة مُصَبَّرات عمر بن عمر بتنوع المواضيع المطروحة، وتعدد الجهات المسؤولة عن تقديم الدورات التكوينية، بما في ذلك الجامعات ومعاهد التكوين الخاصة، ومراكز التكوين. كما دعت المؤسسة خبراء ومختصين إلى مقرها، أو الحجز في أماكن خارجية كالفندق للقيام بتلك الدورات. تفاوتت مدة الدورات التكوينية بحسب المحتوى المطلوب والحجم الساعي اللازم لإتمام برنامج، من ثلاثة أيام كحد أدنى إلى سنة كاملة في بعض الحالات. ومع مرور الزمن، شهدت المؤسسة تحولاً في استراتيجيات التكوين، حيث انتقلت من التركيز المواضيع التقنية في مجالات مثل إدارة المخزون والتجارة الدولية وتقنيات الشراء وحفظ المنتجات الزراعية (في عام 2013)، إلى التركيز في الفترة بين عام 2014 و 2023 على موضوعات التنمية البشرية والتطوير الذاتي والبرمجة العصبية اللغوية.

1. **خطوات التكوين في مؤسسة (CAB):** يمكن تحديد خطوات التكوين في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر على النحو الآتي ⁽¹⁾:

أ. **الموضوع:** تُعد منهجية التكوين أداة أساسية لوضع الإطار العام الذي يتم من خلاله تكوين عمال المؤسسة، الذي يهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات النظرية والتطبيقية اللازمة من أجل معالجة الأبعاد المهنية أو لتصحيح الأخطاء والخلل الممكن حدوثه، مما يمكنهم من التكيف مع مختلف التغييرات التي قد تُقرَّر من طرف المؤسسة أو تفرض من محيطها.

ب. **إطار التطبيق:** حيث أنّ:

- منهجية التكوين تُطبَّق على جميع موظفي المؤسسة باستثناء العمال الموسميّين؛
- تجمع هذه المنهجية جميع المراحل المطلوبة، من مرحلة استخلاص احتياجات التكوين، إلى غاية تقييم المكتسبات التي يمكن تحقيقها من خلاله؛

ت. **وسائل المراجع:** وتشمل جملة القوانين والمراسيم الآتية:

- القانون 90-11 المؤرخ في 1990/04/21، مُكَمِّلٌ وَمُعَيَّرٌ ويُعْنَى بعلاقات العمل ⁽²⁾.
- المرسوم التنفيذي رقم 93-120 المؤرخ في 1993/05/15، المتعلق بتنظيم طب العمل ⁽³⁾.

(1) وثائق داخلية مقدمة من طرف مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ولاية قالمة.

(2) قانون رقم 90-11 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة في 26 أفريل 1990، ص ص 562، 563.

(3) المرسوم التنفيذي رقم 93-120 يتعلق بتنظيم طب العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادرة في 18 ماي 1993، ص ص 9-14.

- المرسوم التنفيذي رقم 98-149 المؤرخ في 13/05/1998، المتعلق بضريبة التكوين المستمر والتربص⁽¹⁾.
- توقعات الميزانية التكوينية السنوية.
- ث. **المسؤوليات:** تقع مسؤولية العملية التكوينية في يد:
 - المديرية العامة: مسؤولة عن التحقق من صحة الطلبات المقدمة من الهيئتين المقر والوحدات الإنتاجية؛
 - مسؤولو العمليات لتطبيق إجراءات التكوين؛
 - إدارة الموارد البشرية: تتولى متابعة تنفيذ ومتابعة برامج التكوين واستغلال النتائج لضمان تحسين الأداء.
- ج. **مصطلحات التكوين:** تشمل مصطلحات التكوين في المؤسسة عدة مفاهيم رئيسية، تتمثل فيما يلي:
 - أصناف التكوين: وتضم:
 - ☞ **تكوين "القائمة":** يُقدّم هذا النوع من التكوين من قِبَل مؤسسات تكوينية خارجية، حيث يتم تحديد أهداف وطرق التنفيذ من قبل موفري الخدمة، وتلتزم المؤسسة بالمشاركة وفقاً للمحتوى المقدم.
 - ☞ **تكوين خاص "بالبطاقة (انتقائي)":** تطلب المؤسسة تكويناً خاصاً وفقاً لاحتياجاتها الداخلية، وهي التي تملّي أهداف وأساليب التكوين بما يتلاءم مع متطلبات العمل.
 - ☞ **تكوين "داخل المؤسسة":** يتكون فقط من أعوان المؤسسة، ويمكن أن يُطبّق بوسائل خاصة بالمؤسسة أو من طرف هيئة خارجية. تنظم هذا النوع من التكوين بالإضافة إلى جعل القرارات البيداغوجية من اهتمامات المؤسسة.
 - ☞ **تكوين "بالفاعل":** يتميز بمشاركة عمال المؤسسة في التكوينات غير المنظمة بشكل مباشر من قِبَل المؤسسة، مثل ورش العمل والمؤتمرات التي تُعقد خارجياً.
 - **رسم احتياجات التكوين:** ويتم بناءً على:
 - ☞ التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة: تتطلب المشاريع والتغيرات الداخلية للمؤسسة استخدام مفاهيم جديدة، مثل إدخال مواد جديدة، أو الحصول على شهادات الجودة (ISO...).
 - ☞ التغيرات الخارجية: وتتمثل في التأثيرات الناتجة عن تطورات السوق أو التغيرات التكنولوجية التي تستوجب تطوير مهارات الموظفين.
 - ☞ المشاكل الداخلية: وهي الحالات التي تتطلب حلولاً من خلال تطوير الموظفين للتغلب على تحديات معينة.
 - ☞ المفارقات في الأداء: تظهر من خلال تقييم الأداء، حيث يتم تحديد الفجوات التي تستدعي التكوين لتحسين أداء الموظفين.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 98-149 المؤرخ في 13 ماي 1998 يحدد شروط وكيفيات تطبيق المادتين 55 و56 من القانون رقم 97-02 المؤرخ في 31 ديسمبر 1997 والمتضمن قانون المالية لسنة 1998 المتعلقين على التوالي برسم التكوين المهني المتواصل ورسم التمهين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، الصادرة في 16 ماي 1998، ص ص 6، 7.

- التخطيط لمراحل التكوين: التخطيط لعمليات التكوين من شأنه ترتيب الأولويات، تثبيت تواريخ الاستحقاق، تحديد طرق وأساليب تنفيذها خصوصاً من الجانب المالي، ثم وضعها طبقاً إلى نوع المشروع وضمان المتابعة (تنفيذ فيزيائي، استهلاك الميزانية).
- طريقة التكوين: مراحل هذا التكوين تتبلور في شكل خطة للتكوين والتي يمكن أن تكون سنوية أو أكثر، يعاد هيكلتها كل سنة طبقاً إلى نمو الاحتياجات (قاعدية كانت أو تكنولوجية) والفرص المتاحة من طرف المحيط، ويعتبر هذا وسيلة لتسيير التكوين أثناء فترة المراجعة لخطة التكوين، حيث تُظهر خطة التكوين:
 - الأهداف العامة والأولويات؛
 - الأهداف المحددة في كل مرحلة من مراحل التكوين، مدتها وتاريخ استحقاقها؛
 - الفئات المستهدفة (التخصصات، المناصب)؛
 - التقديرات المالية لكل مرحلة والموازنة العامة السنوية للتكوين.
- ميزانية التكوين: تُحدد ميزانية التكوين في إطار عملية إعداد الميزانية السنوية أو المتعددة السنوات للمؤسسة، تُقرر من طرف المديرية العامة وتُدْمَج في خانة "مستحقات العمال". يمكن تحديد الميزانية كنسبة مئوية من كتلة الرواتب الشهرية أو المجموع التعاقدية.
- تفاوض وإمضاء عقد التكوين: يتم التفاوض وإتمام العقود مع هيئة المكونين من طرف المديرية العامة.
- ي. ضريبة التكوين المهني المستمر وضريبة التربص: طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 149/98 المؤرخ في 1998/05/13 المتعلق بضريبة التكوين المهني المستمر وضريبة التربص، فالمؤسسة مُجَبَّرة على إعداد هذا الملف كل ثلاثي وإيداعه إلى إدارة التشغيل والتكوين المهني للولاية، واحترام المخطط المعلن عنه.
- ح. مخطط إجراءات تسيير التكوين: يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول (13): مخطط إجراءات تسيير التكوين في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

المسؤول	مراحل	السندات المستعملة
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة	استقبال عروض التكوين (المدارس، المعاهد...) تحديد الاحتياجات النوعية	ورقة تقييم الموظفين التطورات التكنولوجية التنظيمية
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة	التحويل إلى مديرين الهيكليين (المدير العام بالنيابة، مدير الوحدة)	الورقة التقنية للتكوينات البريد الداخلي
المسؤول الرئيسي	تسجيل الموظفين في مقر الموارد البشرية بالمديرية العامة	طلب التكوين
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة	توحيد الاحتياجات المعرب عنها	البريد الداخلي
المدير العام بالنيابة	الابرار (الموافقة)	ورقة تقييم الموظفين التطورات التكنولوجية التنظيمية
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة	إعداد دفتر الشروط الاحتياجات المحددة	حصة العمل
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة	استشارة مراكز التكوين الخارجية فيما يخص الاحتياجات النوعية وتحليل مقارن للعروض	جدول مقارن للعروض الأمثل المطابقة لمواصفات دفتر الشروط
المدير العام بالنيابة	اختيار الهيئة المشرفة على التكوين (الاحتياجات الخاصة)	
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة	تسجيل الموظفين على مستوى الهيئات المختصة وجمع المعلومات التي تخص التشكيلات (مدير الوحدة والمسؤول الرئيسي بالمديرية العامة)	البريد الداخلي والخارجي
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة، والوحدة	تنفيذ شروط البداية في التكوين	إنشاء أوامر المهمات
المدير العام بالنيابة، ومدير الوحدة	قرار المدير العام بالنيابة للمديرية العامة قرار مدير الوحدة الخاص بالوحدة التي طلبه التكوين	طلب نفقات المهمة مسبقاً
مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العامة والوحدة	مراقبة إجراءات التكوين التقييم الساخن لإجراءات التكوين	وثيقة التقييم "الساخنة"
المسؤول الرئيسي	التقييم البارد لإنجازات الإجراءات التكوينية	وثيقة التقييم "الباردة"

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (10)

خ. مراحل العملية التكوينية: تتبع عملية التكوين في مؤسسة عمر بن عمر (CAB) سلسلة من المراحل المتكاملة بهدف ضمان تحقيق الأهداف المحددة للتكوين وتلبية احتياجات المؤسسة، يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

- **مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:** تبدأ العملية بتحديد المديرية العامة للاتجاهات والأولويات التي تخص التكوين للسنة المقبلة مع تحديد الميزانية التقديرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة. تعتمد هذه المرحلة على استغلال بطاقات التقييم السنوية للموظفين، والتوصيات التي تخص التكوين والتي تُعطى إلى المساعدين والمشرفين الآخرين. كما ترسل المديرية العامة أو مكتب

الموارد البشرية البطاقات التقنية لعروض التكوينات المدرسية، معاهد التكوين ذات الصلة، مع تحديد المواعيد النهائية لاستلام الردود. بعد ذلك، تقوم مصلحة الموارد البشرية بمجمع الاحتياجات التي تحددها إدارات الوحدات الإنتاجية والمديرية العامة في شكل وثيقة نموذجية.

- **مرحلة تحكيم الطلبات:** في هذه المرحلة تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقدير التكاليف الإجمالية للتكوينات المطلوبة، خاصة تلك المرتبطة بتكوينات "القائمة"، ثم يُحوّل الملف إلى المديرية العامة لاتخاذ القرار النهائي بشأن التنفيذ.
- **إعداد دفتر الشروط:** فيما يخص هذه المرحلة تعمل مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع الأطراف الأخرى المختصة في إعداد دفتر الشروط للتكوينات "البطاقة" أو تكوينات "بالتفاعل"، حيث يحتوي هذا الدفتر على عنوان التكوين، الأهداف المنتظرة، المدة والحجم الساعي، الأفراد المعنيين (الاختصاص والمجموعة المهنية)، التوقعات البيداغوجية وطرق التقييم (تقييم عام، امتحان المعلومات المكتسبة)، والتطبيقات والسيرورة المنجزة (التاريخ أو المدة، المكان، شروط الإطعام، السكن...).
- **مرحلة تسجيل المترشحين للتكوين على مستوى مكتب التكوين:** تقوم مصلحة الموارد البشرية بتسجيل المترشحين مع تزويد الهيئة العملية بتواريخ الانطلاق في دورة التكوين.
- **مرحلة كيفية الانطلاق في التكوين:** وتتمثل في الامتيازات المخولة إلى مصلحة الموارد البشرية والوحدات الأخرى التي تقوم بنص عقود التكوين عند الحاجة، ثم القيام بإعداد وإعطاء أوامر المهنة إلى المترشحين في مرحلة التكوين.
- **مرحلة الرقابة لسيرورة التكوين:** تتضمن هذه المرحلة متابعة عملية التكوين على أرض الواقع، بما في ذلك إشراف المكتب المختص على سير الدورات، والتأكد من حضور المكونين، والتأكد من تلبية جميع الإجراءات التنظيمية كالإشراف على توزيع الشهادات في نهاية العملية.

ي. تقييم العملية التكوينية: تشمل عملية التقييم نوعين رئيسيين:

👉 **تقييم "ساخن":** يتم فور إنتهاء التكوين ويهدف إلى تقييم الشروط العامة للدورة، مثل محتوى التكوين، الأهداف، طريقة العرض، الوسائل البيداغوجية المستخدمة وغيره.

👉 **تقييم "بارد":** يتم بعد مرور فترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر، ويهدف إلى تقييم مدى تحقيق المتكونين للأهداف المرتقبة بالنتائج العملية المحققة في مكان العمل، وذلك من خلال النظر في سلوكيات وأداء الموظفين.

2. **أساليب وإحصائيات التكوين في مؤسسة عمر بن عمر (CAB):** تسعى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إلى تقديم برامج تكوين متنوعة تهدف إلى تلبية احتياجات موظفيها وتعزيز كفاءاتهم بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تنتهج أسلوبين من التكوين لتحقيق هذا الهدف:

أ. **التكوين الداخلي:** تُولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بعملية التكوين الداخلي، حيث تسعى إلى تطبيقه بطريقة بيداغوجية لا عشوائية، بمعنى يجب أن يتم وفق برنامج مخطط يشمل الجانب النظري والتطبيقي معاً، ويكون المكونين من أفراد المؤسسة ويملكون مؤهلات كبيرة من أجل نقلها، أو الاستعانة بمكونين ذوي كفاءة من خارج المؤسسة. وتقوم بتوفير لهم كل الظروف اللازمة داخل المؤسسة (توفير قاعات للتكوين النظري بالإضافة إلى الآلات والمعدات من أجل التكوين التطبيقي)، ويكون هذا

النوع من التكوين حسب الاحتياجات النوعية للمؤسسة، على سبيل المثال، في عام 2018 استفاد (40) عامل من برنامج تكوين متخصص في الآلات بالاستعانة بمكون من خارج المؤسسة تحسباً للأعطال المتوقع حدوثها ضمن العمليات الإنتاجية والتي تستوجب تكوين مستمر لعمالها.

ب. **التكوين الخارجي:** يحتل التكوين الخارجي جزءاً مهماً من البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث يتمحور حول التعاقد مع هيئات خارجية متخصصة لتقديم التكوين اللازم. غالبية هذه التكوينات تُنفَّذ داخل الوطن بنسبة تُقدَّر بحوالي 99% من البرامج التكوينية التي تُبرمجها المؤسسة، وتشمل عادةً عدّة جهات مثل المعاهد، الجامعات، المدارس العليا، مراكز التكوين، المؤسسات الوطنية المتخصصة. كما يتضمن هذا النوع من التكوين تنظيم لقاءات وندوات علمية مع العمال، بالإضافة إلى المشاركة في التظاهرات العلمية المختلفة. وبالتالي، تقوم المؤسسة من خلال هذا التكوين الخارجي، بتوجيه عدد معين من موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة لتشغيل الآلات والتعامل مع أحدث تقنيات الإنتاج، فضلاً عن تعزيز الكفاءة المهنية ورفع مستوى استعدادهم للتعامل مع الابتكارات والتغيرات التكنولوجية التي يشهدها قطاع الصناعات الغذائية.

ت. **إحصائيات التكوين في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية:** يمكن توضيح إحصائيات التكوين الذي قامت به المؤسسة كما يلي:

- **البرامج التكوينية خلال الفترة (2013 – 2019):** يستعرض الجدول الآتي رقم (14) عينة من البرامج التكوينية التي نظمتها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2019. يُظهر هذا الجدول تنوع وشمولية البرامج المقدمة، بالإضافة إلى التفاصيل المتعلقة بكل برنامج من حيث المواضيع المطروحة، وفترة ومدة التكوين:

الجدول (14): البرامج التكوينية في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر خلال الفترة (2013 – 2019)

عنوان البرنامج التكويني	الفترة	المدة
قانون المالية 2013	شهر جانفي	شهر واحد
تقنيات التسيير	من 10 مارس 2013 – 21 مارس 2013	10 أيام
تسيير المخزون	من 30 مارس 2013 – 01 أبريل 2013	3 أيام
تقنيات التجارة الخارجية	من 25 أبريل 2013 – 30 أبريل 2013	6 أيام
تسيير المخازن	من 18 ماي 2013 – 20 أبريل 2013	3 أيام
البرمجة العصبية اللغوية	من 12 ماي 2013 – 6 جوان 2013	11 يوم
تقنيات الشراء	من 21 ماي 2013 – 27 ماي 2013	6 أيام
نظام المحاسبة الجديد	من مارس – أبريل 2013	15 يوماً
برنامج تأهيل العمال (التطوير الذاتي)	منذ عام 2014 وإلى غاية عام 2020	3 أيام / شهر لمدة 5 أشهر
برنامج مناجير	خلال عام 2017	-
البرمجة العصبية اللغوية	خلال عام 2017 / 2018	-
اللغة الإنجليزية بمالطا	خلال عام 2017 / 2018	-
برنامج حفظ المنتجات الزراعية CTCPA	خلال عام 2017 / 2018	-
شهادة دراسات ما بعد التدرج المتخصص PGS	خلال عام 2017 / 2018	لمدة سنة كاملة
برنامج ماستر إدارة الأعمال MBA	خلال عام 2018	لمدة سنة كاملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

في عام 2013، نفذت المؤسسة مجموعة متكاملة من البرامج التكوينية لتعزيز كفاءات موظفيها، حيث باشرت ببرنامج "قانون المالية" الذي استمر شهراً كاملاً، موجّهاً لتحسين فهم القوانين المالية والتشريعات ذات الصلة. تلاه سلسلة من البرامج التقنية والتجارية، منها "تقنيات التسيير" و"تسيير المخزون" و"تقنيات التجارة الخارجية"، التي ركزت على تحسين المهارات الإدارية والتجارية والتقنية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، شمل التكوين "نظام المحاسبة الجديد" و"تقنيات الشراء"، ما ساهم في تحديث مهارات المحاسبة وتعزيز استراتيجيات التوريد. كما قدمت المؤسسة برنامج "البرمجة العصبية اللغوية"، الذي استمر 11 يوماً، لتطوير مهارات التواصل الشخصي. هذه الجهود توجت بتكوين مكثف لتحسين كفاءات الموظفين بشكل عام، مما يعكس التزام المؤسسة بتطوير مهاراتهم ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.

في أواخر عام 2014 وإلى غاية 2020، طرحت المؤسسة مبادرة جديدة تهدف إلى تعزيز التطوير الذاتي للعمال غير المؤهلين أكاديمياً، مثل الحارس، عامل نظافة... إلخ، وذلك لضمان استفادة جميع العمال من برامج التكوين بغض النظر عن وظائفهم أو مناصبهم. جاءت هذه المبادرة في إطار تقدير المجهودات المبذولة من طرف هؤلاء العمال، وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة. ولتنفيذ هذه الفكرة، قامت المؤسسة بالتعاون مع مؤسسة تكوينية خارجية من أجل تطوير برنامج تكوين خاص يُقدّم باللغة العامية، نظراً لصعوبة فهم اللغة الفرنسية والانجليزية وحتى العربية عند هذه الشريحة من العمال. يتناول هذا البرنامج

التكويني عدة محاور أساسية تشمل: الصحة والسلامة المهنية، التواصل الفعال مع الآخرين، قانون حقوق وواجبات العمل وفقاً لقانون العمل، تنظيم الوقت والعمل بفعالية، والإسعافات الأولية. وامتدّ هذا البرنامج على مدار ثلاثة أيام في الشهر، واستمر لمدة خمسة أشهر. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا البرنامج التكويني استحوذ على ما يُقارب 15 مليون دينار أي نصف الميزانية المخصصة للتكوين، وذلك نظراً لأنّ هذه الفئة تُمثّل أكثر من 60% من عمال المؤسسة. تهدف هذه المبادرة إلى تحسين مهارات هذه الشريحة، مما يعزز من قدرتهم على أداء وظائفهم بفعالية.

في عام 2017، نظّمت المؤسسة عدة برامج تكوينية قامت من خلالها بتكوين ما يُقارب (178) عاملاً من مختلف الفئات دون أن يقتصر على فئة معينة، حيث شكّلت فئة العمال غير المؤهلين النسبة الأكبر من المستفيدين، ويعود فضل ذلك إلى مبادرة التطوير الذاتي للعمال التي طُبِّقت أواخر عام 2014، حيث تمّ تأهيل 10 مجموعات من العمال، كل مجموعة تتألف من (15) عاملاً. كما استفاد (10) عمال من برنامج تكويني "مناجير"، الذي يهدف إلى تعزيز مهارات القيادة والإدارة، و(08) عمال استفادوا من برنامج تكويني في "البرمجة العصبية اللغوية"، الذي يُركّز على تحقيق الطموحات الشخصية والمهنية بناءً على قدرات العامل، مما يوضح اهتمام المؤسسة بتحسين قدرات الإطارات العليا. بالإضافة إلى ذلك، استفاد عاملين من برنامج تكويني في اللغة الإنجليزية بمالطا، و(04) عمال من برنامج تكويني في المركز الفني لحفظ المنتجات الزراعية (CTCPA) ^(*)، وهو برنامج تكويني في فرنسا مخصص لعمال المخابر. كما حصل (04) عمال على شهادة الدراسات ما بعد التدرج (PGS) ^(**) من جامعة باجي مختار عنابة، مما يُبرز اهتمام المؤسسة بالتحصيل الأكاديمي المتقدم. ولمواكبة الاحتياجات اللغوية في عمليات الاستيراد والتصدير، تمّ تكوين عاملين في اللغة الإنجليزية بمالطا.

أما خلال عام 2018، فقد ارتفع عدد المتكويّن ليصل إلى (504) عاملاً وهذا نظراً لتزايد احتياجات المؤسسة، وقد استفاد (435) عامل غير مؤهل من برامج التكوين للتطوير الذاتي في مجال التواصل، النظافة والصحة، البيئة القانونية، إدارة الوقت والضغط النفسي، بالإضافة إلى الإسعافات الأولية ومكافحة الحرائق، في معهد التكوين والتنمية الشخصية (IFDP)، لتكون أكبر نسبة من المتكويّن خلال هذه السنة، بالإضافة إلى مباشرة برنامج ماستر بيزنس أكاديمي (MBA) ^(***) في المدرسة العليا الجزائرية للأعمال موجه للإطارات السامية استفاد منه (15) عامل المرشحين لنيل مراتب عُليا في المؤسسة مثل مديري وحدات. كما أعادت المؤسسة تطبيق البرنامجين التكوينيّين: الأول لنيل شهادة الدراسات ما بعد التدرج استفاد منه (04) عمال، والبرنامج التكويني الثاني في المركز الفني لحفظ المنتجات الزراعية استفاد منه (03) عمال في المخابر وذلك بسبب نجاح البرنامجين في السنة السابقة وتحقيق الأهداف المسطرة لهما. كذلك استفاد (45) عامل من برنامج تكوين في مجال أعمال الصيانة الخاصة بآلات التعبئة والتغليف. كما استفاد أيضاً عاملين من برنامج التكوين في اللغة الإنجليزية بمالطا.

وفي عام 2019، استفاد (225) عامل غير مؤهل من برامج التكوين للتطوير الذاتي في مجال التواصل، النظافة والصحة، البيئة القانونية، إدارة الوقت والضغط النفسي، بالإضافة إلى الإسعافات الأولية ومكافحة الحرائق. و(04) عمال

(*) CTCPA : Centre Technique De La Conservation Des Produits Agricoles

(**) PGS : Post Graduation Spécialisée

(***) MBA: Master Business Administration.

استفادوا من برنامج (PGS) بجامعة باجي مختار عنابة. فضلاً عن استفادة (45) عامل مرة أخرى من برنامج تكوين في مجال أعمال الصيانة الخاصة بآلات التعبئة والتغليف المطبق في العام السابق. أما فيما يتعلق بالجانب المالي، بلغت التكلفة الإجمالية للبرامج التكوينية التي نظمتها المؤسسة خلال عامي 2018 و 2019 حوالي 20.120.000 دج و 6.450.000 دج على الترتيب. يُعزى هذا الارتفاع في النفقات إلى نوعية البرامج التكوينية التي تبنتها المؤسسة، فضلاً عن التزامها بتوفير الظروف الجيدة للمتكونين. وتتضمن هذه النفقات تغطية العديد من الأمور بما في ذلك وسائل التكوين، الإطعام، النقل، الإقامة، الأمن وغيرها من الأمور الأخرى.

- **البرامج التكوينية خلال الفترة (2020 – 2023):** إنّ ما يميز برنامج التكوين خلال الفترة 2020-2023 هو التّنويع والشمول، حيث استهدفت هذه البرامج جميع فئات الموظفين دون استثناء من إدارات وأعاون تحكّم وأعاون تنفيذ. ووفقاً لتصريحات مدير موارد البشرية بالمؤسسة أثناء المقابلة، فإنّ الهدف الرئيسي من هذه البرامج ليس فقط تنمية المهارات والقدرات وتعزيز الكفاءات الفردية، بل هو أيضاً ترسيخ شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وإحساسهم بأنهم محط إهتمام وتقدير من طرف مسؤوليه من جهة والمؤسسة ككل من جهة أخرى، حيث يساهم هذا الشعور في زيادة مستوى الولاء وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية. كما أوضح المسؤول عن الموارد البشرية أنّ عدد العمال الخاضعين لبرامج التكوين في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى، فقد شملت خلال العام 2021/2020 أكثر من 250 عاملاً في مجال تطوير الذات من خلال معهد (IFDP). كما تم تكوين (10) إدارات على مستوى عالٍ من خلال برنامج (Mini MBA) بالتعاون مع المدرسة الجزائرية العليا للأعمال (ESAA)، في حين استفاد (06) عمال من برنامج شهادة الدراسات ما بعد التدرج (PGS) بجامعة باجي مختار في تخصصات مثل التدقيق والبرمجة اللغوية العصبية. أما الجانب التقني، فقد تم تكوين (60) عاملاً في مجالات الميكانيك والإلكترونيك في معهد سلمان بوهران، و(40) عاملاً في مواضيع مختلفة في معهد (BCS) بوهران.

الجدول (15): برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

عنوان البرنامج التكويني	معهد أو مؤسسة التكوين	عدد الأفراد المستهدفين	عدد المجموعات	عدد الأيام	تكاليف العملية التكوينية (دج)
تأهيل كهربائي للمختصين في تركيب وصيانة الأنظمة الكهربائية	المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية	40	4	5 أيام	1400000.00
تأهيل كهربائي لغير المختصين في تركيب وصيانة الأنظمة الكهربائية	المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية	80	7	3 أيام	1344000.00
تأهيل اللحام	المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية	15	2	3 أيام	360000.00
اللجنة المشتركة للنظافة والسلامة (CPHS unité)	المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية	24	2	5 أيام	360000.00
المجموع		159	15	16	3464000.00

المصدر: وثائق رسمية مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

يوضح الجدول رقم (15) أعلاه الخاص ببرنامج التكوين لعام 2023 في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، تنوعاً في البرامج التكوينية التي استهدفت عدة جوانب مرتبطة بالسلامة والكفاءة الفنية للعمال. إذ تم تنظيم برامج تكوين متعددة تتناول مجالات الكهرباء واللحام والسلامة المهنية، حيث بلغ العدد الإجمالي للمستفيدين (159) عاملاً موزعين على (15) مجموعة تكوينية. شملت هذه البرامج تأهيل الكهربائيين، سواء المتخصصين في تركيب وصيانة الأنظمة الكهربائية أو غير المتخصصين، وهو ما يبرز اهتمام المؤسسة بتعزيز مستوى السلامة والكفاءة التقنية في جميع المستويات، حيث استهدفت هذه البرامج (120) عاملاً. كذلك، تم تخصيص برنامج تأهيل اللحام لـ (15) عاملاً، مما يشير إلى سعي المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين في الأعمال الفنية الدقيقة مثل اللحيم. بالإضافة إلى ذلك، تم تنظيم برنامج خاص بـ اللجنة المشتركة للنظافة والسلامة (CPHS unité) (*)، الذي استهدف (24) عاملاً بهدف تعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسة. أما من الناحية المالية، بلغت التكلفة الإجمالية لهذه البرامج التكوينية حوالي 3464000 دج، مما يعكس الاستثمار المستمر للمؤسسة في تطوير رأس المال البشري، والاهتمام بتوفير التكوين الضروري لتعزيز الأداء والكفاءة المهنية للموظفين، مع التركيز على تحسين مستوى السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل. كما أقر السيد مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة، أنه سيتم تحديد دورات تكوينية أخرى خلال عام 2024 حسب احتياجات المؤسسة بميزانية تكوين تُقدر بحوالي 8.4 مليون دينار جزائري، وتستهدف الفئات التالية: الإطارات السامية، الإطارات وأعاون التحكم. وسيكون التكوين على مستوى وحدة بوعاتي محمود بالإضافة إلى قاعة المؤتمرات بفندق بوشهرين الواقع في بلدية حمام أولاد علي بولاية قالمة. هذا التوسع في برامج التكوين يعكس رؤية الإدارة العليا في المؤسسة، التي تسعى إلى توفير بيئة عمل تشجع على التطوير المهني والشخصي لموظفيها، وذلك لمواكبة التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة نتيجة زيادة وحدات الإنتاج واستحداث منتجات جديدة.

ثانياً: آليات تكوين الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتبع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر آلية شاملة ومتنوعة لتكوين الموارد البشرية، تستند في تطبيقها على نفس المراحل والخطوات التكوينية التي تم الإشارة إليها سابقاً في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، حيث يتم تصنيف البرامج التكوينية ضمن عدة فئات تتماشى وفقاً لمراحل التوظيف، موقع تنفيذ التكوين، وعدد المتكويين. يهدف هذا التصنيف إلى ضمان الاستفادة القصوى من هذه البرامج وتطوير مهارات وقدرات الموظفين بفعالية، بما يساهم في تعزيز أدائهم المهني ودعم مساهمهم الوظيفي بشكل يتماشى مع احتياجات المؤسسة وتطوراتها المتسارعة. تم الحصول على المعلومات الآتية من خلال مقابلات أجريت مع مسؤولة الموارد البشرية ومنسقة التكوين في المؤسسة.

1. التكوين وفق مراحل التوظيف: يشمل هذا التصنيف نوعين أساسيين من التكوين:

أ. التكوين التوجيهي قبل التوظيف: يستهدف هذا النوع من التكوين الموظفين الجدد فور انضمامهم إلى المؤسسة، حيث يهدف إلى تعريفهم بطبيعة المؤسسة وثقافتها وأداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى توضيح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.

(*) CPHS : Commission Paritaire D'hygiène et de Sécurité.

يسعى هذا التكوين إلى تزويد الموظفين بالمعلومات الأساسية اللازمة لضمان اندماجهم بسلسلة في بيئة العمل، وتحقيق الأداء المطلوب بفاعلية.

ب. **التكوين بغرض النقل أو الترقية:** يتضمن هذا النوع توجيه المتكوّن من قبل زميل أو رئيس مباشر خلال أداء مهامه اليومية، بهدف تحسين مهاراته باستخدام الوسائل والتقنيات المتاحة، وتزويده بمعلومات جديدة تتعلق بتخصصه، لمواكبة التطورات التكنولوجية، أو تمهيد الطريق لترقيته أو نقله إلى منصب جديد يتطلب مهارات ومسؤوليات مختلفة.

2. التكوين وفق مكان التنفيذ: يضم هذا التصنيف ثلاثة أنواع التكوين وفقاً لموقع تنفيذه:

أ. **التكوين في موقع العمل:** يتم تنفيذ هذا النوع من التكوين ضمن بيئة العمل الفعلية، حيث يتولى أحد الموظفين ذوي الخبرة مسؤولية تكوين وتعليم الآخرين، من خلال شرح طرق الأداء وتصحيح الأخطاء. مما يساهم في بناء علاقات قوية بين المتكّنين وزملائهم، إضافة إلى تعزيز تجربة التعلم المباشر ضمن سياق العمل اليومي وخلال أوقات العمل الرسمية، الأمر الذي يساهم بدوره في ترسيخ المعرفة والتفاعل المستمر.

ب. **التكوين خارج موقع العمل في مراكز متخصصة:** يُرسل الموظفون مراكز تكوين متخصصة لتلقي تكوين يُركّز على تنمية مهارات ومعارف محددة تطلبها المؤسسة بناءً على احتياجاتها، حيث يتم التكوين من خلال ورش عمل، أو دورات عبر الإنترنت، أو جلسات تكوينية مكثفة.

ت. **التكوين عبر المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة:** تتيح المؤسسة لبعض الموظفين فرصة المشاركة في برامج تكوينية متخصصة تُنظمها معاهد وجامعات خارجية، إذ تتكفل المؤسسة بتغطية تكاليف الاشتراك، وتحت الموظفين على الاستفادة القصوى من الأنشطة التعليمية التي تقدمها تلك الهيئات، بما يُعزز من مستوى تخصصهم ومهاراتهم في مختلف المجالات. يُظهر الجدول التالي أبرز المعاهد ومؤسسات التكوين التي تتعامل معها مطاحن عمر بن عمر لتكوين موظفيها:

الجدول (16): معاهد ومؤسسات التكوين التي تتعامل معهم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المعهد أو مؤسسة التكوين	الموقع
المعهد العالي للتكوين المهني Institut supérieur de formation professionnelle cible vision	الجزائر العاصمة
المؤسسة الخاصة للتكوين المهني "القلم" Etablissement privé de formation professionnelle El Qualam	عنابة
المؤسسة الخاصة للتكوين المهني "إيتافور" Etablissement privé de formation professionnelle ETAFORD	الجزائر العاصمة
مؤسسة التكوين المتخصص "ابن رشد" Etablissement de formation spécialisée IBN ROCHD	الجزائر العاصمة
المعهد الدولي للإدارة "إينسيم" Institut international de management INSIM	عنابة
المعهد المتخصص في التسيير والإدارة "ISGA" Institut spécialisé en gestion et administration	عنابة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف منسقة التكوين بالمؤسسة.

تُوضح المؤسسات والمعاهد السابق ذكرها التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتقديم أفضل الفرص التكوينية لموظفيها، مما يُعزز من قدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية في بيئة العمل.

3. التكوين وفق عدد المتكونين: يشمل هذا التصنيف نوعين رئيسيين من التكوين:

أ. **التكوين الفردي:** يركز على تكوين كل موظف بشكل منفرد بهدف تطوير مهاراته وتعزيز قدراته الفردية، مما قد يؤدي إلى ترقية الموظف.

ب. **التكوين الجماعي:** يستهدف مجموعة من الأفراد في وقت واحد، ويتم تنفيذه في مراكز تكوينية متخصصة. يتيح هذا النوع من التكوين تبادل الآراء والخبرات، ويُعفي الموظفين من دوامهم الرسمي خلال فترة التكوين، مما يعزز التعاون الجماعي وتطوير المهارات بشكل أكثر شمولية.

4. التكوين وفق المستوى الوظيفي: ويشمل:

أ. **التكوين الإداري:** يستهدف هذا النوع من التكوين الإطارات الإدارية ويهدف إلى تعزيز وتنمية القدرات والمواهب القيادية. يشمل التكوين الإداري برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادة، الإدارة الاستراتيجية، وصنع القرار، مما يساهم في رفع كفاءة الإطارات في التوجيه والتخطيط وإدارة الفرق بفعالية.

ب. **التكوين الميداني:** يركز على تنمية المعارف والثدرات في نطاق وظيفي محدد ويستهدف الفنيين والحرفيين في قطاعات الصناعة والصيانة. يشمل التكوين الميداني التربصات العملية والتكوين على المهارات التقنية المحددة، مما يساعد الأفراد على تحسين أدائهم في وظائفهم اليومية والتعامل مع التحديات الفنية والتشغيلية بشكل مباشر.

5. التكوين حسب المدة الزمنية: ويضم:

أ. **تكوين قصير المدى:** يتميز هذا النوع من التكوين بطابعه المكثف والتركيز على مهام محددة. عادةً ما يستمر لفترات قصيرة تتراوح من يوم إلى يومين، ويُعقد غالباً في عطلات نهاية الأسبوع. يهدف إلى معالجة التحديات الفورية المرتبطة بالتطورات التكنولوجية أو التغيرات السريعة في بيئة العمل، ويوجه بشكل رئيسي إلى فئة أعوان التنفيذ.

ب. **تكوين متوسط المدى:** يشمل هذا النوع من التكوين برامج تكوينية تمتد من أسبوع إلى أسبوعين، أو من ثلاثة إلى ستة أشهر. ويتضمن التربصات الميدانية في معاهد متخصصة أو منشآت متطورة، ويُبرمج بشكل منتظم لتناسب مع احتياجات المتكونين. يوجه هذا التكوين غالباً إلى فئة أعوان التحكم الذين يحتاجون إلى تعزيز مهاراتهم الفنية والإدارية.

ت. **تكوين طويل المدى:** يستغرق هذا النوع من التكوين مدة تتراوح من 6 إلى 18 شهراً، ويتضمن فترات قطيعة عن العمل. يُخصص عادةً للإطارات الإدارية في حالة الحاجة إلى اكتساب اختصاصات جديدة غير متاحة في المعاهد أو الجامعات. يركز التكوين طويل المدى على التخصصات الحديثة والتطورات في مجال الإدارة، مثل التسيير الحديث، ويهدف إلى تطوير كفاءات جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية.

الجدول (17): برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الرقم	عنوان البرنامج التكويني	عدد الأفراد المستهدفين	تكاليف العملية التكوينية (دج)
1	دور وصلاحيات لجنة المشاركة (الجلسة الأولى)	11	109098.50
2	دور وصلاحيات لجنة المشاركة (الجلسة الثانية)	07	83930.00
3	ممارسات النظافة الجيدة (الجلسة الأولى)	11	129915.00
4	ممارسات النظافة الجيدة (الجلسة الثانية)	12	131715.00
5	تطبيق نظام (HACCP)	11	130815.00
6	اللجنة المشتركة للصحة والسلامة	11	206800.00
7	الحاسبة الضريبية العملية	12	208206.00
8	كيفية إعداد التصنيف الوظيفي وجدول الرواتب	09	131715.00
9	إعادة التدوير (الجلسة الأولى)	08	54968.00
10	تكنولوجيا تصنيع المعكرونة	12	277608.00
11	الرقابة الإدارية واتقان إجراء التشخيص المالي	12	206800.00
12	إعادة التدوير (الجلسة الثانية)	10	516038.00
13	صيانة نظام (SIMATIC 1) (الجلسة الأولى)	12	292200.00
14	إعادة التدوير (الجلسة الثالثة)	10	54518.00
15	صيانة نظام (SIMATIC 1) (الجلسة الثانية)	13	295350.00
16	دورة الإسعافات الأولية (الجلسة الأولى)	12	228180.00
17	دورة الإسعافات الأولية (الجلسة الثانية)	12	20250.00
18	أساسيات المشتريات العامة	08	267250.00
19	بناء وتنفيذ لوحة تحكم	12	173120.00
20	السلامة البيئية والصحية	12	213675.00
21	صيانة الأتمتة (SIMATIC 2)	12	298200.00
المجموع			4030351.50

المصدر: وثائق رسمية مقدمة من طرف منسقة التكوين بالمؤسسة انظر الملحق رقم 12.

يُبرز الجدول أعلاه تنوعًا واضحًا في الأنشطة التكوينية الموجهة للموظفين، مع تخصيص ميزانية تفوق 4 مليون دينار جزائري لتكوين (229) موظفًا. يعكس هذا التنوع التزام المؤسسة بتطوير قدرات موظفيها في مجالات متعددة، ما بين التخصصات التقنية، مثل الأنظمة الخاصة بأجهزة التحكم والبرمجيات لمراقبة العمليات الإنتاجية كنظام (SIMATIC) إلى مجالات الصحة والسلامة والإدارة. وبالتالي، تندرج البرامج التكوينية ضمن استراتيجيات متعددة تهدف إلى تحقيق تحسين شامل في الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، البرامج مثل "صيانة نظام (SIMATIC 1)" تُظهر استثمارًا كبيرًا في تطوير المهارات

الفنية المتقدمة التي تساهم في الحفاظ على كفاءة الأنظمة التقنية المعقدة، مما يدل على إدراك المؤسسة لأهمية صيانة التكنولوجيا المتقدمة كجزء من استراتيجياتها للحفاظ على التشغيل الفعال. من جهة أخرى، برامج مثل "دورة الإسعافات الأولية" و "السلامة البيئية والصحية" تشير إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب الإنسانية والبيئية، وهو ما يعزز ثقافة السلامة ويعكس التزامها بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة. كما أنّ البرامج التي تستهدف عددًا كبيرًا من الموظفين مثل "دور وصلاحيات لجنة المشاركة" تُبرز التركيز على تعزيز فهم الموظفين لحقوقهم وواجباتهم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الفرق. كما أنّ التكاليف المخصصة لكل برنامج تعكس توازنًا بين الاستثمار في التكوين المتخصص والبرامج الأساسية. البرامج ذات التكاليف العالية، مثل "إعادة التدوير"، قد تتضمن تقنيات أو محتويات تكوينية متقدمة تتطلب موارد مالية أكبر، بينما البرامج الأقل تكلفة تركز على المواضيع الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء العام بتكاليف معقولة. بشكل عام، يظهر برنامج التكوين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تصميمًا دقيقًا يعكس استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز القدرات الفنية والإدارية للموظفين، مع اهتمام خاص بالجوانب التقنية والإدارية والصحية. هذا التنوع في البرامج والتكاليف يعكس التزام المؤسسة بتحقيق تحسينات شاملة في جميع جوانب العمل، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استمرارية نجاحها في المستقبل.

المطلب الرابع: معوقات سير العملية التكوينية وسبل مجابته في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

تعدّ عملية رصد معوقات سير العملية التكوينية في المؤسسة، إحدى المداخل الرئيسية لتحسين وتطوير البرامج التكوينية، ويتم ذلك عن طريق تحديد المشاكل التي تواجه المتكويّن خلال مراحل التكوين وحلها بطريقة فعالة، الأمر الذي يُسهّل على القائمين على العملية التكوينية من معرفة جوانب القصور والانحراف في كل مرحلة من مراحل التكوين، ومن ثم القيام بعلاجها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للتصدي لها في المستقبل. ويمكن أن تنتج المشاكل خلال أثناء سير عملية التكوين من عدة مصادر مختلفة، وتشمل: المشاكل التكوينية الناجمة من البرنامج التكويني نفسه، المشاكل التكوينية الناجمة من المتكويّن، المشاكل الناجمة من القائمين على البرنامج التكويني، والمشاكل الناجمة من مكان الإقامة أو البيئة التكوينية. لذلك يتعين على المؤسسات أن تعمل على تحديد وحل هذه المشاكل لضمان تحقيق أقصى استفادة من برامج التكوين المقدمة. ولتحديد أهم وأبرز الأسباب والمشاكل التي قد تواجه مؤسسات مجمع عمر بن عمر خلال تنفيذ تكوين مواردها البشرية، نرى من الضرورة بمكان تقسيم هذه التحديات وفقاً لمراحل العملية التكوينية كما يلي (1):

أولاً: مشاكل التكوين في مرحلة التمهيد

يمكن أن تواجه عملية تكوين الموارد البشرية في المرحلة التمهيدية، قبل بداية نشاط التكوين، بعض المشاكل التي تؤثر على سير العملية، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. **ضعف قسم التكوين في المؤسسة:** يمكن أن يتجلى هذا الضعف في عدة نواحي، مثل صغر حجم قسم التكوين مما يؤثر على إمكانية تلبية الاحتياجات التكوينية للأفراد، كما يمكن أن يحدث عدم توافر الموظفين المؤهلين والمتخصصين في هذا القسم، الأمر الذي يؤثر سلباً على جودة البرامج المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف قسم التكوين إلى

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 205-215.

عدم انفتاحه على باقي الوحدات الإدارية في المؤسسة، مما يؤدي إلى انعدام التنسيق والتعاون بين الأقسام، وهو ما يعيق العملية التكوينية ويؤثر على نجاحها.

2. ضعف التنظيم في الوحدات الإدارية: يظهر هذا الضعف في العديد من النواحي، تتجلى مجملها في عدم وجود محددات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح يستند إلى حجم العمل ومعدات الأداء. بالإضافة إلى ذلك قد يتعذر مسح وتحديد الاحتياجات التكوينية في تلك الوحدات، وهو ما يؤثر سلباً على واقعية وكفاءة العملية التكوينية، ويزيد الوضع سوءاً عند الاعتماد على التقدير الشخصي في تحديد الاحتياج التكويني، حيث يُصعب إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تكوينهم في المجالات التخصصية المختلفة. لذا فإن تحسين عملية التنظيم في الوحدات الإدارية يُمثّل تحدياً مهماً للتأكد من نجاح عملية التكوين، وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك يُنصح بوضع خطط عمل واضحة لكل وحدة إدارية، تُحدد مسؤولياتهم والأنشطة التي يجب عليهم القيام بها، مع إجراء مسح دقيق للاحتياجات التكوينية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تكوين وتطوير. كما يتعين على الوحدات الإدارية التعاون والتنسيق مع بعضها البعض لضمان التكوين الشامل للموظفين.

3. ضعف ثقافة التكوين في المؤسسة: يتجسد هذا الضعف في نقص نوعي العاملين بأهمية ودور التكوين، وعدم التزامهم بالجدية والانتظام عند الالتحاق بالبرامج التكوينية. كما يُلاحظ أيضاً ضعف الإيمان بأهمية التكوين لدى فئة المدراء، وبالتالي لا يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالطرق الصحيحة وترشيح العاملين المستحقين فعلياً للانتفاع بالدورات. هذا الضعف يؤثر بشكل سلبي على كفاءة العملية التكوينية، ويمكن أن يعوق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. لذلك، يجب تعزيز ثقافة التكوين عن طريق التحسيس بأهميته، وتوضيح فوائده المباشرة وغير المباشرة، تعزيز دور الإدارة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتحفيز العاملين على الانتفاع بها والاستفادة منها. كما يمكن تنظيم حملات تحفيزية ومنح مكافآت لأولئك الملتزمين بالتكوين، مما يساعد على بناء ثقافة التعلم المتواصل والتحسين المستمر في المؤسسة.

ثانياً: مشاكل التكوين في مرحلة التصميم

عملية تصميم البرامج التكوينية كما يرى بعض المختصين، تتعرض لبعض المشاكل التي قد تؤثر على نجاحها وفعاليتها. ومن أبرز هذه المشاكل ما يمكن عرضه على النحو الآتي:

1. عدم توفر المعلومات المطلوبة: إنّ عدم توفر المعلومات المطلوبة يعرقل عملية التخطيط الفعّال للتكوين ويضعف القدرة على تحديد الاحتياجات بدقة. فنقص البيانات حول الموظفين، مؤهلاتهم، خبراتهم، والبرامج التكوينية السابقة يؤدي إلى غياب السياسات الواضحة للتكوين وعدم انتظامها، حيث تتأثر بمدى فهم وحساس القائمين على إدارتها. لتجاوز ذلك، يجب على المؤسسة توفير معلومات شاملة ودقيقة لدعم التخطيط التكويني وتنفيذ برامج ملائمة لاحتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة. ومن الضروري إنشاء سجلات تشمل مسح الاحتياجات التكوينية، سجل المكوّنين المعتمدين، البرامج السابقة، الجهات المسؤولة، وسجلات بطاقات التكوين الفردية، لضمان المتابعة المستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز فعالية التكوين.

2. غياب الوصف الوظيفي: إنّ عدم توفر الوصف الوظيفي الواضح والدقيق، يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد مستوى التأهيل اللازم للتوظيف من حيث الخبرات والمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة، كما يمنع تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة بالطرق العلمية الصحيحة، وذلك لأنّ الاعتماد على الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة؛ من الأسس الرئيسية التي تساهم في تحديد هذه الاحتياجات. لذلك، يجب على المؤسسات توفير وصف واضح ودقيق لمختلف الوظائف التي تتضمنها، وفق أسلوب علمي لتفادي هذه المشاكل، وضمان توافق شاغلي الوظائف مع المهام المطلوبة.

3. ضعف الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التكوين: يؤدي ضعف كفاءات العاملين في مجال التكوين إلى تراجع جودة العملية التكوينية وظهور عدة مشاكل، منها تنفيذ التكوين بأساليب تقليدية وعشوائية، وعدم الاستناد إلى منهجيات علمية حديثة. كما أنّ غياب الاعتماد على سجلات تقييم الأداء، والوصف الوظيفي، والمشاريع التطويرية والخطط الاستراتيجية للمؤسسة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يُضعف نشاط التكوين بشكل ملحوظ. علاوةً على ذلك، يُساهم عدم إعداد خطط تكوينية واضحة ومحددة في ازدحام البرامج التكوينية باللقاءات والحلقات دون دراسة كافية للمعوقات التي قد تعيق التنفيذ. بناءً على ذلك، يجب تطوير مهارات القائمين على التكوين باستخدام أحدث الأساليب العلمية، مع التركيز على تصميم خطط تلبي احتياجات المؤسسة، وتعزيز جودة التعلم والتكوين.

4. ضعف إيمان الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية التكوين: ويعتبر من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً على جودة العمل داخل المؤسسات. يتجلى ذلك في قلة التزام الإدارة واهتمامها بنشاط التكوين، حيث يُنظر إليه كعمل ثانوي غير أساسي، ويتم تجاهل الربط بين الخطة الاستراتيجية للتكوين والخطة العامة للمؤسسة. إضافةً إلى ذلك، يظهر هذا الضعف من خلال التردد في ترشيح الموظفين للدورات التكوينية بحجة ضغوط العمل، وعدم تخصيص ميزانيات كافية للتكوين، فضلاً عن عدم الدقة في اختيار البرامج المناسبة لكل موظف أو في توفير كادر مؤهل في قسم التكوين. ولتجاوز هذه التحديات، ينبغي على الإدارة العليا أن تضع التكوين ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وأن تلتزم بتوفير بيئة داعمة ومورد مالي مناسب لتعزيز فعاليته. كما يتعين عليها ربط التكوين بالخطة العامة للمؤسسة، وشرح أهداف التكوين وفوائده لجميع الموظفين، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية كفاءات العاملين فيها.

5. عدم اهتمام المتكوّن نفسه بالبرنامج التكويني الذي يلتحق فيه: تعود هذه المشكلة إلى عدة أسباب، أبرزها ضعف تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، حيث يتم ترشيح موظفين غير مؤهلين أو غير مهتمين، ما يجعلهم غير ملتزمين ولا يدركون أهمية البرنامج. كذلك، يشعر بعض الموظفين بأنّ الموضوعات المطروحة قديمة، بينما يعتبر آخرون البرنامج فرصة للتهرب من أعباء العمل. ويمكن معالجة هذه التحديات عبر تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل دقيق وترشيح الموظفين الذين لديهم رغبة وحاجة حقيقية للتكوين، وتقديم برامج حديثة تواكب التطورات وتلبي احتياجات المتكوّنين بما يعزز التزامهم وجديتهم في الاستفادة من البرنامج.

6. اختيار الأساليب والوسائل التكوينية المناسبة: يؤدي سوء اختيار الأساليب والوسائل التكوينية إلى نشوب تحديات تعرقل فعالية العملية التكوينية في المؤسسة، حيث يظهر ذلك في عدم توافق الأساليب المختارة مع نوعية المادة التكوينية،

واحتياجات المتكوّنين، ودوافعهم، وتفاعلهم مع المحتوى. كما قد يؤدي إلى ضعف استيعاب المتكوّنين للمفاهيم المطروحة، وعدم تطبيقهم للمهارات المكتسبة في بيئة العمل. لتجنب هذه المشاكل، ينبغي على المسؤولين عن التكوين التأكد من جودة المواد التكوينية وملاءمتها لمستوى المتكوّنين. كما يتطلب اختيار الوسائل التكوينية المناسبة دراسة دقيقة للأهداف والاحتياجات، مع مراعاة الفروق الفردية بين المتكوّنين وتطبيق أفضل الممارسات في المجال لتعزيز فاعلية التكوين.

ثالثاً: مشاكل التكوين في مرحلة التنفيذ

من أهم المشاكل التي تواجه نشاط التكوين في هذه المرحلة، ما يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. **ضعف مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التكوينية:** يتجسد هذا الضعف في عدم انتقاء المتكوّنين بعناية وفقاً للشروط المحددة في الخطة التكوينية. يؤدي هذا الأمر إلى نقص استفادة المشاركين من المحتوى التدريبي، لاسيما حين لا يمتلك بعضهم الخلفية الثقافية أو المعرفة الأساسية اللازمة. إضافةً إلى ذلك، يؤدي ترشيح عدد غير كافٍ من الموظفين أو عدم الالتزام بالمواعيد المحددة إلى تأجيل أو إلغاء بعض البرامج، مما يضطر المؤسسة إلى تنفيذ برامج تكوينية بأعداد قليلة، فتتخفّض كفاءة التكوين ولا تتحقق اقتصادياته.

2. **عدم الإعلان عن البرامج التكوينية بالوقت المناسب:** مما يؤدي إلى عدم إمكانية التخطيط والتنظيم الجيد لحضور الموظفين لهذه البرامج، وعدم استغلال الفرص التكوينية بشكل كامل. لذا يجب تحديد جدول زمني للإعلان عن البرامج التكوينية بشكل واضح ومحدد وفي الوقت المناسب، بما يسمح للموظفين بتنظيم وقتهم وتخطيط حضورهم للبرنامج، كما يجب عليها تزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة حول جدول البرامج التكوينية للعاملين معهم، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات الصائبة. يمكن أيضاً الإعلان عن البرامج التكوينية بشكل دوري على مدار العام، والترويج لها عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني للتأكد من وصول الإعلان للعاملين، وتشجيعهم على الاستفادة من الفرص التكوينية المتاحة.

3. **الضعف وعدم جدية المؤسسة بتنفيذ البرامج التكوينية:** يظهر ضعف جدية بعض المؤسسات في تنفيذ البرامج التكوينية من خلال غياب قسم مخصص للتكوين وتراخي المؤسسة في مراقبة الجهات المكلفة بالتنفيذ. يؤدي هذا الإهمال إلى تجاهل تحديد محتوى التكوين، والأساليب التي تلي أهداف البرنامج واحتياجات الموظفين. وبالتالي، ينبغي على المؤسسات وضع معايير واضحة لترشيح الموظفين، مع مراعاة نوعية وطبيعة العاملين، ومستوياتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية. لتحقيق فعالية التكوين، يُنصح بإنشاء قسم خاص للتكوين وتشكيل لجنة تُعنى بتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج. كما أنّ الاستعانة بخبراء متخصصين يساهم في ضمان جودة وفاعلية البرامج التكوينية.

4. **سوء اختيار هيئة التكوين:** يعتبر سوء اختيار هيئة التكوين من العوائق الأساسية التي تؤثر سلباً على فعالية البرامج التكوينية، حيث يؤدي إلى ضعف قدرة المتكوّنين على توصيل المعلومات بشكل واضح ومتسلسل، وقد ينحرف بعضهم عن أهداف الدورة التكوينية أو يخالف الإجراءات المتفق عليها. كما يؤدي ضعف استخدام الوسائل التكوينية أو الاعتماد على أسلوب واحد إلى تقليل جودة التكوين. لتفادي هذه العوائق، ينبغي توظيف مكوّنين مؤهلين وذوي خبرة، ممن يجيدون استخدام

أساليب تكوينية حديثة ومتنوعة تناسب محتوى البرنامج واحتياجات المتكويّن، مع الالتزام بالوقت المحدد للجلسات التكوينية. كما ينبغي توفير الدعم الفني والتقني اللازم لضمان استخدام الوسائل الملائمة، مما يساهم في تحسين جودة التكوين ورفع كفاءته.

5. ضعف التحديد الملائم للمدة الزمنية المقررة للبرنامج التكويني: يتطلب تصميم البرنامج التكويني توافقاً بين المواد التكوينية والمدة الزمنية المناسبة لها. فإذا طالت المدة قد يشعر المتكويّنون بالملل ويُصعب عليهم الاستيعاب وفهم المواد، وإن قصرت فقد يحتاج البعض لذلك، لعدم استيعابهم لكل المواد بشكل كافٍ وفَعّال. وبالتالي، يحتاج التحكم بالوقت إلى تخطيط وتصميم دقيق للبرنامج التكويني من قبل إدارة التكوين، والتوفيق بين المواد التكوينية والمدة الزمنية المناسبة لها. يمكن تحسين الفاعلية الكاملة لعملية التكوين عن طريق استخدام أساليب متعددة مثل الورش العملية والنقاشات الجماعية وغيرها، وكذلك إدارة الوقت بشكل جيد، مع تحديد فترات استراحة منتظمة خلال الدورة التكوينية.

6. عدم توافر الجدية من قبل المتكويّن للاستفادة من التكوين: يعود عدم توافر الجدية من قِبَل المتكويّنين للاستفادة من التكوين، إلى عدة أسباب مختلفة، ومنها أن يكون المتكويّن مشتت الانتباه بسبب ضغوطات العمل أو بسبب عدم اهتمامه بالتطوير الذاتي. أو أن يلتحق بالدورة التكوينية للهروب من جو العمل وقضاء إجازة مدفوعة الأجر، الأمر الذي يؤثر سلباً على فعالية التكوين واستفادة المشاركين منه. ولتجاوز هذه المشكلة، يجب على الإدارة التكوينية اتخاذ إجراءات لزيادة الوعي والتحفيز لدى المشاركين حول أهمية الاستفادة من البرنامج التكويني، والتأكيد على أنه يساعدهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم للأفضل.

7. ضعف إدارة التكوين: يظهر ضعف إدارة التكوين في عدم كفاءتها في قياس فاعلية البرامج التكوينية وتقييم نتائجها بدقة، ويرجع ذلك إلى نقص الخبرة والمعرفة اللازمة لتطوير وتنفيذ البرامج بفعالية. لمواجهة هذه المشكلة، يجب تحسين مهارات إدارة التكوين في تقييم البرامج، وتقديم التكوين المناسب في هذا المجال. كما يمكن الاستعانة بخبراء لتقييم الأداء وتحديد نتائج البرامج، بما يساهم في تعزيز فاعلية العملية التكوينية. إضافةً إلى ذلك، ينبغي على إدارة التكوين توثيق التواصل مع المتكويّنين لضمان رضاهم وفهمهم للمحتوى المقدم، مع ضرورة التخطيط السليم للعملية التكوينية ووضع استراتيجية واضحة متكاملة مع استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة الكلية. إذا تم بناء استراتيجية التكوين على أسس علمية مدروسة، يمكن تحقيق فائدة كاملة من البرامج وتقليل المشاكل المتعلقة بضعف الإدارة.

رابعاً: مشاكل التكوين في مرحلة التقييم

هناك العديد من المشاكل التي تواجه نشاط التكوين في مرحلة التقييم، حيث يمكن عرض أهمها في العناصر التالية:

1. غياب التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التكويني تحقيقها: يُعتبر غياب التحديد الواضح والشامل لأهداف البرنامج التكويني من أكبر التحديات التي تواجه عملية التقييم، إذ تُعد الأهداف الواضحة أساساً لقياس مدى نجاح البرنامج. إلا أن عملية تحديد الأهداف بدقة ليست سهلة؛ فغالباً ما تتعدد الأهداف، مما قد يُعقّد عملية التقييم. ويُضاف إلى ذلك صعوبة التأكد من تحقيق الأهداف، لا سيما في المجالات التي تتطلب قياس نتائج غير ملموسة يصعب تحديدها كمياً. لتجاوز هذه العقبة، ينبغي لإدارة التكوين أن تضع أهدافاً دقيقة وواضحة تحدد بوضوح النتائج المتوقعة من

البرنامج، وتعمل على إشراك المتكويين والمشرفين لضمان وضوح وتوجيه الأهداف بشكل سليم. كما يُستحسن إشراك المتكويين أنفسهم في وضع هذه الأهداف، حيث يعزز ذلك من التزامهم بالبرنامج ويزيد من فاعلية التكوين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ورفع مستوى كفاءة العملية التكوينية.

2. عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التكوين: إنّ المشكلة الثانية التي تعوق سير عملية تقييم التكوين، تكمن في عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التكوين وتحديد انعكاساته على الإنتاجية وتقويمه لسلوكيات وعادات المتكويين، فقد يُصعب قياس النتائج وتحديد العوائد الحقيقية للاستثمار في التكوين. ولحل هذه المشكلة، نرى من بشكل فعال. ويمكن أن يتسبب هذا في صعوبة تحديد العوائد الحقيقية للاستثمار في التكوين. ولحل هذه المشكلة، نرى من الضرورة بمكان التأكد من تحديد المؤشرات المناسبة والمتوافقة مع الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني. ويمكن تطوير معايير وأدوات قياس علمية لتقييم النتائج وفعالية البرنامج، ويمكن للمؤسسة أيضاً استخدام تقنيات تقييم مختلفة مثل الاستطلاعات والمقابلات والمراجعات الوظيفية والتقارير المالية. فضلاً عن التعاون مع مؤسسات تكوين متخصصة لتطوير معايير قياسية حديثة لتحديد العائد على الاستثمار في التكوين وتحسين فعالية البرامج المتبناة.

3. ضعف التخطيط لعملية تقييم التكوين: غالباً ما يحدث ضعف في التخطيط لعملية تقييم التكوين، حيث يتم تصميم البرامج التكوينية دون النظر في كيفية تقييمها، مفترضين أنّ الأساليب الموضوعية ستُحفّز المتكويين على تحقيق أهداف البرنامج التكويني، ولكن يُصعب تحقيق معظم هذه الأهداف. لذلك، يجب على المسؤولين عن تصميم البرامج التكوينية التخطيط لعملية التقييم من البداية، من خلال تجميع الانطباعات حول البرنامج التكويني منذ بدايته وحتى نهايته المعقدة، كما يجب أن تشمل هذه العملية أيضاً تحليل التكلفة والعائد على البرنامج. لذا ينبغي للمسؤولين عن تصميم البرامج أن يكونوا حريصين على تضمين عملية التقييم في خططهم للتكوين.

4. طبيعة نتائج التكوين بعيدة المدى: نتائج التكوين لا تظهر كلها بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة، بل تظهر في الأجل الطويل أكثر منها في الأجل القصير، مما يصعب تقييمه من جهة، وقد يدفع بعض المديرين إلى رفض التكوين عندما لا يُحقق تغييراً فورياً في السلوك من جهة أخرى. ولحل هذه المشكلة يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف التكوين والتي يمكن قياسها على المدى القصير والمدى الطويل، ويتم تقييم النتائج المتعلقة بكل مؤشر بعد فترات زمنية محددة. كذلك على المتكويين والمسؤولين عن التكوين أن يعملوا على توضيح طبيعة نتائج التكوين البعيدة المدى للمديرين والقيادات العليا، وبيان أهميتها في تطوير الأداء الكلي، وفي تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

5. ضعف مستوى الآراء الفاعلة: يعاني العديد من برامج التكوين والتطوير في المؤسسة من ضعف مستوى الآراء الفاعلة، حيث يتم الحصول على آراء المتكويين بشكل عام وسطحي دون التركيز على تفاصيل البرنامج ونقاط الضعف والقوة فيه. وبدون الحصول على آراء فعالة ومفصلة، يُصعب تحديد النواحي التي تحتاج إلى التحسين والتعديل، مما يؤدي إلى استمرار الضعف وعدم تحسين جودة التكوين. ولتجاوز هذه المشكلة، يجب أن يتم تصميم عملية تقييم شاملة ومفصلة تستند إلى الأداء الفعلي للمتكويين خلال البرنامج التكويني، وتشمل الآراء الشخصية والاستجابات الملموسة على نتائج التكوين وتطبيقها

في العمل. كما ينبغي توفير فرص للمتكوّنين لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول البرنامج التكويني، وتحليل هذه الملاحظات للوصول إلى النقاط التي تحتاج التحسين.

6. ضعف العناصر التي تحكم بنجاح أو فشل البرنامج التكويني: يرجع سبب هذا الضعف إلى عدة عوامل، مثل عدد المتكوّنين الذين تم تكوينهم، والمدة التي استغرقها البرنامج، وموضوعات التكوين، وأساليب التكوين، ونوعية المتكوّنين والبيئة الإدارية التي يتم فيها التكوين. ولتحسين جودة البرامج التكوينية وتفادي هذا الضعف، يجب أولاً تحديد الأهداف الرئيسية للبرنامج، وتأكيد أنها تتوافق مع احتياجات المؤسسة والمتكوّنين. كما يجب اتباع أساليب تكوينية فعّالة ومتنوعة تتناسب مع الأهداف المحددة، وتوفير بيئة تكوينية ملائمة للمتكوّنين. بالإضافة إلى مراقبة وتقييم البرنامج التكويني بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

اختصاراً لما تقدم، يمكن القول بأنّ عمليّة التكوين هي الأساس الذي يعتمد عليه استمراريّة وتطوّر الموارد البشريّة في المؤسسات الإقتصادية، حيث تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي تعظيم الأرباح للمؤسسة، فضلاً عن النجاح في السوق التنافسيّة. ولتفادي المشاكل التي قد تواجه عملية التكوين في مؤسسات مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، يجب وضع خطة واضحة ومتكاملة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المتكوّنين، والتي يمكن تحديدها بطريقة علمية ومدروسة. كما ينبغي تحديد المتطلبات الجديدة للعمل في مؤسسات المجمع، ومقارنتها مع القدرات الحالية للموارد البشرية، مع مراعاة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المجمع. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تصميم برنامج تكويني مناسب، يعتمد على تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية، ويهدف إلى تحقيق الأهداف النهائية للتكوين والمجمع بشكل عام. وينبغي للبرنامج أن يُحدّد بوضوح عند تسطير الأهداف، والتركيز على المهارات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي، يمكن أن يساهم هذا النهج في تجاوز العديد من المشاكل التقليدية المرتبطة بعمليات التكوين والتطوير في المؤسسات.

في ختام هذا المبحث، وبعد تقديم عرض تفصيلي حول طبيعة التكوينات المخصصة للموارد البشرية في كلّ من مؤسستي مصبرات عمر بن عمر ومطاحن عمر بن عمر، التابعتين لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وتناول المراحل الأساسية التي تعتمدها المؤسسات في تكوين وتطوير الكفاءات وتحسين القدرات الوظيفية. بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز التغييرات الهيكلية والتنظيمية التي أحدثتها المؤسسات خلال السنوات الأخيرة، والتي شملت تحديث آليات التكوين في إطار مواجهة التحولات المتسارعة في سوق القطاعات الغذائية والتكنولوجية، فضلاً عن تغيير أذواق المستهلكين وتزايد المنافسة. ورغم وجود بعض المعوقات التي تعترض مسار العملية التكوينية، يُصبح من الضروري تعزيز موضوع البحث من خلال دراسة ميدانية استطلاعية تحليلية تعتمد على جمع البيانات مباشرة من الموارد البشرية العاملة في المجمع بولاية قالمة. ومن هذا المنطلق، وحرصاً على تعزيز مصداقية الدراسة وتأكيد نتائجها، تمّ إعداد استبانة شاملة تهدف إلى تقييم فعالية البرامج التكوينية التي تمّ تطبيقها، ومدى تأثيرها في تعزيز القدرة على التأقلم مع التغييرات التنظيمية المحدثّة. وقد تمّ توزيع هذه الاستبانة على عينة من العاملين في المجمع، تشمل مختلف المستويات الوظيفية، بهدف جمع آراء متنوعة حول جدوى هذه البرامج ومدى إسهامها في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات التابعة للمجمع.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

لتحقيق دراسة علمية دقيقة لأي ظاهرة، وجب اختيار منهجية متكاملة تتناسب مع طبيعة الإشكالية وتدعم اختبار الفرضيات المطروحة، حيث يتم ذلك من خلال الاعتماد على أدوات قياس وأساليب تحليل ملائمة. ضمن هذا المبحث، سنستعرض مختلف الإجراءات التنظيمية المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، بما في ذلك تطبيق أدوات الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات، إلى جانب عرض الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، والتأكد من صدق وثبات الدراسة. ولكن قبل كل ذلك، سيتم تقديم وصف شامل لمجتمع وعينة الدراسة، مع توضيح المنهج العلمي المعتمد عليه في البحث وذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول: منهج ومصادر الدراسة

يُعد اختيار المنهج المناسب لأي دراسة علمية خطوة حاسمة في تحقيق أهدافها بشكل دقيق وموضوعي، حيث يتفاوت المنهج بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها الخاصة. ولضمان الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع وتتيح فهماً وتحليلاً أعمق للظاهرة المدروسة، لا بد من اتباع منهج علمي دقيق وتوظيف مصادر موثوقة لجمع المعلومات. وبالتالي، تُعزز هذه المقومات من مصداقية النتائج وتُسهم في إمكانية تعميمها بشكل علمي. وفي هذا السياق، يشير "ليكارت" إلى أنه "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج، إذ أنّ الأبحاث والدراسات التي تفتقر إلى منهج سليم لا تسمح بالوصول إلى الحقيقة"⁽¹⁾. هذا القول يؤكد على أهمية تحديد المنهج العلمي للملائم لموضوع البحث لتحقيق نتائج الدراسة. بناءً على ذلك، سيتم في هذا المطلب، استعراض المنهج المتبع في هذه الدراسة، مع تسليط الضوء على أبرز المصادر المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى استنتاجات موضوعية تدعم أهداف الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يُعرف المنهج في سياق الدراسات العلمية بأنه: "الطريق البين إلى الحق في أيّسر سُبُلُه"⁽²⁾. ويُستخدم هذا المنهج لتحليل الظواهر وتشخيصها بهدف تحديد أبعادها، معرفة أسبابها، وتقديم الحلول المناسبة، مما يُتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على نطاق واسع⁽³⁾. كما يُفهم المنهج على أنه الأداة العلمية المناسبة للكشف عن الحقائق والوصول إلى نتائج دقيقة، سواء من خلال المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، المنهج التجريبي، أو غيرها من المناهج العلمية الأخرى⁽⁴⁾. وفي إطار تحقيق هذه الدراسة، تم التركيز على ملاحظة ووصف واقع التغيير التنظيمي في مُجمَع عمر بن عمر بولاية قالمه، مع تحليل سيرورة العملية التكوينية في ظل هذه التغيرات التي شهدتها المِجْمَع. ولتحقيق ذلك، تمّ جمع مختلف المعلومات والبيانات الضرورية وتحويلها إلى

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم (2000)، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 60.

(2) علي محمد دياب (2010)، "دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية"، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد الأول والثاني، ص 644.

(3) علي فلاح الزعبي (2010)، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي- إداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 160.

(4) إسماعيل محمد علي الدباغ (2013)، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 76.

معطيات نوعية وكمية تعكس الظاهرة المدروسة بدقة وموضوعية. بناءً على ذلك، تمّ الاعتماد على المناهج التالية لتوفير تحليل شامل ودقيق:

1. المنهج التاريخي: يُعدّ المنهج التاريخي من الأدوات العلمية الأساسية لدراسة الأحداث الماضية وتحليلها على ضوء الحاضر، حيث يُتيح للباحث فحص الوثائق والسجلات التاريخية لاستنباط الحقائق واستخلاص الدروس، مما يُمكنه من تعميم النتائج على الحاضر والمستقبل⁽¹⁾. في هذه الدراسة، تمّ الاعتماد على المنهج التاريخي في الجوانب النظرية والتطبيقية، من أجل تتبع تطوّر تكوين الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر وتحليل السياق التاريخي للتغييرات التنظيمية التي حدثت في مؤسساته. فمن خلال هذا المنهج، يمكن مراجعة سياسات التكوين السابقة وتأثيرها على الكفاءة الحالية للموارد البشرية في مواجهة تحديات التغيير.

2. المنهج الوصفي التحليلي: المنهج الوصفي التحليلي يُعدّ من المناهج الأساسية في البحث العلمي، حيث يجمع بين خصائص المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحقيق فهم شامل ودقيق للظواهر المدروسة. يتمثل **المنهج الوصفي** في وصف الظاهرة أو المشكلة المحددة بشكل منهجي ومنظم، مع التركيز على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بها، سواء كانت كمية أو نوعية⁽²⁾، وذلك بهدف تقديم صورة دقيقة وواقعية عن الواقع. يعتبر هذا المنهج أساسياً لهذه الدراسة، حيث تمّ الاعتماد عليه وبشكل كبير في تقديم وصف شامل ودقيق لواقع التكوين داخل المجمع، واستعراض تأثير هذا الأخير على مختلف جوانب التغيير التنظيمي. يشمل ذلك جمع بيانات تفصيلية حول برامج التكوين وآراء الموظفين حول تأثيرها على قدرتهم على التكيف مع التغييرات. أما **المنهج التحليلي** فيركّز على تفكيك وتقويم الأجزاء المكوّنة للظاهرة المدروسة بهدف فهمها بشكل معمق وتحديد الروابط بينها، وبالتالي الحصول على معرفة غنيّة وجديدة. والمنهج التحليلي يتخذ أشكالاً ومستويات مختلفة تبعاً لطبيعة ذلك الموضوع، وإنّ تحديد عمليّات التحليل يُعدّ شرطاً لتوفير إدراك أعم وأشمل له⁽³⁾. سيتم تطبيق هذا المنهج لفحص العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، حيث سيتم تحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات لاستخلاص مدى تأثير جودة التكوين على مرونة المجمع وقدرته على التكيف مع التغييرات. وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يعتمد على جمع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات، ثمّ وضع الفرضيات أو المتغيرات البحثية وتوضيح العلاقات بينها، ثمّ استخدام أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى نتائج وتفسيرات منطقية تساهم في حل المشكلة البحثية المطروحة.

3. المنهج الإحصائي: يركز المنهج الإحصائي على دراسة الظواهر من خلال وصفها، وتحليلها، ومقارنتها، وتأكيدها. الحقائق العلمية المرتبطة بها باستخدام البيانات الرقمية. يتم جمع البيانات، تنظيمها، مراجعتها، تبويبها واستخلاص النتائج

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج (2010)، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 73.

(2) فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي (2014)، "الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 93.

(3) أحمد نوري النعيمي (2011)، "عملية صنع القرار في السياسة الخارجية: الولايات المتحدة الأمريكية أمودجا"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 206.

للاستدلال بها على وجود العلاقات بين الظواهر أو نفيها⁽¹⁾. في إطار هذه الدراسة، سيستخدم المنهج الإحصائي لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة، بما في ذلك رضا الموظفين عن برامج التكوين، والنتائج المتعلقة بتأثير هذه البرامج على أدائهم. سيساهم هذا المنهج في تقديم تحليل علمي دقيق حول العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين محل الدراسة.

4. منهج دراسة حالة: يُعتبر منهج دراسة حالة من المناهج العلمية البحثية التي تقوم على التحليل المعمق لظاهرة معينة⁽²⁾، ويستخدم كأداة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، مع إمكانية تعميم نتائجها على حالات مشابهة أو تطبيقها على حالات أخرى بشرط وجود تشابه بين الظواهر المدروسة والمجتمع المستهدف. يعتمد هذا المنهج على استخدام أدوات قياس موضوعية لضمان دقة النتائج⁽³⁾. وقد تم اختياره كمنهج رئيسي في إعداد دراستنا التطبيقية للوصول إلى نتائج ملموسة، من خلال إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على الواقع. ولتحقيق ذلك، قمنا بعدة زيارات ميدانية لمؤسسات المجمع، خاصة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ومؤسسة مُصنّرات عمر بن عمر، بغرض جمع المعلومات الضرورية عن طريق المقابلات الشخصية مع المسؤولين وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة.

ثانيا: مصادر الدراسة

بعد اختيار المنهج العلمي المناسب، تأتي خطوة جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث يجب الاستعانة بمجموعة من المصادر والأدوات المناسبة التي تتوافق مع طبيعة موضوع البحث. هذه الأدوات تُسهم في جمع البيانات الضرورية لفهم العلاقة التي تجمع بين تكوين الموارد البشرية والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر. وفي إطار هذه الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين:

1. المصادر الأولية: وتُشير إلى تلك المصادر التي تُوفّر بيانات ومعلومات خام غير معالجة، تأتي مباشرة من الواقع الميداني أو الظاهرة قيد الدراسة. تتمثل هذه المصادر في الوثائق الأصلية، التقارير الرسمية، أو عن طريق الملاحظات التي يُسجلها المراقبون الذين يلاحظون الظاهر بشكل مباشر. بمعنى آخر، تتميز المصادر الأولية بكونها تحتوي على بيانات تم جمعها للمرة الأولى، دون أن تكون قد خضعت لتحليل أو معالجة سابقة. وفي سياق الدراسة الميدانية، يعتمد الباحث على هذه المصادر كوسيلة أساسية للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة، تُسهم في بناء إطار علمي متين للتحليل. وبالنسبة لهذه الدراسة، فقد تم استخدام عدّة أدوات لجمع المعلومات:

أ. المقابلة: تُعدّ المقابلة من التقنيات الفعالة لجمع المعلومات بطريقة مباشرة، حيث يتم الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية عبر تفاعل مباشر مع المشاركين. تتميز المقابلة في هذه الدراسة بكونها "نصف موجهة"، مما يعني أنها تُتيح

(1) صايل السرحان (2008)، "سياسة قطي النظام الدولي تجاه العرب: السلوك التصويتي في الجمعية العامة للأمم المتحدة"، مجلة دراسات شرق أوسطية، تصدر عن المؤسسة الأردنية للبحوث والمعلومات، عمان، الأردن، العدد 44، ص 19.

(2) علي فلاح الزعي (2016)، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 186.

(3) عامر قنديلجي، إيمان السامرائي (2009)، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 220.

للباحث مرونة في طرح الأسئلة مع الحفاظ على توجيه المناقشة نحو تحقيق أهداف البحث⁽¹⁾. وبالتالي، تُمكن هذه الطريقة الباحثين من الحصول على معلومات معمقة وتفصيلية حول موضوع الدراسة. وقد تمّ في هذا الإطار إجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح والأفراد العاملين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مما أتاح الفرصة لمجمع رؤى دقيقة حول الدور الحيوي الذي يلعبه تكوين الموارد البشرية في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي المحدث في هذه المؤسسات.

ب. الاستبيان: يُعرف الاستبيان بأنه من الأدوات البحثية الأساسية لجمع البيانات بطريقة منهجية ومنظمة، حيث تعتمد على مجموعة من الأسئلة المعدّة مسبقاً في شكل استمارة يُجرى تعبئتها من قبل المستجوب⁽²⁾، تُصمم هذه الأداة بعناية لتناسب متطلبات البحث العلمي، مما يسمح بجمع معلومات شاملة حول المتغيرات المدروسة، وتحليل العلاقات بينها. في إطار هذه الدراسة، تمّ تصميم استبيان مُنظّم^(*) واستخدامه كأداة رئيسية لاختبار الفرضيات المقترحة وتوضيح النقاط الغامضة إن وجدت. وقد استند تصميم الاستبيان إلى مراجعة دقيقة للأدبيات العلمية ذات الصلة، بما في ذلك الدراسات السابقة، والكتب، والأبحاث الأكاديمية، لضمان تكامل الأسئلة مع أهداف البحث. وتُجسّد الهدف من ذلك في تغطية كافة الأبعاد الأساسية للدراسة بطريقة دقيقة مع مُراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث، مما يضمن جمع بيانات موثوقة تساعد في توضيح العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي.

ت. الملاحظة: في حين أنّ المقابلات والاستبيانات تعتمد على استنباط الإجابات من الأفراد، إلا أنه يمكن جمع البيانات دون الحاجة إلى طرح الأسئلة، وذلك من خلال مراقبة الأفراد في بيئتهم العملية الطبيعية، أو في بيئة محكمة مثل المختبرات، وتسجيل سلوكياتهم. تتطلب الملاحظة تواجد الباحث في موقع العمل لفترات طويلة، مما يجعل الدراسات التي تركز على الملاحظة تستغرق وقتاً طويلاً⁽³⁾. وبناءً على ذلك، تُعد الملاحظة أداة مهمة لجمع المعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وقد تمّ توظيف هذه الطريقة من خلال زيارات ميدانية استطلاعية لكل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في بلدية بوعاتي محمود، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر في بلدية الفجوج (ولاية قالمه). كما تمّ الاستفادة من الملاحظة أثناء تطبيق وتوزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة. ومن هذا المنبر، ساهمت الملاحظة في معرفة كيفية أداء الموظفين بالمؤسسات

(1) أميرة منصور (2016)، "المقابلة: رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية"، مجلة الأثر، تصدر عن كلية الآداب واللغات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 16، العدد 27، ص 215.

(2) علي معمر عبد المؤمن (2008)، "مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 204.

(*) الاستبيان المُنظّم: هو صنف من أصناف الاستبيان يُستخدم في الدراسات التي تتطلب تحليل كميات كبيرة من البيانات، غالباً ما تتراوح بين 30 إلى 200 فرد أو أكثر. يمكن تطبيق هذا النوع من الاستبيانات عبر الهاتف، أو من خلال المقابلات وجهاً لوجه، أو بأسلوب شخصي. يتميز الاستبيان المنظم بتضمينه فقط لأسئلة مغلقة، مما يضمن الحصول على إجابات محددة قابلة للقياس، مما يسهل بدوره تحليل النتائج إحصائياً. يُعتبر هذا الأسلوب فعالاً في الحصول على بيانات موثوقة ومتسقة، مما يُسهل في تعزيز دقة النتائج المستخلصة من الدراسة.

(3) محمد شامل بهاء الدين فهمي (2005)، "الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، بدون طبعة، ص 49.

لمهامهم، وفي فهم أعمق لطبيعة العلاقة القائمة بين تكوين المورد البشري وعملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تقييم الأثر الناجم عن هذه العلاقة.

ث. الوثائق الداخلية والسجلات الإدارية للمؤسسة: بالإضافة إلى استخدام الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات، تُعتبر الوثائق والسجلات الإدارية للمؤسسة مصادر قيّمة للمعلومات الهامة⁽¹⁾، والتي من شأنها أن تُسهم في تعزيز الفهم العام لموضوع الدراسة وتوفير خلفية نظرية شاملة، حيث تُكمل المعلومات المستخلصة من المقابلات. تتضمن هذه الوثائق جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وسيورة العملية الإنتاجية وغيرها، مما يساعد في التعرف بشكل أعمق على كيفية تبني المؤسسة لمتغيرات الدراسة. وبالتالي، يعتبر الاعتماد على هذه الوثائق والسجلات وسيلة فعالة لفهم الواقع العملي للمؤسسة وتعزيز دقة التحليل المطلوب.

2. المصادر الثانوية: تُعرّف المصادر الثانوية بأنها تلك التي تستمد معلوماتها عن المصادر الأولية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل الكتب والتقارير. غالباً ما تكون هذه المصادر نتاجاً لإعادة صياغة أو ترجمة للمعلومات الأصلية، مما يُضفي طابعاً تحليلياً ونقدياً على المحتوى.

في إطار جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، تمّ الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع التي تُشكّل جزءاً حيوياً من الأدب النظري. تتضمن هذه المراجع كتباً، ومقالات علمية باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى أبحاث علمية، رسائل جامعية، ومواقع إلكترونية ذات الصلة، والتي تناولت نفس موضوع الدراسة أو أحد متغيراتها، مما ساعد في بناء قاعدة معرفية قويّة تدعم التحليل والتفسير، وتوفّر فهماً أعمق للظاهرة المدروسة.

(1) أحمد عارف العساف، محمود الوادي (2011)، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 308.

المطلب الثاني: بناء أنموذج الدراسة

يتجسّد الهدف الرئيسي للبحوث والدراسات العلمية في استكشاف العلاقات التي تربط بين مجموعة متنوعة من المتغيرات، ولتحقيق ذلك، من الضروري وضع نموذج فعال لاختبار هذه العلاقات وتوضيح أبعاد الارتباط بينها. في هذا الإطار، يُشير كلٌّ من الباحثين (Zimmer & Krasnsky) إلى أنّ المؤسسات التي تسعى لمعالجة المشاكل والاختلالات الداخلية، غالباً ما تلجأ إلى إحداث تغييرات جذرية في مجالات متعددة، تشمل التكنولوجيا، والاستراتيجية، والثقافة، والسلطة، والتنظيم⁽¹⁾. في مقدمة الأطروحة، تمّ الإشارة إلى النموذج المعتمد في الدراسة، والذي يُبرز أبعاد المتغيّر المستقل (تكوين المورد البشري) والمتغيّر التابع (القدرة على التغيير التنظيمي). سيتناول هذا الجزء من الدراسة توضيح الأسباب التي أدت إلى اختيار هذه الأبعاد لكل متغيّر، مما يُعزز الفهم الشامل للديناميكيات القائمة بينهما، من خلال تحليل هذه الأبعاد، ستمكن من استكشاف علاقة الارتباط والأثر القائمة بين تكوين المورد البشري وتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعّالة تُعزز من مرونة مجمع عمر بن عمر وقدرته على التكيف مع التغيّرات المحيطة به.

أولاً: أبعاد تكوين المورد البشري (المتغيّر المستقل)

في هذا الأنموذج، يُمثّل "تكوين المورد البشري" المتغيّر المستقل الذي تمّ تحديد أبعاده بناءً على مراجعة عدد من الدراسات السابقة. الجدول التالي يعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مع التركيز على الأبعاد المختلفة التي تمّ تبنيها في عمليات التكوين:

(1) Patrick Krasensky, Pierre Zimmer (2005), "Surtout ne changez rien, pourquoi résistons-nous tant au changement ?", Editions d'Organisation : Paris, France, PP :28, 29.

الجدول (18): أبعاد تكوين المورد البشري المعتمدة في الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	المؤلفون	السنة	طبيعة الدراسة	أبعاد التكوين المعتمدة
دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-	عمر بلخير جواد	2015	أطروحة دكتوراه	تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، اختيار المتكونين، تصميم الدورات التكوينية، تحديد درجة أهمية الحوافز التي تساهم في رفع كفاءة أداء العمال، تقييم العملية التكوينية.
دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة بمحافظة إربد	ميساء مصطفى بني سلامة، رقا قاسم البدارين	2016	مقال (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد الثالث	تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية.
تكوين المورد البشري ودوره في تحسين خدمات السياحة الحومية (دراسة ميدانية)	حدة متلف	2017	مقال (مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول)	تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية.
دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي	وليد بشيشي، سليم مجلخ، لطفي بن الشيخ	2018	مقال (حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32- الجزء الثالث)	تحديد الاحتياجات التكوينية، محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية، أهداف العملية التكوينية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنّ الدراسات السابقة ركّزت على أبعاد متعددة لتكوين المورد البشري منها: تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين والمتكونين، تصميم وتنفيذ الدورات التكوينية، أهمية العملية التكوينية، أهمية الحوافز والوسائل التكوينية. وفي هذه الدراسة، أُسْتُدِلَ إلى ما توصلت إليه كلٌّ من دراسات ميساء مصطفى بني سلامة، حدة متلف، ووليد بشيشي، لتحديد الأبعاد الأساسية للمتغير المستقل، والتي تشمل: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم ومتابعة سيرورتها.

ثانيا: أبعاد القدرة على التغيير التنظيمي (المتغير التابع)

في نموذج هذه الدراسة، يُمثّل "القدرة على التغيير التنظيمي" المتغير التابع الذي تمّ تحديد أبعاده استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع، كما هو موضح في الجدول رقم (19) الموالي:

الجدول (19): أبعاد التغيير التنظيمي المعتمدة في الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	المؤلفون	السنة	طبيعة الدراسة	أبعاد التغيير التنظيمي المعتمدة
تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي "بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية"	شفاء محمد علي العزاوي، أمن هادي طالب الطائي	2014	مقال (مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 2014، العدد 12)	مجالات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العاملين، التكنولوجيا، المهام)، عمليات التغيير التنظيمي (الاستعداد للتغيير التنظيمي، تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية، التهيؤ لإجراء التغيير)
التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي	توفيق برباش	2016	أطروحة دكتوراه	التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي.
أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي	محمد بن سعيد العمري	2017	مقال (المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد الرابع)	التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام والواجبات، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا
دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي: دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB	إكرام بوديزة	2021	أطروحة دكتوراه	التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا.
Evaluating Organizational Change and Employee Productivity in Nigeria : A Case Study of Union Bank, Plc	P. Igudia	2021	European Scientific Journal (ESJ)	التغيير التكنولوجي، التغيير في القيادة، موقف العاملين من التغيير، التغيير الثقافي.
مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي -دراسة حالة مجمع "صيدال"	دنيا بوديب	2022	أطروحة دكتوراه	تقدير الموارد البشرية للتغيير (الرغبة)، إدراك الموارد البشرية حول قدرتهم على إحداث التغيير (القدرة)، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، نمط الاتصال.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (19)، يتضح أنّ الدراسات السابقة تتفق على أبعاد مشتركة للتغيير التنظيمي، والتي تشمل: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في جانب الموارد البشرية، التغيير الاستراتيجي، والتغيير الثقافي. إضافةً إلى ذلك، تتناول بعض الدراسات أبعاداً متعلقة بعمليات التغيير التنظيمي مثل الاستعداد للتغيير التنظيمي، تشخيص المشكلات، والتهيؤ للتغيير، وهي الأبعاد التي تمّ اعتمادها في دراستنا الحالية لتحليل قدرة المؤسسات الاقتصادية على إحداث التغيير التنظيمي. كما تمّ الاعتماد على مجموعة من النماذج المتعارف عليها التي تشرح كيفية تنفيذ مراحل التغيير التنظيمي لإعداد أبعاد الجزء الثاني "عمليات التغيير التنظيمي" من المحور الخاص بالتغيير التابع. من بين هذه النماذج ما ذُكر سابقاً في الفصل الثاني من الدراسة، كيرت ليوين (Kurt Lewin)، نموذج كلّ من دين أندرسون (Dean Anderson) وليندا أكرمان

أندرسون (Linda S. Ackerman Anderson). بالإضافة إلى نموذج جيفري هيات (Jeffrey Hiatt)، ونموذج أدكار (ADKAR). وأخيراً، نموذج جون كوتر (John P. Kotter) الذي يُعد من النماذج البارزة في إدارة التغيير.

المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة

إنّ وصف المجتمع والعينة لا يُعتبر مجرد إجراء منهجي فحسب، بل يُمثّل عنصراً جوهرياً لضمان تماسك الدراسة وارتباطها الوثيق بالواقع الميداني. يُمكن هذا الوصف من فهم أعمق للمتغيرات التي يتناولها البحث، ويُشكّل الأساس العلمي الذي يُستند إليه في اختبار الفرضيات والتحقق من الروابط والعلاقات بين المتغيرات المدروسة.

أولاً: وصف مجتمع الدراسة

يُشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الوحدات ذات الصلة بموضوع البحث، والتي يسعى الباحث إلى دراستها وتحليلها⁽¹⁾. وفقاً لطبيعة وأهمية موضوع الدراسة الحالي، فإنّ مجتمع الدراسة يتناسب مع البيئة التنظيمية لمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه، ويشمل جميع موظفي هذا المجمع البالغ عددهم (1888) موظفاً مُوزعين بين مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه. تمّ تقسيم هؤلاء الموظفين وفقاً لرتبتهم الوظيفية إلى ثلاث فئات رئيسية: الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (20): عدد موظفي مجمع عمر بن عمر خلال عام 2023

المؤسسة	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	العدد الإجمالي للموظفين
مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	179	303	559	1041
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	126	290	431	847
المجموع الكلي	305	593	990	1888

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق من معلومات

يوضح الجدول أعلاه أنّ مؤسسة المصبرات الغذائية تستوعب العدد الأكبر من الموظفين بإجمالي (1041) موظفاً، مقارنةً بـ (847) موظفاً في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أنّ أغلبية الموظفين في كِلَا المؤسستين تنتمي إلى فئة أعوان التنفيذ، حيث بلغ عددهم (990) موظفاً، ما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه هذه الفئة في العمليات الإنتاجية اليومية للمجمع. من جهة أخرى، تحتل فئة الإطارات نسبة أقل بالمقارنة مع الفئات الأخرى، إذ تُشكّل (305) موظفاً فقط من إجمالي العاملين، مما يعكس طبيعة التوزيع الهرمي للمسؤوليات داخل المجمع، حيث يتولى الإطارات عادةً الأدوار القيادية والإدارية. يوضح هذا التوزيع أيضاً التركيبة الوظيفية التي تتطلب توازناً بين القيادة التنفيذية (الإطارات) والموظفين الذين ينفذون العمليات اليومية (أعوان التنفيذ).

(1) كمال الدين الدهراوى (2002)، "مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، ص 79.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

بعد أن يتم تحديد مجتمع الدراسة، تأتي مرحلة تحديد حجم العينة المراد توزيع الاستبيان عليها. وبالتالي، تُعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية تُستخلص من المجتمع لغرض إجراء الدراسة عليها⁽¹⁾، ويتم حساب حجم العينة المناسب باستخدام معادلات إحصائية معتمدة ومتعارف عليها في مجال الإحصاء الوصفي. بموجب هذه الدراسة، تم اعتماد عينة قَصْدِيَّة طَبَقِيَّة^(*)، وهي نوع من العينات غير العشوائية تُستخدم في الأبحاث العلمية عندما يكون الهدف هو اختيار أفراد معينين بناءً على خصائص محددة، وتُعرف أيضاً بالعينة "الاستهدافية". وعليه، تم اختيار المستجوبين بشكل منهجي بحيث تتناسب مناصبهم ومستوياتهم التعليمية مع متطلبات الاستبيان وموضوع الدراسة، مما يضمن دقة وواقعية الإجابات، وبالتالي الحصول على نتائج موثوقة. وبهذا الصدد، تم توزيع الاستبيان على موظفي مُجْمَع عمر بن عمر (باستثناء العمال الموسميّين)، لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاجابات لتغطية حجم العينة المطلوب، والذي تمّ تحديده بـ (319) استجابة. وقد تمّ اعتماد معادلات إحصائية موثوقة لحساب حجم العينة، بما في ذلك معادلة ستيفن ثامبسون، روبرت ماسون، وريتشارد جيغر، والتي تُستخدم بشكل شائع في الدراسات الإحصائية. كما تمّ استخدام برنامج (G*Power) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب، لضمان قوة الإحصاء ودقة النتائج. كما هو موضّح في التفاصيل التالية:

1. تحديد حجم العينة وفق معادلة "ستيفن ثامبسون": يُعطى حجم العينة وفقاً لقانون ستيفن ثامبسون بتطبيق

المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أنّ:

- N هو حجم المجتمع الذي يمثل 1888 في هذه الدراسة (847 من عمال MAB و 1041 من عمال CAB) ؛
- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95، وتساوي 1.96؛
- d نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛
- P نسبة توفر الخاصية والمحايدة، والتي تعادل 0.50.

بعد التعويض بالقيم المذكورة في المعادلة، نحصل على حجم العينة المناسب والذي يساوي 319 مفردة.

$$n = \frac{1888 \times 0.5 (1-0.5)}{[1888-1 \times (0.05^2 / 1.96^2)] + 0.5 (1-0.5)} = 319$$

(1) فايز جمعه صالح النجار وآخرون (2009)، "أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 19.

(*) العينة القصدية الطبقية غير العشوائية: يتميز هذا النوع من العينات بعدة عناصر: القصدية يعني أنّ الباحث يقوم باختيار أفراد العينة بشكل غير عشوائي بناءً على معرفته المسبقة أو معايير معينة تُناسب أهداف الدراسة، حيث يتم التركيز على الأفراد الذين يُعتقد أنهم يمتلكون المعلومات أو الخصائص ذات الصلة بالموضوع المدروس. أما الطبقية فيُقصد بها تقسيم المجتمع الأصلي إلى مجموعات أو طبقات فرعية وفقاً لخصائص محددة (مثل العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية وغيرها). يتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة وفقاً لتلك المعايير لضمان تمثيل مناسب لكل مجموعة داخل المجتمع. في حين غير العشوائية، تُشير إلى أنّ عملية اختيار الأفراد لا تعتمد على احتمالات متساوية لكل فرد من المجتمع ليكون جزءاً من العينة، بل يعتمد الاختيار على تفضيلات الباحث أو متطلباته العلمية.

2. تحديد حجم العينة وفق معادلة "روبرت ماسون": يتم حساب حجم العينة وفقاً لقانون روبرت ماسون كما يلي:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث أن:

M حجم المجتمع؛

S نسبة الخطأ، وتساوي قسمة معدل الخطأ 0.05 على الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95، أي 1.96/0.05؛

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتعادل 0.50؛

q النسبة المتبقية للخاصية، وتساوي 0.50.

وبالتعويض في المعادلة، نجد أن حجم العينة المطلوب أيضاً يبلغ 319 مفردة، مما يؤكد صحة النتائج المستخلصة من

معادلة ستيفن ثومبسون.

$$n = \frac{1888}{[0.02551^2 \times (1888 - 1) / 0.5 \times 0.5] + 1} = 319$$

3. تحديد حجم العينة وفق معادلة "ريتشارد جيغر": تعتمد معادلة ريتشارد جيغر على الحسابات التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

N حجم المجتمع؛

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

بعد التعويض في المعادلة، تمّ التأكد أن حجم العينة المطلوب يساوي 319 مفردة، كما جاء في المعادلتين السابقتين.

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \left(\frac{1}{1888}\right) \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 319$$

بالاعتماد على المعادلات الإحصائية السابقة، تمّ تحديد حجم العينة المناسب لهذه الدراسة ليكون (319) مفردة،

لضمان دقة النتائج وفُربها من الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة.

4. برنامج G*POWER: برنامج G*POWER هو أداة إحصائية مجانية تُستخدم بعلى نطاق واسع لحساب حجم

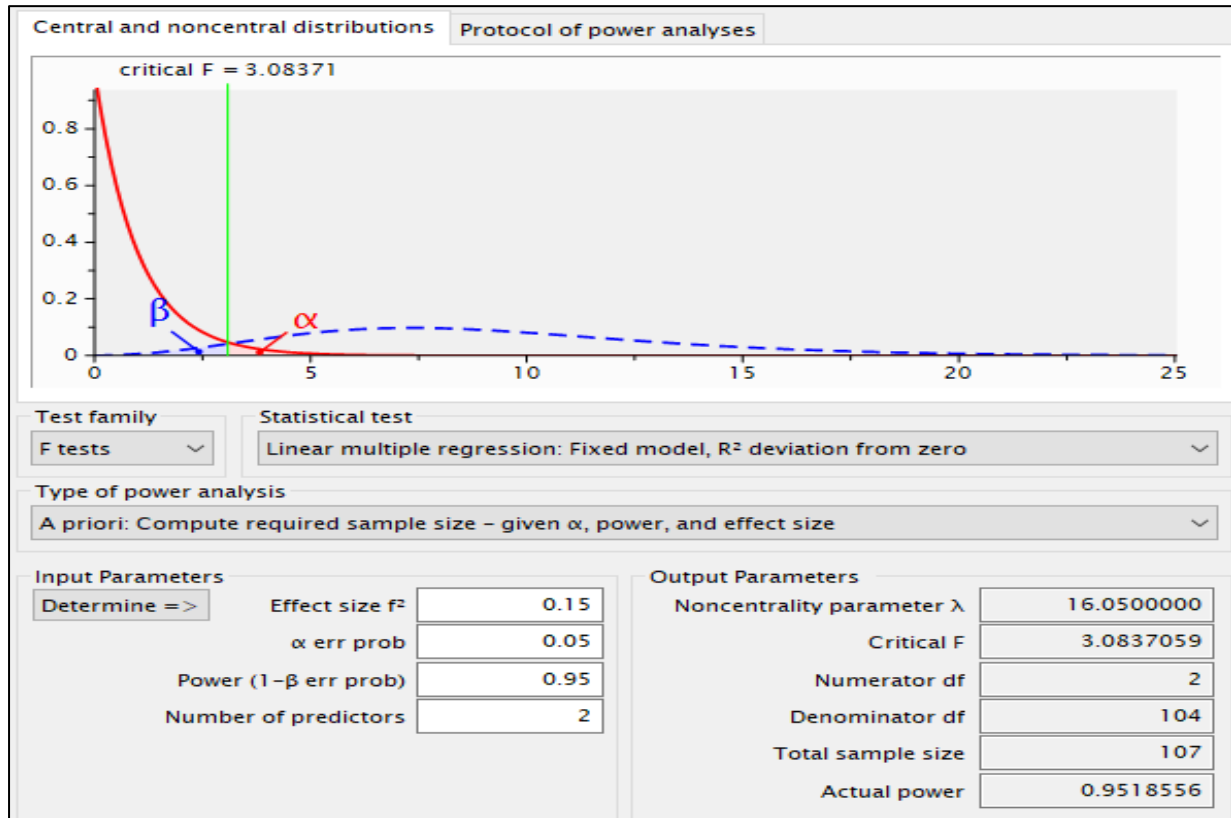
العينة المثلى وتحليل القوة الإحصائية في الدراسات التجريبية وغير التجريبية، وقد تمّ تطويره بواسطة مجموعة من الباحثين في

جامعة دوسلدورف الألمانية. يُتيح هذا البرنامج تقدير عدد المشاركين أو العينات المطلوبة في الدراسة بناءً على عدة معايير منها

مستوى الدلالة (α)، والقوة الإحصائية المطلوبة ($1 - \beta$)، وحجم التأثير (Effect Size). كما يدعم G*POWER مجموعة

متنوعة من الاختبارات الإحصائية، مما يُمكن الباحثين من تصميم الدراسات الاقتصادية وضمان الحصول على استنتاجات علمية دقيقة قابلة للتطبيق.

الشكل (36): تحديد الحد الأدنى لحجم العينة باستخدام برنامج G*POWER



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج G*POWER

تُظهر مخرجات برنامج G*POWER أنّ الحجم الأدنى المطلوب للعينة لإجراء الاختبار يساوي (107) مفردة، (Total sample size = 107)، عند مستوى قوة تأثير كبيرة، تبلغ (95) بالمائة. ونظراً لكون العينة المعتمدة في هذه الدراسة تتكون من (334) مفردة، فإنها تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، مما يؤكد ملاءمتها وكفايتها لإجراء الاختبارات الإحصائية. هذه الزيادة في حجم العينة تُعزز من قوة التحليل وتُقلل من احتمال وقوع الأخطاء من النوع الأول والثاني، مما يُسهم بدوره في تحسين دقة النتائج النهائية، ويعكس بشكل أفضل الواقع الاقتصادي الذي تسعى الدراسة إلى تحليله.

المطلب الرابع: تنفيذ أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

إنّ اختيار أداة الدراسة من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على جودة البحث العلمي ودقته. في هذا الإطار، تمّ الاعتماد على استمارة الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، والتي تمّ بناؤها استناداً إلى فرضيات البحث والأدب النظري، بالإضافة إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة، مما يضمن توافق محتوى الاستمارة مع الأهداف المسطرة للدراسة. سيتناول هذا المطلب كيفية تصميم أداة الدراسة بشكل منهجي، بدءاً من صياغة الأسئلة وتحديد نوعها، مروراً باختيار طرق القياس المناسبة، وصولاً إلى توزيعها على العينة المستهدفة. علاوة على ذلك، سيتم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستمارة، حيث سيتم توضيح تقنيات إحصائية متقدمة لفحص الفرضيات واستخراج الاستنتاجات، مما يساهم في فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات بصورة دقيقة.

أولاً: تنفيذ أداة الدراسة

يمكن عرض الخطوات التي مرّ بها البحث الميداني على النحو الآتي:

1. **تصميم الاستبيان:** عُقب الانتهاء من الجزء النظري للدراسة، تمّ الشروع في إعداد استمارة الاستبيان المنظم لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تمّ تخصيص محور لكل متغير، وذلك بعد دراسة معمقة حول تصميم الاستبانات من خلال دروس وتوجيهات مقدمة من أساتذة وباحثين عبر قنوات اليوتيوب. كما تمّ الاطلاع على الاستبانات المعتمدة في الدراسات السابقة. وبناءً على هذه المعارف المكتسبة، تمّ تصميم استمارة مبدئية تتناسب مع موضوع الدراسة، بحيث تعكس الأبعاد المختلفة التي تمّ التعرف عليها في الجانب النظري. عُقب ذلك، خضعت هذه الدراسة لتحكيم أولي من طرف الأستاذ المشرف، ثم عرضها على مجموعة متنوعة من الأساتذة المتمكنين في إعداد الاستبانات، والذين يتمتعون بخبرة وتخصص في هذا المجال (سواءً من حيث الموضوع أو الجانب الإحصائي). وقد تمثّل هدف التحكيم في تقييم الاستمارة والاستفادة من آراء المحكمين لتعديلها، والوقوف على دقة وصلاحيّة العبارات التي تضمنها كل محور. كما تمّ فتح المجال للمناقشة لتقديم أفكار جديدة قدم تخدم الدراسة، أو حذف العبارات غير المهمة، مما ساهم في الوصول إلى النسخة النهائية من الاستمارة بشكل يضمن دقة البيانات وفاعلية التحليل الإحصائي المرتبط بها.

2. **عرض محتوى الاستبيان:** تمّ إعداد استمارة الاستبيان بشكل منظم ضمن ست صفحات متتالية، حيث احتوت الصفحة الأولى على المعلومات الأساسية المتعلقة بالدراسة، بما في ذلك اسم الجامعة، الكلية، والتخصص، بالإضافة إلى عنوان الدراسة واسم الطالبة والمشرف عليها. كما تمّ توضيح الغرض من الدراسة، مع التأكيد على سرّيّة المعلومات التي سيتم جمعها، لضمان الحفاظ على خصوصيّة المستجوبين، وخلو جو من الثقة تُسهم في دقة البيانات. أمّا فيما يتعلق بالصفحات الخمس المتبقية، فقد تمّ تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

أ. **القسم الأول:** اشتمل على مجموعة من العبارات المتعلقة بالمستجوب (البيانات الديمغرافية والوظيفية)، والتي تضمنت معلومات حول اسم المؤسسة والمديرية أو الوحدة التي يعمل بها الموظف، بالإضافة إلى متغيرات شخصية أخرى مثل

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة العملية وغيرها. تمّ تصميم هذا القسم لجمع بيانات أساسية تُمكن الطالبة من تحليل الفروق والاتجاهات بين المستجوبين بناءً على خصائصهم الديمغرافية والمهنية.

ب. القسم الثاني: تمّ تصميم هذا القسم ليشمل (61) عبارة، بُوِّت في محورين رئيسيين:

- المحور الأول: يتناول هذا المحور طبيعة التكوين في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة، احتوى على (18) عبارة رُقِّمت من [01 - 18]، يهدف دراسة سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية - الموظفين - في مؤسسات المجمع ومعرفة آرائهم حولها، وذلك من خلال أربعة أبعاد:

▲ البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية (04 عبارات)؛

▲ البعد الثاني: تصميم العملية التكوينية (04 عبارات)؛

▲ البعد الثالث: تنفيذ العملية التكوينية (06 عبارات)؛

▲ البعد الرابع: تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية (04 عبارات).

- المحور الثاني: حُصِّصَ هذا المحور لدراسة قدرة مؤسسات مجمع عمر بن عمر على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي ومدى تطبيق مجالاته المختلفة، حيث تمّ طرح (43) عبارة رُقِّمت من [19 - 61]، ويهدف من ورائها إلى تحليل تأثير عمليات التغيير التنظيمي على مختلف أصناف الموارد البشرية ووظائف المجمع ككل. تناول هذا المحور جزئين أساسيين، تضمن كل جزء جملة من الأبعاد الأساسية يمكن عرضها على النحو التالي:

🔲 الجزء الأول: يعرض مجالات التغيير التنظيمي في المجمع، ويتضمن خمسة أبعاد:

▲ البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية (05 عبارات)؛

▲ البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي (05 عبارات)؛

▲ البعد الثالث: التغيير في الموارد البشرية (05 عبارات)؛

▲ البعد الرابع: التغيير في المهام والاستراتيجيات (05 عبارات)؛

▲ البعد الخامس: التغيير في التكنولوجيا (04 عبارات).

🔲 الجزء الثاني: يتناول خطوات تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في المجمع من خلال ستة أبعاد:

▲ البعد الأول: الوعي بضرورة التغيير (03 عبارات)؛

▲ البعد الثاني: الرغبة والاستعداد للتغيير (03 عبارات)؛

▲ البعد الثالث: تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية (04 عبارات)؛

▲ البعد الرابع: القدرة على تنفيذ التغيير (03 عبارات)؛

▲ البعد الخامس: إدارة مقاومة التغيير (03 عبارات)؛

▲ البعد السادس: ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته (03 عبارات).

يمكن تلخيص أقسام الاستبيان بمحاورة وأبعاده في الجدول التالي:

الجدول (21): أقسام استبيان الدراسة

أقسام الاستبيان	متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	عدد العبارات
القسم الأول	-	المعلومات الديمغرافية والوظيفية	09
القسم الثاني	المتغير المستقل (تكوين المورد البشري)	تحديد الاحتياجات التكوينية	04
		تصميم العملية التكوينية	04
		تنفيذ العملية التكوينية	06
		تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	04
		مجالات التغيير التنظيمي:	24
	المتغير التابع (القدرة على التغيير التنظيمي)	- التغيير في الثقافة التنظيمية؛	
		- التغيير في الهيكل التنظيمي؛	
		- التغيير في الموارد البشرية؛	
		- التغيير في المهام والاستراتيجيات؛	
		- التغيير في التكنولوجيا.	
		عمليات التغيير التنظيمي:	19
		- الوعي بضرورة التغيير؛	
		- الرغبة والاستعداد للتغيير؛	
		- تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية؛	
		- القدرة على تنفيذ التغيير؛	
		- إدارة مقاومة التغيير؛	
		- ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته.	

المصدر: من إعداد الطالبة.

3. توزيع الاستمارة: بعد الانتهاء من تصميم استمارة الاستبيان وتحكيّمها، تمت الموافقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية لكل من مؤسستي مُصَبَّرات عمر بن عمر ومطاحن عمر بن عمر. وهدفت هذه الموافقة إلى التأكد من أنّ محتوى الاستبيان يخدم الأغراض العلمية البحتة ولا يتطرق إلى أيّ معلومات قد تضر بالمؤسسة أو تكشف أسراراً تنافسية. ونتيجةً لاستخدام المعادلات الخاصة بتحديد حجم العينة المثلى بناءً على عدد الموظفين الإجمالي في المجمع، تمّ طباعة (360) نسخة من الاستمارة وتوزيعها مباشرةً على أفراد العينة المستهدفة، الذين يُمثّلون مختلف أقسام مُجمَع عمر بن عمر باختلاف مستوياتهم الوظيفية، بحيث صاحب هذا التوزيع شرح وافٍ لأهداف الدراسة وأهميتها، بالإضافة إلى توضيح ضرورة الإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة المطروحة.

تمّ استرجاع (346) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة، مع فقدان (14) استمارة واستبعاد (12) أخرى بسبب عدم اكتمال الإجابات. وبذلك، تمّ اعتماد (334) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة (93%) من إجمالي الاستمارات الموزعة و(105%) من حجم العينة المطلوبة. بعد مراجعة الاستمارات والتحقق من صلاحيتها، تمّ الانتقال إلى عملية تفريغ البيانات في الحاسوب الآلي بهدف معالجتها وتحليلها إحصائياً. يُوضّح الجدول الآتي بيانات توزيع استمارة الدراسة:

الجدول (22): بيانات توزيع استمارة الدراسة

الاستبيانات	حجم العينة المستهدف	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للتحليل
العدد	319	360	346	14	12	334
النسبة المئوية	100%	112%	96%	4%	3.5%	93%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة.

كما تجدر الإشارة، إلى أنه تمّ الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (*) كأداة رئيسية لقياس آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان، وتقييم مستوى الموافقة أو المعارضة لكل عبارة بناءً على درجة تقييم المتوسط الحسابي من خلال تحديد المجالات. الجدول الآتي يوضح توزيع الدرجات:

الجدول (23): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي (2008)، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 109.

وقد تمّ اتباع الاتجاه الإيجابي في تصميم وبناء عبارات الاستبيان، وذلك بغرض تسهيل عملية إدخال البيانات وتحليلها، وتجنب الوقوع في الأخطاء. ولتحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - تمّ حساب طول الفئة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{عدد المسافات (من 1 إلى 2 + ... + من 4 إلى 5)}}{\text{عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين}}$$

وعليه، طول الفئة يساوي $(0.8 = 5/4)$. بناءً على هذه النتيجة، يتمّ إضافة طول الفئة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لكل خلية. وبالتالي، أصبحت الخلايا موزعة كما يلي:

(*) مقياس ليكارت الخماسي: هو أحد أدوات القياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الاستقصائية، ويُستخدم لقياس اتجاهات أو آراء الأفراد تجاه موضوع معين. يتألف هذا المقياس من خمس درجات متتابعة. في حال كانت العبارة تسلك الاتجاه الإيجابي تُمنح أعلى درجة (5) لإجابة "أتفق تماماً" ثم تنازلياً حتى الدرجة الأدنى (1). أما في حالة الاتجاه السلبي، تُمنح الإجابة "لا أتفق تماماً" أعلى درجة، ثم تصاعدياً نحو الدرجة الأدنى. هذا التوزيع يسمح للمستجوب بتحديد مدى موافقته أو معارضته لكل عبارة من العبارات المعروضة عليه بشكل واضح ودقيق.

الجدول (24): طول الخلايا

المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي	اتجاه الإجابة	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	من 20% إلى 35.99%	لا أتفق تماماً	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى 2.59	من 36% إلى 51.99%	لا أتفق	ضعيفة
من 2.60 إلى 3.39	من 52% إلى 67.99%	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	من 68% إلى 83.99%	أتفق	عالية
من 4.20 إلى 5	من 84% إلى 100%	أتفق تماماً	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبة.

يُستخدم الجدول رقم (24) لتحديد مدى قوة موافقة المستجوبين على العبارات الواردة في الاستبيان بناءً على المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وذلك وفق ما يلي:

➔ من 1 إلى 1.79 (من 20% إلى 35.99%): يُعبر هذا النطاق عن إجابات تشير إلى درجة موافقة ضعيفة جداً، وتُعطى للإجابة "لا أتفق تماماً". هذا يعني أنّ المستجوبين يميلون إلى عدم الموافقة بشكل كبير على العبارة.

➔ من 1.80 إلى 2.59 (من 36% إلى 51.99%): يُمثل هذا النطاق مستوى موافقة ضعيف، ويُعبر عن أنّ المستجوبين "لا يتفقون" مع العبارة بدرجة ملحوظة، ولكن ليس بنفس الحدة كما في الفئة الأولى.

➔ من 2.60 إلى 3.39 (من 52% إلى 67.99%): يُعبر هذا النطاق عن موقف محايد، حيث يكون تقييم المستجوبين متوسطاً. لا يظهر توافق قوي أو معارضة قوية، مما يشير إلى موقف محايد من العبارة.

➔ من 3.40 إلى 4.19 (من 68% إلى 83.99%): هذا النطاق يُشير إلى درجة موافقة عالية، ويعكس أنّ المستجوبين "يتفقون" مع العبارة بشكل واضح.

➔ من 4.20 إلى 5 (من 84% إلى 100%): يُعبر هذا النطاق عن درجة موافقة عالية جداً، ويُستخدم عندما يُظهر المستجوبين توافقاً قوياً للغاية مع العبارة، أي أنهم "يتفقون تماماً".

يتم استخدام هذه التصنيفات لتقديم تحليل دقيق للبيانات المجمعة، وتفسير آراء المستجوبين بناءً على مستويات موافقتهم على العبارات المختلفة.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تمّ تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستمارة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS إصدار 27 (Statistical Package for Social Sciences) وهي نسخة باللغة العربية. إذ بإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية من خلال استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية، المناسبة للتحليل ولاختبار فرضيات هذه الدراسة. كما تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف متغيرات الدراسة وتحليل البيانات وتفسير النتائج. ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى نوعين رئيسيين:

أ. أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية: وهي الأساليب التي تُركّز على تلخيص وتوصيف البيانات وتوضيح خصائصها الأساسية دون الذهاب إلى استنتاجات أبعد من تلك المجموعة المحددة، وذلك بطريقة منظمة ومفهومة. ومن أبرز الأساليب التي تمّ استخدامها في هذه الدراسة ما يلي:

أ. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: التوزيعات التكرارية عبارة عن عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية، وقد تمت الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ب. المتوسط الحسابي: يُعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية يتم حسابه بغرض التعرف على متوسط إجابات أفراد العينة ومقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذه الدراسة.

ت. الانحراف المعياري: يُعتبر من مقاييس التشتت يتم الاعتماد عليه من أجل قياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة أي مدى انحرافها اتجاه كل عبارة أو محور، وعليه كلما كان الانحراف المعياري أقل دلّ ذلك على أنّ المتوسط الحسابي للعينة أكثر دقة؛

ب. أساليب المعالجة الإحصائية الاستدلالية: تُستخدم هذه الأساليب عندما يسعى الباحث إلى استنتاجات أوسع تتجاوز المجموعة المدروسة. بمعنى آخر، يتم استخدامها للاستدلال عن الأثر والارتباطات بين مختلف مكونات الظاهرة المدروسة، وقد سميت بالاختبارات لأنها قد تكون إيجابية (وجود أثر وارتباط)، أو سلبية (عدم وجود أثر وارتباط) بناءً على احتمالات وفرضيات مسبقة. من بين الأساليب التي تمّ اعتمادها في هذه الدراسة ما يلي:

أ. اختبار الثبات: والذي يقيس درجة الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان، ويعكس استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أين يمنح نفس النتيجة في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، وذلك باستخدام معامل الثبات اعتماداً على معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يأخذ هذا المعامل القيمة ما بين الصفر والواحد.

ب. اختبار التجزئة النصفية: يُستخدم هذا الاختبار كذلك لقياس ثبات الاستبيان حيث تعتمد على قسمة قائمة عبارات الاستبيان إلى قسمين بطريقة عشوائية أو على أساس العبارات الفردية والعبارات الزوجية وهذا الأكثر استخداماً، ويتم حساب بعض المعايير لمعرفة درجة الارتباط بينهما حيث إذا كان معامل الارتباط قوي (أكبر من 0.6) كان الثبات قوي والعكس إذا كان (أقل من 0.6) فالثبات يُعتبر ضعيف.

ت. اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي: للتأكد من مدى مصداقية وواقعية العبارات التي تضمنها الاستبيان وأنها تقيس ما وُضعت لقياسه.

ث. اختبار التوزيع الطبيعي "كولومجروف - سمرنوف": تمّ استخدام هذا الاختبار لمعرفة نوع البيانات وما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. يعتمد الاختبار على مقارنة التوزيع التجريبي للبيانات بالتوزيع النظري الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن الاختبار أكبر من مستوى الدلالة المحدد عادةً (0.05)، فإنّ ذلك يشير إلى أنّ البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي. أما إذا كانت القيمة أقل، فهذا يعني أنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتطلب اللجوء إلى اختبارات إحصائية غير معلمية

ج. **حجم العينة القبلي:** باستخدام برنامج G*POWER ومعادلة كل من ستيفن ثامبسون وروبيرت ماسون وريتشارد جي. جيجر.

ح. **اختبار الارتباط:** باستخدام معامل الارتباط سييرمان الذي يهتم بتحديد طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات ذات الطبيعة النوعية، حيث تتراوح قيمته بين (+1 و -1):

- (+1): تُعبّر عن وجود علاقة طردية مثالية بين المتغيرات؛

- (-1): تُعبّر عن وجود علاقة عكسية مثالية بين المتغيرات؛

- (0): عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

خ. **اختبار الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج قياسي يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تدرس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع للدراسة.

د. **اختبار فيشر:** والذي تمّ اعتماده لاختبار معنويّة نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل.

ذ. **اختبار ستودنت T (One Simple t-test):** تمّ اعتماده لاختبار الفرضيات ومعاملات الانحدار.

ر. **اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA (دراسة الفروقات اختبار فيشر):** وهو اختبار معلمي

يستخدم لدراسة واختبار الفروق بين المتوسطات لعينتين أو أكثر بحيث يعتمد على إحصائية فيشر.

ز. **اختبار التعددية الخطية:** من أجل التأكد من عدم وجود ارتباطات خطية قوية بين المتغيرات، وذلك باستخدام

اختبار تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح به (Tolérance).

س. **الاختبار البعدي Post Hoc:** باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD لتحديد مصدر الفروق في إجابات

أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبار أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واختيار الفرضيات واستخلاص النتائج النهائية، كان من الضروري التحقق من صدق وثبات العبارات المدرجة في الاستبيان، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. ولتحقيق ذلك، تمّ إخضاع الأداة لمجموعة من الاختبارات الإحصائية، حتى تكون نتائج الدراسة ذات مصداقية ودقة أكبر في تمثيل الواقع. ومن المهم الإشارة إلى أنه تمّ إجراء دراسة استطلاعية بتوزيع الاستبيان على عينة مكوّنة من (34) فرداً من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف قياس صدق وثبات الاستبيان وإجراء التعديلات الضرورية. وبعد استرجاع البيانات وتحليلها، تمّ اختبار مدى ثبات الأداة واتساقها الداخلي، إلى جانب اختبار طبيعية البيانات.

1. **صدق أداة الدراسة:** يجب أن يتميز الاستبيان بقدرته على قياس ما صُمم لقياسه فعلياً، بحيث يُغطي كافة الجوانب

المتعلقة بالدراسة بوضوح، مما يُسهّل على المستجوبين فهمه وتقديم إجابات دقيقة. وعليه، يشمل الصدق في الأداة "صدق

المحتوى"، الذي يُعنى بمدى تمثيل العبارات المدرجة في الاستبيان للمحتوى المطلوب، وتناسبها مع قياس الخصائص المستهدفة. ويُعدّ صدق المحتوى أو المضمون شاملاً لكل مكونات الدراسة ومؤشراتها، ويتم تقييمه باستخدام أساليب علمية متعددة لضمان كفاءة الأداة وملاءمتها لأغراض الدراسة:

أ. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** تمّ عرض الاستبيان في صورته الأولية (انظر الملحق رقم 15) على مجموعة من الأساتذة المحكّمين ذوي الخبرة والتخصص في مجالات الإدارة، التسيير، والموارد البشرية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة وعدد من جامعات الوطن كما هو موضح في الملحق (رقم 16). تمت مراجعة الاستبيان من قِبَل هؤلاء الخبراء الأكاديميين بهدف تقييم مدى ملائمة العبارات المدرجة لقياس ما وُصفت لأجله، ومدى وضوحها وسلامتها اللغوية. وفي ضوء آراء وملاحظات السادة المحكّمين، تمّت إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف عبارات أخرى، ليظهر الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 17).

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** يُشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى تماسك وترابط عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وهو مؤشر على جودة التصميم البنوي للأداة البحثية. وقد جرى التحقق من هذا الصدق بحساب معامل ارتباط سيرمان، وذلك من خلال قياس درجات الارتباط بين كل عبارة في محاور الاستبيان التي تُمثّل متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. يمكن تحليل نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي كالآتي:

الجدول (25): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الخاص بالمتغير المستقل

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور (سييرمان)	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور (سييرمان)	مستوى المعنوية Sig
01	**0.811	0.001	10	**0.598	0.001
02	**0.572	0.001	11	**0.636	0.001
03	**0.564	0.001	12	**0.713	0.001
04	**0.615	0.001	13	**0.611	0.001
05	**0.652	0.001	14	**0.489	0.001
06	**0.609	0.001	15	**0.578	0.001
07	**0.774	0.001	16	**0.522	0.001
08	**0.496	0.001	17	**0.530	0.001
09	**0.467	0.001	18	**0.649	0.001

(*) ارتباط معنوي عند 0.05.

(**) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال (SPSS)v27.

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنّ مستوى المعنوية (Sig) لجميع العبارات بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) (*). كما يُلاحظ أيضاً أنّ جميع معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات المحور الأول المتعلق بتكوين المورد البشري والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.496) كحد أدنى و(0.811) كحد أعلى. تُظهر هذه النتائج مستوى عالٍ من الصدق وتؤكد قوة الارتباط الداخلي للعبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويعني ذلك أنّها تقيس بفعالية المتغيرات التي وُضعت لقياسها.

(*) مستوى الدلالة (0.05): هو معيار إحصائي يُستخدم لتحديد احتمالية أن تكون النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة ناتجة عن الصدفة. عندما يكون هذا المستوى (0.05)، فإن ذلك يعني أنّ هناك احتمالاً بنسبة (5%) فقط أن تكون النتائج المتحصل عليها قد حدثت نتيجة الصدفة، مما يشير إلى أنّ فإن احتمال صحة النتائج ووجود تأثير حقيقي هو (95%). إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن التحليل الإحصائي أقل من (0.05)، يتم اعتبار النتائج دالة إحصائياً، مما يعني وجود دليل قوي على وجود تأثير أو علاقة بين المتغيرات محل الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة.

الجدول (26): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور (سييرمان)	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور (سييرمان)	مستوى المعنوية Sig
19	**0.645	0.001	41	**0.635	0.001
20	**0.845	0.001	42	**0.673	0.001
21	**0.707	0.001	43	**0.693	0.001
22	**0.621	0.001	44	**0.597	0.001
23	**0.662	0.001	45	**0.653	0.001
24	**0.671	0.001	46	**0.713	0.001
25	**0.591	0.001	47	**0.719	0.001
26	**0.642	0.001	48	**0.778	0.001
27	**0.705	0.001	49	**0.852	0.001
28	**0.710	0.001	50	**0.717	0.001
29	**0.845	0.001	51	**0.632	0.001
30	**0.706	0.001	52	**0.662	0.001
31	**0.629	0.001	53	**0.686	0.001
32	**0.665	0.001	54	**0.594	0.001
33	**0.678	0.001	55	**0.647	0.001
34	**0.596	0.001	56	**0.705	0.001
35	**0.645	0.001	57	**0.707	0.001
36	**0.708	0.001	58	**0.798	0.001
37	**0.722	0.001	59	**0.852	0.001
38	**0.671	0.001	60	**0.703	0.001
39	**0.853	0.001	61	**0.550	0.001
40	**0.719	0.001			

(*) ارتباط معنوي عند 0.05.

(**) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (26)، يتبين أنّ مستوى المعنوية (Sig) لجميع العبارات بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، كما تُظهر جميع معاملات الارتباط سييرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور ارتباطات موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.550) كحد أدنى و(0.853)

كحدٍ أعلى عند مستوى معنوية (0.01). وهو ما يؤكد أنّ العبارات المصممة صادقة ومتسقة داخليا وتقيس بفعالية العناصر التي وُضعت لقياسها ضمن المحور الثاني الخاص بالتغيير التنظيمي.

والجدير بالذكر، أنّ في حالة اختبار صدق الاتساق الداخلي، لا يتم التركيز على مدى قوة الارتباطات بين المتغيرات، حيث أنّ الهدف الأساسي لا يكمن في تحديد العلاقات السببية. ما يهم في هذه المرحلة هو التأكد من معنوية الارتباطات الإحصائية، بغض النظر عن كون الارتباط ضعيفاً أو قوياً. فإذا كان الارتباط معنوي، فإنّ ذلك يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، مما يضمن صدق الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، وبالتالي يُعزز من موثوقية النتائج.

ت. الصدق البنائي: يُشير الصدق البنائي إلى مدى قدرة المحاور الكلية للاستبيان على قياس ما صُممت من أجله، ويتم ذلك من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان. الجدول التالي يُظهر النتائج المتحصّل عليها والتي تعكس الصد البنائي لأداة الدراسة:

الجدول (27): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط	محاور الدراسة
0.001	**0.954	المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية
0.001	**0.991	المحور الثاني: قدرة مجمع عمر بن عمر على تبني مجالات التغيير التنظيمي وتنفيذ عملياته
–	1	الدرجة الكلية للاستبيان

(*) ارتباط معنوي عند 0.05.

(**) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

اعتماداً على نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنّ قيم معامل الارتباط سيبرمان المتحصّل عليها لكل محور من محاور الاستبيان مرتفعة وموجبة، حيث بلغ معامل الارتباط للمحور الأول بلغ قيمة (0.954) وللمحور الثاني بلغ قيمة (0.991). والمعدل الكلي لعبارات المحاور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، كما تُشير النتائج إلى أنّ مستوى المعنوية Sig لِكُلّ المحورين أقل من (0.05)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين هذه المحاور والدرجة الكلية للاستبيان. بناءً على ذلك، يمكن اعتبار محاور أداة الدراسة صادقة ومتسقة لما وُضعت لقياسه.

2. ثبات الدراسة: يُشير الثبات إلى قدرة أداة الدراسة على تحقيق نفس النتائج عند إعادة تطبيقها على نفس العينة في ظروف تطبيقية مشابهة لقياس نفس الظاهرة أكثر من مرة⁽¹⁾. ومن بين الأساليب الأكثر شيوعاً لقياس الثبات، نجد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كأداة رئيسية، إلى جانب اعتماد طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات استمارة الدراسة. الجداول أدناه تعرض النتائج المتحصّل عليها من هذه الأساليب:

(1) محمد تيزرة (2009)، "البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ، ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية المجلد 21، العدد الثالث، ص 638.

أ. حساب معامل ألفاكرونباخ: يُعرف أيضا باسم "الموثوقية المتكافئة"، وهو أحد أكثر الأساليب استخداماً في قياس مستوى الثبات الداخلي للاستبيان. وقد تمّ تحديد مجالات قيمة معامل ألفاكرونباخ وفقاً لما هو موضح في الجدول (28)، حيث تتراوح القيم ما بين 0 و 1، وكلما اقتربت من الواحد زادت موثوقية وثبات الاستبيان:

الجدول (28): قيم درجات الثبات ألفاكرونباخ

درجة الثبات	قيمة معامل ألفاكرونباخ
غير كافية	أقل من 0.60
ضعيفة	$0.60 \leq \text{Cronbach's Alpha} < 0.65$
مقبولة كحد أدنى	$0.65 \leq \text{Cronbach's Alpha} < 0.70$
حسنة	$0.70 \leq \text{Cronbach's Alpha} < 0.85$
جيدة	$0.85 \leq \text{Cronbach's Alpha} < 0.90$
ممتازة	أكبر من أو يساوي 0.90

Source : Manu Carricano, Fanny Poujol (2009), "Analyse de Données avec SPSS", Collection Synthex Person Education, France, P : 53.

انطلاقاً من مخرجات برنامج (SPSS v27) المدرجة في الملحق (19)، يمكن توضيح النتائج المتعلقة بحساب معامل ألفاكرونباخ كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (29): نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة

معايير ألفا كرونباخ		محاور وأبعاد الدراسة
قيمة المعامل	عدد العبارات	
0.898	18	المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري
0.713	4	البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
0.661	4	البعد الثاني: تصميم العملية التكوينية
0.841	6	البعد الثالث: تنفيذ العملية التكوينية
0.764	4	البعد الرابع: تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
0.976	43	المحور الثاني: القدرة على التغيير التنظيمي
0.955	24	الجزء الأول: مجالات التغيير التنظيمي
0.796	5	البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية
0.849	5	البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي
0.781	5	البعد الثالث: التغيير في الموارد البشرية
0.845	5	البعد الرابع: التغيير في المهام والاستراتيجيات
0.751	4	البعد الخامس: التغيير في التكنولوجيا
0.948	19	الجزء الثاني: عمليات التغيير التنظيمي
0.764	3	البعد الأول: الوعي بضرورة التغيير
0.709	3	البعد الثاني: الرغبة والاستعداد للتغيير
0.752	4	البعد الثالث: تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية
0.764	3	البعد الرابع: القدرة على تنفيذ التغيير
0.710	3	البعد الخامس: إدارة مقاومة التغيير
0.764	3	البعد السادس: ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته
0.979	61	أداة الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

من خلال نتائج الجدول (29)، يتبين جلياً أنَّ قيمة ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة ككل بلغت (0.979)، وهو ما يُمثّل نسبة ثبات عالية جداً تُقدَّر بـ (97.9%). هذه القيمة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول إحصائياً لثبات الأداة والمقدَّر بـ (60%) حسب ما ورد في الجدول رقم (28). في حين تراوحت قيم معامل الثبات للمحاور والأبعاد المختلفة بين (0.661) كأدنى قيمة و(0.976)، وجميع هذه القيم تُعدّ مرتفعة وتدل على مستوى عالٍ من الموثوقية. على سبيل المثال، المحور الأول المتعلق بـ «طبيعة تكوين المورد البشري» حقّق قيمة ثبات إجمالية بلغت (0.898)، وهو ما يُعدّ مؤشراً جيداً جداً لثبات المحور. كما أنَّ الأبعاد المرتبطة به، مثل «تحديد الاحتياجات التكوينية» و«تصميم العملية التكوينية»، حققت قيم ثبات (0.713) و(0.661) على التوالي، وهي قيم تُظهر قبولاً إحصائياً ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

ومن زاوية أخرى، سجّل المحور الثاني ثباتاً إجمالياً مرتفعاً جداً بواقع (0.976)، مما يعكس موثوقية عالية في قياس عناصر هذا المحور وثباتها. وبالتحديد، الأبعاد الفرعية مثل "التغيير في الهيكل التنظيمي" و"التغيير في المهام والاستراتيجيات" حققت قيم ثبات (0.849) و(0.845) على التوالي، مما يشير إلى قوة هذه المحاور في تمثيل المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

ب. **طريقة التجزئة النصفية (Split Half Reliability):** تُعد إحدى الأساليب المهمة في قياس ثبات أدوات الدراسة. بموجب هذه الطريقة، تُقسّم عبارات أداة الدراسة إلى نصفين بشكل عشوائي، مع الحرص على تحقيق توازن نسبي بين الأبعاد أو المجالات التي يقيسها الاستبيان. وبعد عملية التقسيم، يتم حساب معامل الارتباط بين نتائج النصفين، حيث يُستخدم في هذه الخطوة معامل "سبيرمان براون" (Spearman-Brown)، والذي يأخذ في الاعتبار الطول المختلف للنصفين إذا كان عدد العبارات فردياً. وبالتالي، تُعطى نتيجة اختبار الثبات في حالتين:

- **الحالة الأولى:** إذا كان عدد عبارات الاستبيان زوجياً عند تقسيمه إلى نصفين، نأخذ قيم معامل الارتباط "سبيرمان براون"، في حالة تساوي بين الأطوال (Longueur égale)؛
- **الحالة الثانية:** إذا كان عدد عبارات الاستبيان فردي عند تقسيمه إلى نصفين نأخذ قيم معامل الارتباط "سبيرمان براون"، في حالة عدم تساوي بين الأطوال (Longueur inégale)، ثم يتم بعد ذلك مقارنة النتيجة مع القيمة المقبولة إحصائياً (0.6).

الجدول (30): نتائج اختبار التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

البيان			
0.950	القيمة	النصف الأول	معامل الثبات ألفاكرونباخ
31	عدد العبارات		
0.966	القيمة	النصف الثاني	
30	عدد العبارات		
61	العدد الكلي للعبارات		
0.949	الارتباط بين النصفين		
0.974	في حالة تساوي المدى (Longueur égale)		معامل سبيرمان – براون
0.974	في حالة عدم تساوي المدى (Longueur inégale)		
0.972	معامل غاتمان للتجزئة النصفية		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

يتضح من نتائج الجدول (30)، أنّ قيمة معامل الثبات ألفاكرونباخ للنصف الأول من الاستبيان قُدرت بـ (0.950)، بينما قيمته في النصف الثاني كانت (0.966)، كما يُلاحظ أنّ عدد عبارات الاستبيان كان فردياً عند تقسيمها إلى نصفين،

لذا تمّ اعتماد معامل "سييرمان براون" في حالة عدم تساوي المدى، والذي قُدِّرَ بـ (0.974)، وهي تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.6)، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ قيمة معامل الارتباط "غاثمان" للتجزئة النصفية قُدِّرَت بـ (0.972)، وهي كذلك تتجاوز القيمة المقبولة إحصائياً، مما يُعزِّز النتائج ويؤكد على وجود ارتباط قوي بين العبارات. وبالتالي نستنتج ثبات الاستبيان الذي بين أيدينا بطريقة التجزئة النصفية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي: يُعد اختبار التوزيع الطبيعي للعينة خطوة ضرورية في أي دراسة إحصائية، حيث يُمكن الباحث من التأكد من أنّ البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وهو افتراض أساسي لإجراء العديد من الاختبارات والتحليلات الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة. إذا كانت البيانات تتبع هذا التوزيع، يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بشكل أكبر في تمثيل المجتمع الأصلي. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التوزيع الطبيعي على اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، حيث تُستخدم الاختبارات المعلمية، مثل اختبار ستودنت (T Test) واختبارات (ANOVA) عند توفر هذا الشرط. بينما في حال عدم تحقق التوزيع الطبيعي، فيتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية، التي تُناسب العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة. ولغرض التحقق من طبيعة توزيع البيانات، تمّ صياغة الفرضيات التالية:

H₀: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

H₁: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ونظراً لكون حجم العينة يفوق (30) مفردة تمّ استخدام اختبار "كولومجروف - سمرنوف"، لقياس التوزيع الطبيعي، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول (31): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمُحاور الدراسة

اختبار (كولومجروف - سمرنوف)		
المتغيرات	المحور الأول (تكوين المورد البشري)	المحور الثاني (القدرة على التغيير التنظيمي)
مستوى الدلالة Sig	0.200	0.071

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS^{v27}.

يُوضّح الجدول رقم (31) أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) للمحورين أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي"، وبالتالي يتعيّن استخدام الاختبارات المعلمية. علاوةً على ذلك، يجب الإشارة إلى أنّ "نظرية النهاية المركزية" تفترض أنّ زيادة حجم العينة يؤدي إلى تقارب تباينها من تباين المجتمع، مما يجعل العينة تتبع توزيعاً طبيعياً بشكل تقريبي عندما يتجاوز حجمها (30) مفردة. وبما أنّ عينة الدراسة الحالية تشمل (334) فرداً مبحوثاً، فإنه يمكن افتراض أنّ البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً بدرجة معقولة.

تناول هذا المبحث بين ثناياه، مجموعة من الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية الواجب اتباعها قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج موثوقة وواقعية، حيث تمّ تحديد منهج الدراسة المتبع والذي يشمل المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مع تحديد مجتمع الدراسة واستخلاص العينة المناسبة منه باستخدام معادلات إحصائية متعددة، مما يوضح مدى كفاية العينة لتمثيل مجتمع الدراسة بدقة. علاوةً على ذلك، تمّ التأكد من صدق وثبات الدراسة واعتدالها الطبيعي عبر تطبيق أساليب إحصائية دقيقة أثبتت صلاحية الاستبيان المطبق، مما يؤكد إمكانية استخدامه في دراسات مماثلة مع عينات أخرى. بناءً على هذه النتائج، سيتم الانتقال في المبحث التالي إلى تحليل وقراءة بيانات الدراسة الميدانية مع اختبار الفرضيات الموضوعية ومناقشة نتائجها.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث، سيتم استعراض وتحليل البيانات التي تم جمعها من استمارة الاستبيان الموزعة على أفراد عينة الدراسة، بهدف تقييم مدى اهتمام مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه بتكوين موظفيه وتعزيز قدرته على التغيير التنظيمي. سيتم أولاً تحليل الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة، يُبَع ذلك عرض النتائج المتعلقة بمحور التكوين، وما يعكسه من جهود المجمع في تطوير موارده البشرية، تليها النتائج الخاصة بمحور التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة. وأخيراً، سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، مما يُسهم في تقديم صورة دقيقة مستندة إلى البيانات حول واقع التكوين والتغيير التنظيمي في المجمع.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل نتائج الجزء الأول للدراسة الميدانية

حُصص هذا المطلب، لمناقشة وتحليل نتائج الجزء الأول من استمارة الاستبيان، الذي يتناول محور البيانات الديمغرافية والمعلومات الوظيفية للمستجوبين. يهدف هذا الجزء إلى تقديم نظرة شاملة عن خصائص العينة المدروسة، من خلال طرح تسعة أسئلة شخصية متنوعة. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي، ممثلةً في التكرارات والنسب المئوية، مما أتاح لنا فهم توزيع المتغيرات الديمغرافية والوظيفية وتحديد سمات العينة بشكل واضح ودقيق التي قد تؤثر فيما بعد على مخرجات الدراسة، مما يُسهم في إثراء فهمنا للسياق العام الذي تنطوي عليه الدراسة، ويُمهّد الطريق لتحليل أكثر تفصيلاً للنتائج المتعلقة بمحاور التكوين والتغيير التنظيمي.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات مجمع عمر بن عمر

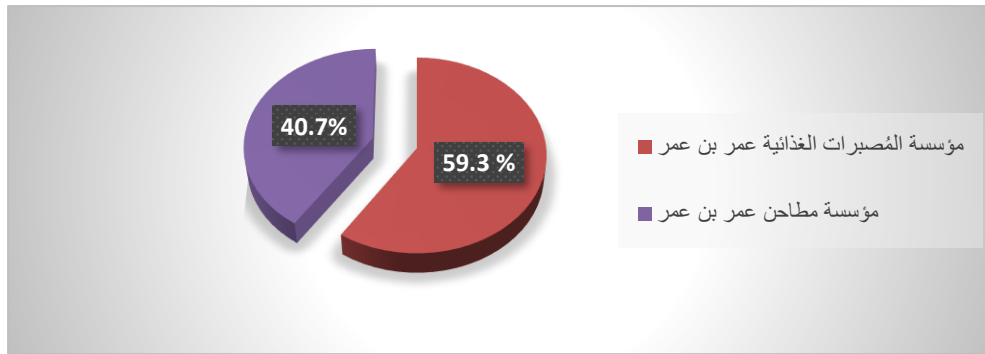
يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤسسات التي يعملون بها ضمن مجمع عمر بن عمر، حيث شملت العينة كلاً من مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر. يوضح الجدول والشكل التاليين هذا التوزيع بشكل تفصيلي، مما يساعد في تقديم رؤية واضحة حول نسبة العاملين في كل مؤسسة ومدى تمثيلهم للعينة المدروسة:

الجدول (32): توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات مجمع عمر بن عمر

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	198	59,3
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	136	40,7
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

الشكل (37): توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات مجمع عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (32)

يظهر من خلال الجدول (32) والشكل (37) أنّ عينة الدراسة قد تمّ توزيعها بين مؤسستين رئيسيتين ضمن مجمع عمر بن عمر، وهما مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر. حيث شمل الاستبيان (198) موظفاً من مؤسسة المصبرات الغذائية، ما يُمثّل نسبة (59.3%) من إجمالي العينة، في مقابل (136) موظفاً من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بنسبة (40.7%). يقدم هذا التوزيع رؤية واضحة حول مدى تمثيل كل مؤسسة ضمن العينة المدروسة، ويُعزّز من دقة النتائج المستخلصة عن الدراسة الميدانية، حيث يتسنى للطالبة الاعتماد على هذه النسب لاستنتاج الدور الحيوي الذي يلعبه التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مختلف المؤسسات بالمجمع.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب المديرية أو وحدة الإنتاج في مجمع عمر بن عمر

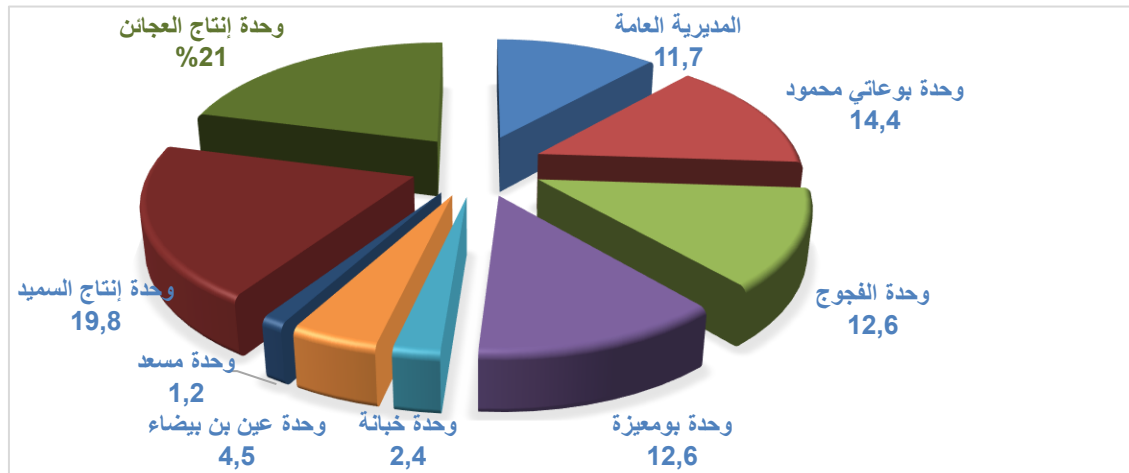
يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمديرية أو وحدة الإنتاج التي يعملون بها في مجمع عمر بن عمر، على النحو الآتي:

الجدول (33): توزيع عينة الدراسة حسب المديرية أو وحدة الإنتاج في مجمع عمر بن عمر

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
المديرية العامة	39	11,7
وحدة بوعاتي محمود	48	14,4
وحدة الفجوج	42	12,6
وحدة بومعيرة	42	12,6
وحدة خبابة	8	2,4
وحدة عين بن بيضاء	15	4,5
وحدة مسعد	4	1,2
وحدة إنتاج السميد	66	19,8
وحدة إنتاج العجائن	70	21,0
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، v27.

الشكل (38): توزيع عينة الدراسة حسب المديرية أو وحدة الإنتاج في مجمع عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (33)

يعكس الجدول (33) توزيع افراد عينة الدراسة استناداً للمديريات أو وحدات الإنتاج داخل مجمع عمر بن عمر، حيث يتضح من البيانات المتوفرة أنّ وحدة العجان تُعتبر الأكثر تمثيلاً في العينة، إذ بلغ عدد أفرادها (70) موظفاً، مما يعادل (21%) من إجمالي العينة. تليها وحدة إنتاج السميد التي تضم (66) موظفاً، أي بنسبة (19.8%). كما تُشير البيانات إلى أنّ وحدتي بوعاتي محمود والفجوج تُسجلان أعداداً متقاربة من الموظفين، إذ وصل عدد العاملين في وحدة بوعاتي محمود إلى (48) موظفاً، بينما سجلت وحدة الفجوج (42) موظفاً. يُظهر هذا التوزيع توازناً نسبياً بين وحدات الإنتاج المختلفة. من جهة أخرى، تُظهر المديرية العامة أقل تمثيل في العينة، بعدد (66) موظفاً، بما يُمثّل (11.7%) من الإجمالي. في حين تُظهر وحدات الإنتاج الأخرى، مثل وحدة خبانة (8 موظفين) ووحدة مسعد (4 موظفين)، تمثيلاً ضئيلاً جداً. بالمجمل، تُشير هذه النتائج إلى وجود تباين ملحوظ في توزيع العمالة بين الوحدات المختلفة في المجمع، وهو ما قد يؤثر بشكل كبير على طبيعة التكوين والتغيير التنظيمي المعتمد في كل وحدة. إذ يُعزز هذا التوزيع الفهم العميق للتحديات والفرص التي قد تواجهها كل وحدة على حدى، مما يساهم في توجيه استراتيجيات التكوين والتطوير بما يتناسب مع احتياجات كل وحدة بشكل خاص.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

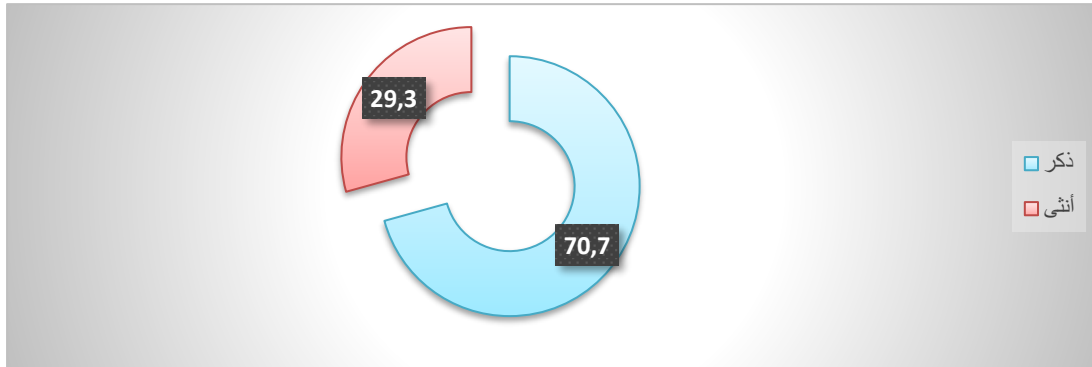
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم إلى فئتين: الذكور والإناث. يوضح الجدول والشكل التاليين تفاصيل هذا التوزيع:

الجدول (34): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	236	70,7
أنثى	98	29,3
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

الشكل (39): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (34)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أنّ غالبية الموظفين في مجمع عمر بن عمر ينتمون إلى فئة الذكور، إذ يُمثّلون (70.7%) من العينة مقابل (29.3%) للإناث. يُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة الأنشطة الإنتاجية التي يتبناها المجمع، حيث تُظهر مؤسستي الصناعة الغذائية CAB و MAB هيمنة الذكور في وحدات الإنتاج. فعمليات التصنيع تتطلب جهداً بدنياً وفكرياً كبيرين، مما يمنح الذكور ميزة في القدرة على التكيف مع متطلبات العمل، خاصة في ظل نظام العمل القائم على ثلاث نوبات (8 ساعات لكل منها) لضمان سيولة الإنتاج على مدار 24 ساعة طوال الأسبوع. وبالتالي، تُسهم التركيبة البشرية للمجمع في دعم هذا التوزيع، حيث يتواجد في الوحدات الإنتاجية عدد كبير من العمال الذين يتمتعون بخبرات متنوعة وفقاً لمؤهلاتهم المهنية. وتتضمن هذه التركيبة الإطارات وأعاون التحكم وعمال التنفيذ، مما يُعزز قدرة المجمع على تحقيق الكفاءة التشغيلية اللازمة. علاوة على ذلك، تعكس تفضيلات المجمع في استقطاب العمال الذكور رغبة في ضمان استمرارية العمل وكفاءة الأداء، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بظروف العمل التي تواجهها العناصر الأنثوية، مثل التزامات الأسرة وعطل الأمومة. وبذلك، يُعتبر هذا التوزيع دليلاً على التوجه الاستراتيجي للمجمع في استغلال الموارد البشرية بما يتماشى مع احتياجاته الإنتاجية، مما يعزز من قدرته التنافسية في السوق الوطنية والدولية.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

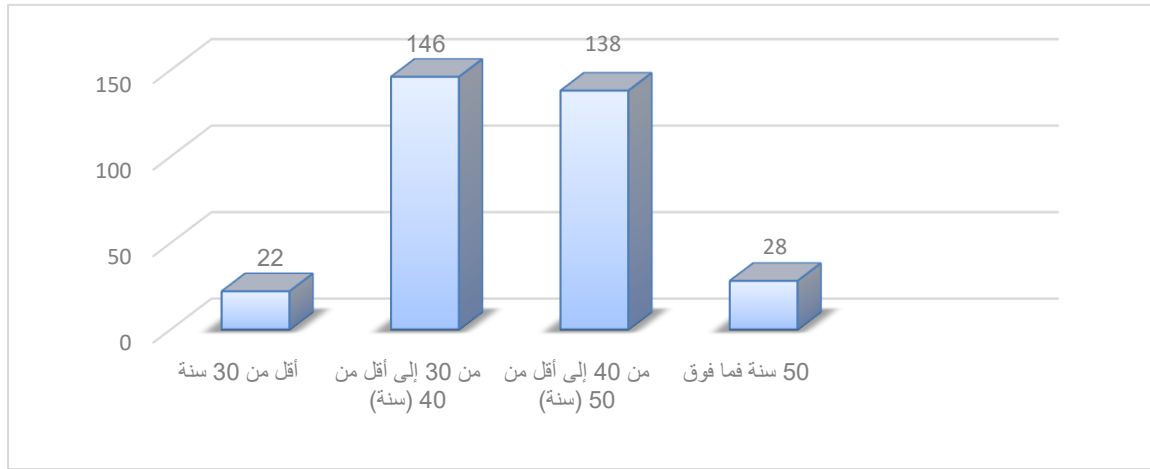
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص العمر كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول (35): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	22	6,6
من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	146	43,7
من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	138	41,3
50 سنة فما فوق	28	8,4
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

الشكل (40): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (35)

يُبرز تحليل توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية أنّ الفئة الأكثر تمثيلاً في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية هي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (43.7%) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (146) فرداً، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40 و 50 سنة بنسبة (41.3%)، بـ (138) فرداً. بالمقابل، تُعد الفئة الأصغر من 30 سنة الأقل تمثيلاً بنسبة تبلغ (6.6%)، في حين تُشكّل الفئة الأكبر من 50 سنة ما نسبته (8.4%) من مجموع العاملين. يدل هذا التوزيع على أنّ المجمع يركز بشكل كبير في سياساته التوظيفية على استقطاب فئة العمال الشباب ومتوسطي العمر، يستهدف من خلالها تأمين كفاءات مهنية قادرة على التأقلم مع المتغيرات الحديثة خاصة التكنولوجية منها والتحوّلات في أساليب الإنتاج. وبالتالي، يمكن القول أنّ توظيف الأفراد في هذه المراحل العمرية يعكس رؤية المجمع في تعزيز تكوين رأس مال بشري يتمتع بمهارات فنية وقدرات مهنية عالية، ما يساهم في تحسين الأداء الإنتاجي ورفع الكفاءة التشغيلية. علاوةً على ذلك، فإنّ تواجد فئة الشباب بنسبة ملحوظة يُعزّز من بيئة العمل التنافسية داخل المجمع، مما يفتح المجال للإبداع والابتكار، سواء من خلال تقديم منتجات جديدة أو اقتراح استراتيجيات إدارية متطورة. هذه الديناميكية الشابة تدعم ثقافة التغيير والتجديد داخل المؤسسات، مما يُسهم في تعزيز مرونتها التنظيمية وقدرتها على مواكبة تحديات السوق وتحقيق أهداف النمو المستدام.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

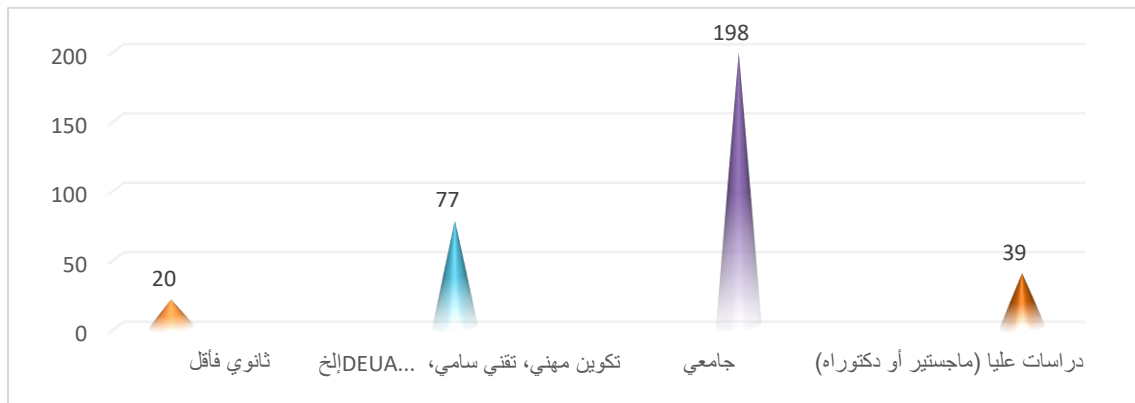
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول (36): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي فأقل	20	6,0
تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... إلخ	77	23,1
جامعي	198	59,3
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	39	11,7
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

الشكل (41): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (36).

تحليل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يُظهر أنّ النسبة الأكبر من الأفراد العاملين في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية يحملون مؤهلات جامعية، حيث يُشكّلون (198) فرداً، أي ما نسبته (59.3%) من إجمالي العينة، مما يعكس اعتماد المجمع بشكل كبير على الكفاءات الجامعية لإدارة العمليات الإنتاجية والتشغيلية. تأتي في المرتبة الثانية، فئة العمال الذين يمتلكون تكويناً مهنيّاً أو شهادات تقني سامي وغيرها بنسبة (23.1%)، مما يُظهر أهمية هذه الفئة في دعم العمليات التقنية والفنية في الوحدات الإنتاجية، حيث تتطلب هذه العمليات مهارات متخصصة للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة والمعدات الإنتاجية. من جانب آخر، أثبتت النتائج المتحصل عليها أنّ (20) فرداً فقط من العينة لم يتجاوز مستواهم الدراسي الثانوي فأقل وذلك بنسبة ضئيلة تبلغ (6%)، وهو ما يُفسّر بكون المهام التي تؤديها هذه الفئة تتطلب بشكل رئيسي مجهود عضلي وبدني لأداء المهام الضرورية على مستوى الوحدات الإنتاجية، دون الحاجة إلى مؤهلات علمية متقدمة. في حين يُلاحظ أنّ (11.7%) من نفس العينة يحملون شهادات دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، وهذا مؤشر يدل على التوجه الاستراتيجي للمجمع نحو تعزيز الموارد البشرية بخبرات أكاديمية عالية، نظراً لأهمية هذه الفئة في اتخاذ القرارات الدقيقة وإدارة العمليات التي تتطلب تحكماً عالياً في التكنولوجيا وتشغيل الآلات والمعدات المعقدة، ممّا يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المجمع ومواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الصناعات الغذائية.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

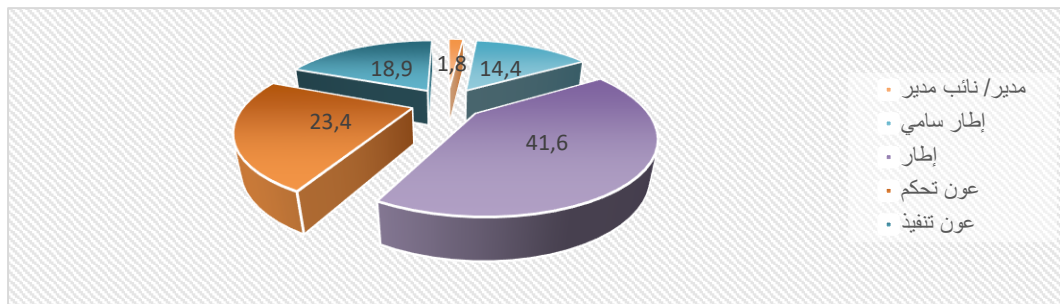
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول (37): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطار	مدير / نائب مدير	6
	إطار سامي	48
	إطار	139
عون تحكم	78	23,4
عون تنفيذ	63	18,9
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

الشكل (42): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (37).

استنادًا إلى معطيات الجدول رقم (37) والشكل أعلاه، يتضح أنّ فئة "الإطارات" تُشكّل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت (67.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وتضم هذه الفئة كلّ من المديرين ونواب المديرين بنسبة (1.8%)، والإطارات السامية بنسبة (14.4%)، والإطارات العادية بنسبة (41.6%). تأتي فئة أعوان تحكم في المرتبة الثانية بنسبة (23.4%)، يليهم الأعوان التنفيذيين بنسبة (18.9%) من مجموع أفراد العينة. وبالرغم من أنّ هذا التوزيع في العينة لا يعكس التوزيع الوظيفي الفعلي للموظفين في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، كما يتضح بالجدول (38):

الجدول (38): تركيبة الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

مؤسسات المجمع	إطار	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	174	308	559
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	126	290	431
المجموع	300	598	990

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تقدم من معلومات.

تُشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أنّ نسبة الإطارات في المجمع تُمثّل (15,89%) فقط من إجمالي عدد الموظفين، أي ما يعادل (300) إطار من أصل (1888) موظفاً، في حين تُشكّل فئة أعوان التنفيذ النسبة الأكبر بواقع (52.44%) من الموظفين، أي ما يُقارب (990) موظف، تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة (31.67%) والمجبر عنها عددياً بـ (598) موظف. يمكن اعتبار التوزيع الوظيفي لأفراد عينة الدراسة منطقي ويتماشى مع موضوع الدراسة، خاصة أنّ الإطارات وأعوان التحكم يُمثّلون الفئات الأكثر تأهيلاً وتعليماً في المجمع، مما يُمكنهم من الإلمام بالتغييرات التنظيمية التي شهدتها مؤسسات المجمع. إضافة إلى ذلك، يُعتبر هؤلاء المسؤولون المشرفين المباشرين على عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية، ما يجعلهم الفئات الأنسب لتقديم تصورات دقيقة حول سيرورة التغيير التنظيمي ومدى تأثير التكوين على عمليات الإنتاج. وبالتالي، مشاركة هذه الفئات المتعلمة في الدراسة تساهم في توفير فهم أعمق وأكثر شمولية لفرضيات الدراسة المتعلقة بالتكوين والتغيير التنظيمي داخل المجمع.

سابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

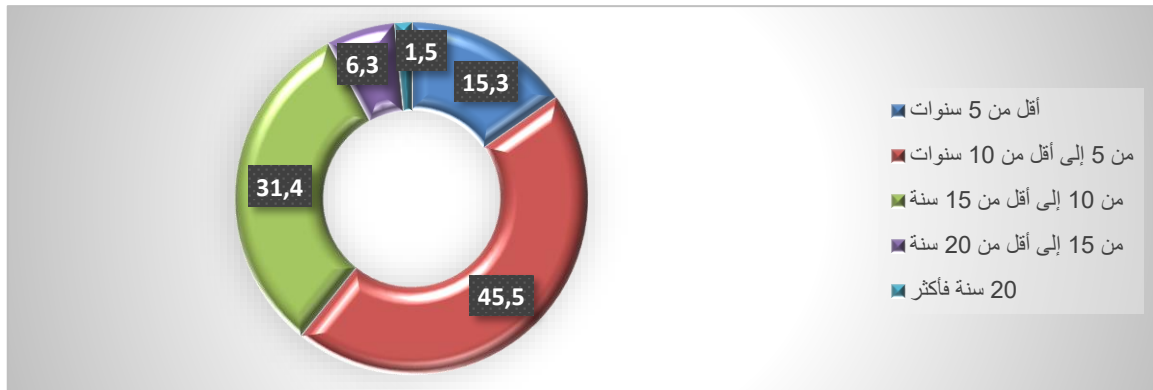
يتوزع أفراد عينة الدراسة بناءً على سنوات الخبرة العملية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول (39): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	51	15,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	152	45,5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	105	31,4
من 15 إلى أقل من 20 سنة	21	6,3
20 سنة فأكثر	5	1,5
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

الشكل (43): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (39).

يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة العملية أنَّ غالبية العاملين في مجمع عمر بن عمر يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث تمثل هذه الفئة نسبة كبيرة من العينة بلغت (45.5%). يعكس ذلك اعتماد المجمع بشكل رئيسي على الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة الذين يجمعون بين المعرفة العملية المتراكمة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. يليهم في الترتيب الموظفون الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (31.4%)، مما يشير إلى تواجد قوي لذوي الخبرة الأطول في المجمع، وهو ما يُعزّز من استمرارية الأداء واستقرار العمليات الإنتاجية. أما بالنسبة للموظفين الجدد أو أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات)، فإنهم يمثلون (15.3%) من العينة، وهو ما يعكس توجهاً لدى المجمع نحو استقطاب الكفاءات الحديثة من الجامعات والمعاهد. هذا التنوع في مستوى الخبرة بين الموظفين يدعم عملية نقل المعرفة، حيث يتبادل الموظفون الأكثر خبرة مهاراتهم ومعارفهم العملية مع الجدد، بينما يُسهم الموظفون الجدد بإدخال الأفكار الحديثة والتقنيات الأكاديمية المتطورة، مما يعزز من ديناميكية العمل ويحفز على الابتكار. على الجانب الآخر، تظهر الفئة التي تمتلك خبرة بين 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (6.3%)، أما الموظفون الذين تتجاوز خبرتهم 20 سنة فيمثلون (1.5%) من العينة. هذه الفئات توضح مدى استمرارية بعض الموظفين لفترات طويلة داخل المجمع، مما يشير إلى وجود سياسات تهدف إلى تعزيز الولاء الوظيفي. وبالتالي، تسعى إدارة المجمع جاهدة إلى توفير بيئة عمل محفزة تضمن الاستقرار الوظيفي وتساعد على الاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل. من مجمل ما سبق، يمكن القول أنَّ هذا التوزيع يُبرز مدى اهتمام إدارة مجمع عمر بن عمر بالموارد البشرية، من خلال خلق مزيج من الخبرات المختلفة بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة، وتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار والاستقرار الوظيفي على حد سواء.

ثامنا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية ومكان تنفيذها

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها ومكان تنفيذ تلك الدورات، كما هو موضح في الجداول والشكل أدناه. تُعتبر هذه المعلومات أساسية لفهم مدى انخراط الموظفين في برامج التكوين والتطوير المهني، وكذلك للتعرف على السياسات التي تعتمدها إدارة المجمع في تعزيز مهارات وقدرات الموارد البشرية. وعليه، تحليل هذه المعطيات يوضح توجهات المجمع نحو توفير برامج تكوينية داخلية وخارجية، بما يتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. كما يساعد هذا التوزيع أيضاً في تقييم تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي، ومستوى التأهيل المهني للموظفين في المجمع، فضلاً عن مساهمتها في تعزيز قدرتهم على مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي يمر بها المجمع.

الجدول (40): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دورة واحدة	68	20,4
دورتين	101	30,2
3 دورات	106	31,7
4 دورات فأكثر	59	17,7
المجموع	334	100

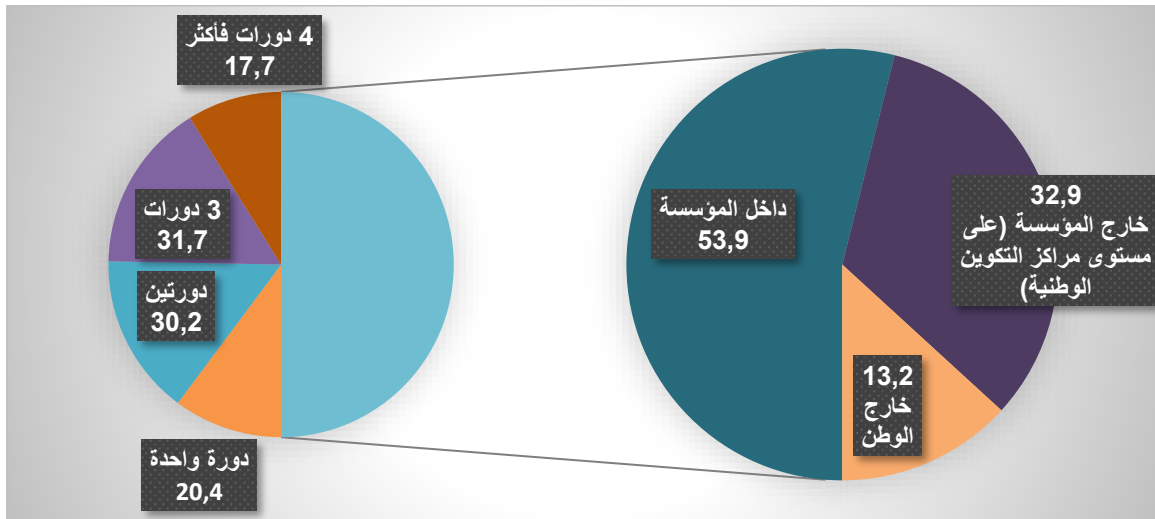
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

الجدول (41): توزيع عينة الدراسة حسب مكان تنفيذ الدورة التكوينية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
داخل المؤسسة	180	53,9
خارج المؤسسة (على مستوى مراكز التكوين الوطنية)	110	32,9
خارج الوطن	44	13,2
دورات تكوينية عن بعد (عبر الانترنت)	-	-
المجموع	334	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

الشكل (44): توزيع عينة الدراسة عدد الدورات التكوينية ومكان تنفيذها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدولين (40 و 41).

يشير توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها الموظفون إلى مدى تفاعلهم مع برامج التكوين التي توفرها مؤسسات عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث يتضح جلياً من البيانات أنّ ما يقارب (106) موظفاً قد شاركوا في ثلاث دورات تكوينية، بنسبة (31.7%) وهي النسبة الأكبر من العينة، مما يدل على أهمية التكوين المستمر في مؤسسات المجمع، حيث يتم التركيز على تزويد الموظفين بمهارات ومعارف جديدة بشكل دوري. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر

النتائج أنّ (101) من الموظفين شاركوا في دورتين تكوينيتين بنسبة (30.2%)، مما يعزز فكرة أنّ المجمع يُخصّص برامج متعددة لتعزيز الكفاءة المهنية. كما أنّ نسبة الموظفين الذين شاركوا في دورة واحدة فقط بلغت (20.4%) ما يعادل (68) موظف، في حين أنّ (17.7%) من العينة خضعوا لأربع دورات تكوينية أو أكثر، مما يعكس وجود فئة من الموظفين الذين تمّ استثمار وقت وجهد كبير في تنمية معارفهم وصقل مهاراتهم. استناداً لما تقدم من معطيات، يمكن القول أنّ إدارة المجمع تولي اهتماماً كبيراً ببرامج التكوين والتطوير المستمر، حيث تستهدف مختلف الفئات العاملة بشكل يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المهني.

أما فيما يخص مكان تنفيذ الدورات التكوينية، فإنّ النسبة الأكبر من الدورات قد نُفذت داخل مؤسسات المجمع، حيث بلغت (53.9%)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسات على التكوين الداخلي الذي يتم تنظيمه بشكل يتوافق مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل. وتُعد هذه النسبة مؤشراً على قدرة المؤسسات على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التكوينات بشكل داخلي، وذلك من خلال امتلاكها للبنية التحتية والمختصين المؤهلين لتكوين موظفيها. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ نسبة (32.9%) من الدورات قد أُقيمت خارج المؤسسة في مراكز تكوينية وطنية، مما يوضح انفتاح المجمع على الاستفادة من الخبرات والتجارب الوطنية في مجالات التكوين، والسعي لتعزيز مهارات الموظفين من خلال مؤسسات تكوينية متخصصة. كما أنّ نسبة (13.2%) من الموظفين شاركوا في دورات تكوينية خارج الوطن، مما يعكس طموح المجمع للاستفادة من التجارب العالمية وتطبيقها داخل بيئته التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أنّ مجمع عمر بن عمر يعتبر من أبرز وأكبر المؤسسات الاقتصادية في ولاية قالمه، حيث يُسهم بشكل كبير في توفير فرص عمل في ظلّ قلة المرافق الاقتصادية العامة والخاصة بالمنطقة. يتميز المجمع بتنوع ثري في الموارد البشرية، حيث يضم مزيج من مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية والخبرات العملية المختلفة، حيث يُعد هذا المزيج عاملاً حاسماً في نجاح منتجات المجمع وتميّزها في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، وهو ما أكّدته شهادات المسؤولين في مؤسستي CAB و MAB المشكّلتين للمجمع. كما يحرص المجمع على تبني استراتيجيات تكوينية شاملة تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات موظفيه، سواء من خلال الاعتماد على التكوين الداخلي الذي يُركّز على متطلبات العمل الداخلية، أو التكوين الخارجي الذي يعتمد على الاستفادة من التجارب والخبرات الوطنية والدولية. ويساهم هذا التنوع في البرامج التكوينية في تعزيز قدرة المجمع على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين ويمنح المجمع ميزة تنافسية في السوق المحلي.

في الختام، يمكن الاستنتاج أنّ تحليل البيانات الواردة في الجزء الأول من استبيان الدراسة، والذي تناول الخصائص الديمغرافية والمعلومات الوظيفية للشخص المستجوب، قد أتاح تكوين نظرة شاملة حول عينة الدراسة التي بلغ عددها 334 موظفاً، فضلاً عن تكوين مؤشرات يمكن الاعتماد عليها بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على باقي أسئلة الاستبيان الأخرى المتعلقة بالمتغيرات المحورية للدراسة، ومن ثم تُوفّر هذه المعطيات دعامة أساسية لاختبار الفرضيات المصاغة والوصول إلى استنتاجات علمية تستجيب لأهداف الدراسة بشكل دقيق.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الجزء الثاني للدراسة الميدانية

في إطار معرفة طبيعة تكوين الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وتقييم دورها المحوري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، ارتأينا تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة الموظفين بغرض الإجابة عنها، واستكشاف آراءهم وتصوراتهم حول مختلف جوانب التكوين وأثره على جاهزيتهم للتكيف مع التغييرات التنظيمية التي يشهدها المجمع. بعد جمع لإجابات، خضعت البيانات للتحليل باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مدى تباين الآراء وانتشارها بين أفراد العينة المستجوبين.

أولاً: تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تهدف إلى استقصاء آراء أفراد العينة المستجوبين حول مدى تطبيق مراحل العملية التكوينية في مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية. وقد تم تحليل النتائج بناءً على التكرارات، المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع الإجابات، ثم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي. في البداية، سيتم تحديد درجة تطبيق مراحل التكوين وترتيب الأهمية النسبية لهذه الأبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (42): الأهمية النسبية لتطبيق مراحل التكوين في مؤسسات المجمع محل الدراسة

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق	الترتيب
تحديد الاحتياجات التكوينية	3,9394	0,65206	أُتفق	عالية	3
تصميم العملية التكوينية	3,8862	0,66340	أُتفق	عالية	4
تنفيذ العملية التكوينية	4,0778	0,61208	أُتفق	عالية	1
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	4,0599	0,54160	أُتفق	عالية	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4,0005	0,50856	أُتفق	عالية	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول (42) أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "طبيعة التكوين في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية" بلغ (4.00) بوزن نسبي قدره (80.1%)، ما يشير إلى درجة عالية من الموافقة بين أفراد العينة على تطبيق مراحل العملية التكوينية في المجمع. كما يعكس الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.50) ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة. كما يتضح من النتائج أنّ بعد تنفيذ العملية التكوينية جاء في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، بمتوسط حسابي قدره (4.07) ووزن نسبي (81.56%)، مما يعكس اهتماماً واضحاً لدى المجمع بتنفيذ برامج التكوين بكفاءة عالية. يلي ذلك، بعد تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية، الذي حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.05) بوزن نسبي (81.20%)، مما يُشير إلى أنّ المتابعة والتقييم يُشكّلان جزءاً محورياً في العملية التكوينية، ويُمثّلان مرحلة حيوية في ضمان فعالية التكوين واستدامته. أما فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية، فقد حلّ هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي (78.79%)، مما يدل على حرص المجمع على تقييم الاحتياجات التكوينية لموظفيه، وإن كانت تحتل

مرتبة أقل مقارنة بتنفيذ التكوين وتقييمه. وأخيراً، بعد تصميم العملية التكوينية الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.88) ووزن نسبي (77.72%)، مما يعكس أنّ مرحلة تصميم التكوين تتلقى اهتماماً أقل نسبياً، لكنها تظل ضمن المستوى المرتفع لدرجات الموافقة. وبالتالي، نتائج هذا التحليل تُوضّح أنّ كافة أبعاد التكوين في المجمع تسير في الاتجاه الإيجابي، حيث أنّ غالبية المستجوبين يرون أنّ العملية التكوينية في المجمع تُطبّق بشكل فعّال ومنهجي. ويشير ذلك إلى أنّ المجمع يولي اهتماماً بالغاً بتكوين موارده البشرية، سواء من خلال تنفيذ البرامج التكوينية أو من خلال المتابعة والتقييم المستمرين لضمان فعالية هذه البرامج. تُظهر هذه النتائج أيضاً أنّ المجمع يحرص على تحديد احتياجات موظفيه من التكوين وتصميم البرامج بناءً عليها، وما يُعزّز القدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي وتحقيق الأداء الأمثل.

1. تحليل بعد "تحديد الاحتياجات التكوينية": تمّ إجراء تحليل شامل لبيانات استجابات أفراد العينة المتعلقة ببُعد "تحديد الاحتياجات التكوينية"، وذلك بهدف تقييم فعاليتها في المجمع، حيث تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة حول العبارات المرتبطة بهذا البُعد، والذي يتضمن (04) عبارات، كما هو مُبيّن في الجدول التالي:

الجدول (43): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تحديد الاحتياجات التكوينية"

الاستجابات										
رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق	الترتيب
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	لا أبداً	أتفق	أتفق تماماً					
1	13	40	52	144	85	3,74	1,085	أُتفق	عالية	4
2	7	12	48	160	107	4,04	0,893	أُتفق	عالية	2
3	7	21	47	198	60	3,85	0,860	أُتفق	عالية	3
4	0	5	42	194	93	4,12	0,671	أُتفق	عالية	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الأول					3,9394	0,65206	أُتفق	عالية	–	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS).

يتبين من نتائج الجدول (43) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسات المجمع تراوحت بين (3.74) كأدنى حد و(4.12) كأعلى حد، بينما تراوح الانحراف المعياري بين (0.671 و1.085)، مما يُشير بوضوح إلى اتفاق عام بين الأفراد المستجوبين على أهمية هذه المرحلة وفعاليتها في تعزيز الأداء. فيما يلي تحليل مفصّل للعبارات الأربع التي تضمنها البعد الأول:

أ. العبارة الرابعة: "يتم تحديد الحاجة للتكوين عند ترقية الموظفين واستحداث مناصب جديدة"، حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) ووزن نسبي قدره (82.4%)، مما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات التابعة لمجمع عمر بن عمر لتحديد الاحتياجات التكوينية عند إحداث التغييرات الوظيفية، سواء كان ذلك من خلال الترقية أو استحداث مناصب

جديدة. يُشير ذلك إلى وجود وعي إداري بأهمية التكوين في استمرارية التطوير خاصة في مواجهة التغييرات الهيكلية. بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.671)، وهو ما يُثبت قوة التجانس والتقارب بين إجابات أفراد العينة المبحوثين.

ب. جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) ووزن نسبي قدره (80.8%)، لُتُظهر أنّ مؤسسات المجمع محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على التحليل الدقيق للمهام الوظيفية والأدوار الموكلة لكل موظف، تعكس هذه الممارسة أسلوباً منظماً ومدرّساً يُعزّز التخطيط الفعّال للتكوين، مما يضمن توافق برامج التكوين مع احتياجات العمل الفعلية. بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.893) ممّا يُوَضِّح تجانس إجابات أفراد العينة وتقاربها.

ت. حصلت العبارة الثالثة على متوسط حسابي (3.85) ووزن نسبي قُدِّر بـ (77%)، وهو ما يُثبت وجود درجة موافقة عالية من قِبَل المبحوثين على أنّ مؤسسات المجمع (CAB و MAB) تعتمد بدرجة كبيرة على المقارنة الوظيفية لتحديد الفجوات في معارف وقُدّرات ومهارات الموظفين عند تحديد الحاجة التكوينية. كما يؤكد الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.860) وجود توافق ملحوظ في آراء العينة، مما يشير إلى فعالية هذه الآلية في توجيه الجهود التكوينية نحو سد الفجوات المعرفية بين ما يمتلكه الموظفون وما تتطلبه الوظائف الحالية.

ث. في حين احتلت العبارة الأولى، المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) ووزن نسبي بلغ (74.8%)، وهو ما يشير إلى أنّ المؤسسات تسعى جاهدةً إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية بناءً على احتياجات التكوين الحالية والمستقبلية، وبالتالي وجود اهتمام بتحديث المعارف التكنولوجية، ولكن بشكل أقل نسبياً مقارنةً بالعبارات الأخرى. يُلاحظ أنّ الانحراف المعياري (1.085) لهذه العبارة كان الأعلى بين العبارات، مما قد يُشير إلى تباين ملحوظ في آراء المبحوثين حول هذا الجانب. قد يعكس ذلك تحديات تواجه المؤسسة في مواكبة التطورات التكنولوجية بوتيرة سريعة، رغم الوعي بأهميتها. اعتماداً على ما تقدم، يُظهر مجمع عمر بن عمر التزاماً واضحاً بتنفيذ مرحلة "تحديد الاحتياجات التكوينية" بفعالية، وذلك من خلال اعتماده على أساليب دقيقة تشمل تحليل الأدوار الوظيفية والمقارنة بين القُدّرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة، حيث تساهم هذه الأساليب في توجيه برامج التكوين بشكل فعّال نحو سد الفجوات المعرفية وتعزيز الأداء الوظيفي. كما يُظهر الاهتمام بتحديد الاحتياجات التكوينية عند الترقّيات والتغييرات الوظيفية إدراكاً واضحاً لأهمية التكوين في مواكبة التحولات التنظيمية. وعلى الرغم من التحديات التي تواجه المؤسسات في مجارة التطورات التكنولوجية، إلا أنّ نتائج التحليل تشير إلى اتفاق عام بين أفراد العينة حول فعالية هذه المرحلة وأهميتها في تحسين كفاءة المؤسسة.

2. تحليل بعد "تصميم العملية التكوينية": تمّ تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة ببُعد "تصميم العملية التكوينية"، بهدف تقييم كفاءة وجودة تصميم البرامج التكوينية المعتمدة في المجمع. وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدّراسة حول العبارات المرتبطة بهذا البُعد، الذي يحتوي على (04) عبارات. الجدول التالي يعرض النتائج المفصلة لهذا التحليل:

الجدول (44): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تصميم العملية التكوينية"

الاستجابات										
رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق	الترتيب
	لا أُتفق شاماً	لا أُتفق	بداً	نُتقى	أُتفق شاماً					
5	4	6	51	178	95	4,06	0,784	اتفق	عالية	1
6	4	21	64	198	47	3,79	0,805	أُتفق	عالية	3
7	13	40	60	121	100	3,76	1,121	أُتفق	عالية	4
8	5	37	42	141	109	3,93	1,014	أُتفق	عالية	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثاني						3,8862	0,66340	أُتفق	عالية	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

استناداً لنتائج الجدول أعلاه (44)، يُلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تصميم العملية التكوينية في مؤسسات مجمع عمر بن عمر تراوحت بين (3.76) كأدنى حد و(4.06) كأعلى حد، في حين تراوح الانحراف المعياري بين (0.784 و 1.121)، مما يعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على أهمية هذه المرحلة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي. يُظهر التحليل المفصل للعبارة الأربع التي تضمنها هذا البعد فعالية المجمع في تصميم برامج تكوينية فعالة، وذلك على النحو التالي:

أ. العبارة الخامسة: "تعتمد إدارة المؤسسة على برنامج تكويني يتماشى مع الحاجات المستقبلية"، حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، مما يشير إلى أنّ معظم المستجوبين يتفقون بشدة على أنّ البرامج المصممة التي يعتمد عليها المجمع تستجيب بفعالية للحاجات المستقبلية. وبالتالي، يمكن القول أنّ مؤسسات المجمع تقوم بتطوير برامج تكوينية استشرافية تُركّز على إعداد الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية وتعزيز قُدْرَتهم بما يتماشى مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية. الوزن النسبي لهذه العبارة قُدِّر بـ (81.2%)، مما يؤكد الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة المؤسسات لتصميم البرنامج التكويني بما يُعزّز تنافسية المجمع على المدى الطويل.

ب. أُحتلت المرتبة الثانية من طرف العبارة الثامنة بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي قدره (78.6%)، لتُظهر أنّ مؤسسات المجمع محل الدراسة في إطار إعداد البرامج التكوينية تُركّز بصورة أساسية على تطوير وتحديث الأساليب الإدارية والتنفيذية، وذلك بغرض تطوير القُدْرَات الإدارية وتنمية الكفاءات القيادية لدى الموظفين. كما أنّ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.014) يُشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف مستويات الخبرة والتخصصات الوظيفية بينهم، فالموظفون ذوي الخبرات المتنوعة والتخصصات المختلفة لديهم احتياجات تكوينية مختلفة. على سبيل المثال، الموظفون في المناصب الإدارية قد يكون لديهم احتياجات في المهارات القيادية واتخاذ القرارات، بينما يحتاج الموظفون الفنيون إلى تحسين مهاراتهم العملية والتقنية. هذا الاختلاف في احتياجات التكوين يردى إلى تفاوت في التقدير الشخصي للبرامج التكوينية ومدى ملاءمتها.

ت. أما المرتبة الثالثة فجاءت من نصيب العبارة السادسة، التي تنص على أنّ " محتوى البرامج التكوينية يلعب دورا كبيرا في تجديد وتحسين مهارات ومعارف الموظف مؤسسات المجمع"، بمتوسط حسابي (3.79) ووزن نسبي (75.8%). يؤكد الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.805) على وجود توافق ملحوظ في آراء أفراد العينة بشأن فعالية هذه البرامج في رفع الكفاءة الوظيفية. كما يُثبت ذلك أنّ المجمع يعتمد برامج تكوينية محكمة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وأداء المؤسسة ككل.

ث. جاءت العبارة السابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.121). بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة، إلا أنّ الوزن النسبي لهذه العبارة (75.2%) يشير إلى أنّ جزءاً كبيراً من أفراد العينة يرون أنّ البرامج التكوينية تُسهم فعلياً في معالجة المشاكل الواقعة في مكان العمل. يُظهر هذا التقييم أنّ المجمع يستفيد من التكوين في تحسين بيئة العمل عبر تقديم حلول عملية للمشاكل اليومية التي يواجهها الموظفون.

ثوَصَّح النتائج المتحصل عليها، أنّ تصميم العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر يركز على أسلوب تخطيط وتنفيذ استراتيجي موجّه نحو المستقبل، يهدف إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى بطرق مُنظمة ومدروسة، ويشمل وضع رؤية واضحة للمؤسسة، إلى جانب تحديد الآليات والوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف. كما يتضمن تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمُجمع، من خلال استغلال الفرص المتاحة وتجاوز التحديات. إضافة إلى ذلك، يُظهر المجمع اهتماماً بالغاً ليس فقط بتلبية احتياجات الموظفين الحالية، بل يسعى إلى إعدادهم لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال تسطير برامج تكوينية تُركّز على تطوير الكفاءات الإدارية والفنية للموظفين، وتحسين قُدّراتهم على التكيف مع التحولات المستمرة في السوق، مما يضمن استمرارية الأداء الفعّال.

3. تحليل بعد "تنفيذ العملية التكوينية": تمّ تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة ببُعد "تنفيذ العملية التكوينية"، وذلك بهدف تقييم مدى فعالية تطبيق البرامج التكوينية في المجمع محل الدراسة، حيث تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة حول العبارات المرتبطة بهذا البُعد، الذي يتضمن (06) عبارات. الجدول الآتي يُقدّم النتائج المتحصل:

الجدول (45): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تنفيذ العملية التكوينية"

الاستجابات										رقم العبارة
الترتيب	درجة التطبيق	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
					تتفق كثيراً	تتفق	لا أفهم	لا أفهم	تتفق قليل	
3	عالية	أتفق	0,745	4,17	105	197	18	11	3	9
1	عالية جداً	أتفق تماماً	0,750	4,23	121	184	19	5	5	10
2	عالية جداً	أتفق تماماً	0,758	4,21	123	170	32	6	3	11
5	عالية	أتفق	1,018	3,95	107	153	34	31	9	12
6	عالية	أتفق	0,863	3,87	62	205	32	31	4	13
4	عالية	أتفق	0,748	4,04	73	225	15	18	3	14
—	عالية	أتفق	0,61208	4,0778	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثالث					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

يتبين من نتائج الجدول (45)، أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تنفيذ العملية التكوينية في المجمع تراوحت بين (3.87) كأدنى حد و(4.23) كأعلى حد، بينما بلغ الانحراف المعياري قيمةً تراوحت بين (0.745 و 1.018). يُشير هذا التوزيع إلى اتفاق عام بين المستجوبين على أهمية وفعالية تنفيذ البرامج التكوينية في مجمع عمر بن عمر. وفيما يلي تحليل مفصل للعبارات الستة المرتبطة بهذا البعد:

أ. حققت العبارة (10) أعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، مع انحراف معياري قدره (0.750)، مما يشير إلى أنّ معظم المستجوبين يتفقون بشدة على أنّ المجمع يولي اهتماماً كبيراً بتكوين الموظفين عند استحداث أي برامج إلكترونية وإدخال أي تحديثات تقنية. الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (84.6%)، مما يؤكد التزام المؤسسة بضمان جاهزية موظفيها للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة والاستفادة القصوى من هذه الأخيرة في عملياتها الإنتاجية والإدارية.

ب. جاءت العبارة (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.21) وانحراف معياري (0.758). لتبين أنّ المجمع يتخذ خطوات مدروسة لاختيار أوقات مناسبة للتكوين، مما يضمن توافق البرامج مع التزامات الموظفين، ويزيد من فرص استيعابهم للمادة التكوينية بشكل أفضل. ويؤكد الوزن النسبي البالغ (84.2%) على أهمية هذه النقطة في تحقيق أقصى استفادة من العملية التكوينية.

ت. العبارة التاسعة: "يشرف على عملية التكوين مُكوّنون ذوو خبرة كافية"، حصدت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.745). تُشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أنّ المجمع يعتمد على مُكوّنين ذوي خبرة كافية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها لضمان نقل المعرفة بطريقة فعّالة ومناسبة لمستوى الموظفين، مما يعزز فعالية العملية التكوينية. الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (83.4%)، مما يعكس أهمية كفاءة المكوّنين في إنجاح العملية.

ث. العبارة (14)، حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.04) وانحرافاً معيارياً (0.748). لُتَبَيَّنَ أنَّ أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أنَّ الأساليب المعتمدة في التكوين تُساهم في تحديد قدرات ومهارات الموظف وتُعزز استقراره في عمله على المدى البعيد، وذلك بوزن نسبي قدره (80.8%).

ج. أما العبارة (12)، فتؤكد أنَّ المؤسسات محل الدراسة تحرص على اختيار المواقع التكوينية بعناية، وذلك بتوفير بيئة تعليمية مريحة مجهزة بأحدث التقنيات. المتوسط الحسابي لهذه العبارة قُدِّرَ بِـ (3.95) مع انحراف معياري (1.018)، مما يشير إلى بعض التباين في آراء العينة، إلا أنَّ الغالبية منهم تتفق على أنَّ المؤسسة تعمل على تجهيز بيئة تكوينية ملائمة، وذلك بوزن نسبي بلغ (79%).

ح. المرتبة السادسة والأخيرة، كانت من نصيب العبارة (13) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.863). يشير ذلك إلى وجود اتفاق ملحوظ على أنَّ المؤسسة تُهيئ المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني بنجاح، مما يضمن سير العملية التكوينية بشكل سلس ويُعزِّز من فعاليتها في تحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية. وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (77.4%). بشكل عام، يمكن القول أنَّ مجمع عمر بن عمر يعتمد على تطبيق فَعَّال ومنظم للعملية التكوينية، مع التركيز على تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع التحولات التكنولوجية والإدارية، مما يعزز كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

4. تحليل بعد "تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية": تمَّ إجراء تحليل استجابات أفراد العينة المرتبطة بـ "تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية"، بهدف تقييم مدى فعالية عمليات التقييم والمراجعة التي تتم عُقب تنفيذ البرامج التكوينية، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التكوينية المسطرة. تمت عملية التحليل باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدِّراسة حول العبارات المرتبطة بهذا البُعد، الذي يتضمن على (04) عبارات. الجدول الآتي يعرض النتائج بشكل مفصل:

الجدول (46): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد "تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية"

الاستجابات										
رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق	الترتيب
	لا أتفق تماما	لا أتفق	لا أبداً	أتفق	أتفق تماما					
15	1	4	33	216	80	4,11	0,635	أُتفق	عالية	2
16	0	14	59	178	83	3,99	0,771	أُتفق	عالية	3
17	0	11	50	211	62	3,97	0,684	أُتفق	عالية	4
18	3	5	33	183	110	4,17	0,735	أُتفق	عالية	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الرابع						4,0599	0,54160	أُتفق	عالية	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تحليل بُعد "تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية" في مجمع عمر بن عمر يعكس اهتمام المؤسسة بعملية التقييم المستمرة كجزء أساسي من تحسين الأداء الوظيفي. إذ يُلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد تراوحت بين (3.97) كحد أدنى و(4.17) كحد أعلى، بينما بلغ الانحراف المعياري قيماً تراوحت بين (0.635) و(0.771). يُشير هذا التوزيع إلى اتفاق عام بين المستجوبين على أهمية وفعالية تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية في المجمع. وبالتالي، تمّ تحليل النتائج المتعلقة بكل عبارة في هذا البعد لتقديم فهم عميق لأهمية كل جانب من جوانب التقييم وذلك على النحو الآتي:

أ. أظهرت العبارة (18) التي حازت على أعلى متوسط حسابي (4.17)، أنّ المجمع يعتمد منهجاً ديناميكياً في تعديل وتطوير البرامج التكوينية استناداً إلى نتائج التقييم. يشير ذلك إلى وجود عملية تحسين مستمرة، حيث يتم تحليل الأداء التكويني بدقة لتحديد أوجه القصور وتعديل البرامج التعليمية. وبذلك يستفيد المجمع من البيانات التي يجمعها خلال التقييمات لتكييف البرامج مع متطلبات السوق والاحتياجات المتغيرة للمؤسسة، مما يعزز من قدرته التنافسية على المدى الطويل. بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (83.4%)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.735) مما يوضح ضعف تشتت آراء العينة.

ب. تأتي العبارة (15) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.11)، ووزن نسبي بلغ (82.2%)، وهذا مؤشر يدل على أنّ موظفو المجمع على اتفاق تام بشأن مضمون هذه العبارة، التي تنص على أنّ المجمع لا يكتفي بطريقة واحدة في تقييم أداء الموظفين المتكويين. بدلاً من ذلك، يعتمد على مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاختبارات والملاحظات وتقييم الأداء المباشر. هذه الأدوات المتنوعة تتيح فهماً أعمق لكيفية استيعاب الموظفين للبرامج التكوينية، وتساعد في رصد نقاط الضعف بشكل أكثر شمولية، كما تمكّن من تقديم برامج مخصصة حسب احتياجات الموظفين الفردية. هذا التنوع في التقييم يعزز من دقة النتائج ويمنح المؤسسة رؤية أكثر وضوحاً حول مدى فعالية التكوين، وذلك بانحراف معياري قدره (0.635) ممّا يُثبت قوة التجانس والتقارب بين إجابات أفراد العينة.

ت. جاءت العبارة (16)، بمتوسط حسابي (3.99) ووزن نسبي بلغ (79.8%)، لتبرز أهمية التفاعل والتواصل بين المتكويين كأداة فعالة لجمع الملاحظات والتغذية الراجعة حول البرامج التكوينية. التواصل المستمر لا يقتصر فقط على نقل المعلومات من المتكويين إلى المتكويين، بل يشمل أيضاً التفاعل بين المتكويين أنفسهم، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية تشاركية. وبالتالي، هذا النوع من التفاعل يُعزز من تبادل الخبرات والأفكار ويساعد في تحسين فاعلية البرامج التكوينية، حيث يمكن من خلاله تحديد العقبات المشتركة التي يواجهها المتكويون وتقديم حلول فورية. بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.771) ممّا يُوَضِّح تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة وتقاربها.

ث. أخيراً، جاءت العبارة (17) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.684)، مشيرةً إلى أنّ المتابعة الدورية لتقدم المتكويين تعد جزءاً مهماً من عملية التقييم. هذا النوع من المتابعة لا يقتصر على التقييم في نهاية البرنامج، بل يتضمن مراقبة متواصلة خلال العملية التكوينية لضمان أنّ جميع المتكويين يسبّرون على الطريق الصحيح. وعليه، تُركّز مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية على تقييم الأداء بشكل دوري لمساعدة الموظفين في تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها

ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين. هذه المتابعة تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام. وهو ما يعكس الأهمية النسبية لهذه العبارة التي بلغت (79.4%).

تحليل هذه العبارات يُظهر أنّ مجمع عمر بن عمر يتبنى استراتيجية شاملة في تقييم ومتابعة البرامج التكوينية، والتي تهدف في مجملها إلى تحسين العملية التكوينية بشكل دائم وتكييفها مع التغيرات والاحتياجات المؤسسية. وعليه، فإنّ تنوع الأدوات المستخدمة والمتابعة الدورية والتواصل الفعال كلها عناصر تُسهم في تحقيق الأهداف التكوينية المرجوة ورفع كفاءة الموارد البشرية في المجمع.

في الختام، يمكن الاستنتاج بأنّ أفراد عينة الدراسة يُظهرون موافقة بدرجة عالية على اهتمام مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بتطبيق مراحل العملية التكوينية، وذلك بهدف تحسين مهارات وسلوكيات الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة، أو عن طريق الاستعانة بالمراكز والمعاهد المتخصصة لتصميم برامج تكوينية تتلاءم مع متطلبات العمل، بما في ذلك مركز حفظ المنتجات الزراعية في فرنسا، ومركز التكوين في مالطا، بالإضافة إلى إرسال العمال إلى المصانع التي تقوم بتزويد المؤسسات بالآلات الإنتاجية للتكوّن على كيفية تشغيلها وصيانتها. كما يتم التعاون مع معهد التسيير بعناية ومؤسسات خاصة أخرى متخصصة في مجالات ذات صلة بنشاطات المؤسسة، مثل المحاسبة، حفظ المنتجات، التجارة الخارجية، والإعلام الآلي. والجديري بالذكر، أنّ هذه البرامج يتم تنفيذها وفق خطة مدروسة من قِبَل مصلحة التكوين في كلا المؤسستين (مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر)، بما يتناسب مع متطلبات الوظائف المختلفة داخل المؤسسة لمواكبة التطورات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. من زاوية أخرى، تُشير هذه النتائج إلى وجود وعي وإدراك عالٍ من طرف المسؤولين بالمجمع بأهمية التكوين في تنمية وتطوير قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم، وتعزيز معارفهم وصقل مهاراتهم وبلورة الخبرة اللازمة لتحسين أداء المهام الموكلة إليهم. فعلى سبيل المثال، أسهم التكوين في مجال المحاسبة في تمكين المحاسبين من التعامل بكفاءة مع النظام المحاسبي الجديد، كما ساعد التكوين في مجال اللغات المسؤولين عن التجارة الخارجية في تحسين معاملاتهم الدولية. هذه الجهود تُعزز من قدرة المجمع على ضمان تقبّل الأفراد للتغييرات التنظيمية والتكيف معها، بما يتوافق مع المتطلبات المستجدة في بيئة الأعمال الراهنة.

ثانياً: تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لحوار القدرة على التغيير التنظيمي في المجمع

يتناول المحور الثاني من الدراسة مجموعة من العبارات الأساسية المصممة لاستقصاء آراء أفراد العينة المستجوبين بشأن مدى تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي داخل مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية. وقد تمّ تحليل النتائج من خلال أساليب الإحصاء الوصفي، بما في ذلك التكرارات، المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع الإجابات، ثم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي. قبل ذلك، سيتم تحديد درجة تطبيق مجالات وعمليات التغيير التنظيمي وترتيب الأهمية النسبية لهذه الأبعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (47): الأهمية النسبية لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مؤسسات المجمع محل الدراسة

أبعاد المحور الثاني		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق
مجالات التغيير التنظيمي الجزء الأول:	التغيير في الثقافة التنظيمية	3,9234	0,66278	أُتفق	عالية
	التغيير في الهيكل التنظيمي	3,9689	0,64281	أُتفق	عالية
	التغيير في الموارد البشرية	3,8784	0,63734	أُتفق	عالية
	التغيير في المهام والاستراتيجيات	3,9599	0,62496	أُتفق	عالية
	التغيير في التكنولوجيا	3,8780	0,67498	أُتفق	عالية
عمليات التغيير التنظيمي الجزء الثاني:	الوعي بضرورة التغيير	3,9261	0,64984	أُتفق	عالية
	الرغبة والاستعداد للتغيير	3,9212	0,72062	أُتفق	عالية
	تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية	3,8713	0,66630	أُتفق	عالية
	القدرة على تنفيذ التغيير	3,9291	0,63904	أُتفق	عالية
	إدارة مقاومة التغيير	3,8812	0,72805	أُتفق	عالية
	ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته	3,8144	0,79673	أُتفق	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		3,9085	0,60862	أُتفق	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تُقدّم نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (47) رؤية مهمة حول الأبعاد المتعلقة بتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية. إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.90) بوزن نسبي قدره (78%)، مما يعكس توافقاً عالياً بين آراء أفراد العينة بشأن قدرة المجمع على تبني مجالات التغيير التنظيمي وتنفيذ عملياته المختلفة. كما أنّ الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.608) يُظهر ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة. فيما يتعلق بالجزء الأول الخاص بمجالات التغيير التنظيمي، تصدر بُعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" القائمة بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري (0.642)، وبوزن نسبي قدره (79.38%)، مما يدل على اعتراف قوي بأهمية إعادة هيكلة النظام الإداري لتلبية احتياجات التغيير. تلاه بُعد "التغيير في المهام والاستراتيجيات" بمتوسط حسابي (3.95) وانحرافاً معيارياً (0.624)، بوزن نسبي (79.20%)، مما يُبرز أهمية تحديث وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف بفعالية. أما بُعد "التغيير في الثقافة التنظيمية"، فقد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.92) وانحرافاً معيارياً (0.662)، بوزن نسبي (78.47%)، مما يؤكد الحاجة إلى ضرورة تحديث الثقافة المؤسسية لتواكب متطلبات العصر. في حين جاء بُعد "التغيير في الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.637) وبوزن نسبي (77.57%)، الأمر الذي يعكس بدوره أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية لتطوير الكفاءات. فيما احتلّ "التغيير في التكنولوجيا" المرتبة الأخيرة في هذا الجزء بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.674)، وذلك بوزن نسبي (77.56%). أما في الجزء الثاني المتعلق بعمليات التغيير التنظيمي، تصدر بُعد "القدرة على تنفيذ التغيير" قائمة الاستجابات بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.63904) وبوزن نسبي (78.58%)،

مما يعكس الكفاءة في تنفيذ عمليات التغيير داخل المجمع. متبوعاً بـ "الوعي بضرورة التغيير" بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (0.649) وبوزن نسبي (78.52%)، مما يدل على إدراك المستجوبين بأهمية التغيير كضرورة استراتيجية. تلا ذلك بـ "الرغبة والاستعداد للتغيير" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.720) وبوزن نسبي (78.42%). أما "إدارة مقاومة التغيير" فجاءت بمتوسط (3.88) وانحراف (0.728) وبوزن نسبي (77.62%). وأخيراً، جاء بـ "ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.796) وبوزن نسبي (76.28%). تؤكد هذه النتائج أنّ المجمع يبذل جهوداً ملحوظة لتعزيز قدرته على التغيير التنظيمي، مع التركيز على مجالات محددة مثل الهيكل التنظيمي والمهام والاستراتيجيات. كما تشير النتائج إلى وعي متزايد بأهمية التغيير الثقافي والتكنولوجي، مما يعد مؤشراً إيجابياً على استعداد المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية. وبالتالي، تُمثّل هذه الأبعاد العناصر الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

1. تحليل الجزء الأول "مجالات التغيير التنظيمي": تمّ إجراء تحليل مُعمّق لبيانات استجابات أفراد العينة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني، والذي يتناول "مجالات التغيير التنظيمي"، وذلك بهدف قياس مدى فعالية التغيير التنظيمي وتبني مجالاته داخل مجمع عمر بن عمر. وقد اشتمل التحليل على حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة حول العبارات المرتبطة بأبعاد هذا الجزء، والذي يتألف من (05) أبعاد، كما هو مُبيّن في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

الجدول (48): نتائج إجابات أفراد العينة حول الجزء الأول "مجالات التغيير التنظيمي"

أبعاد الجزء الأول	رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق	الترتيب
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	بدرجة	كبيرة	أتفق تماماً					
البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية											
	19	10	10	19	192	103	4,10	0,864	أتفق	عالية	–
	20	15	44	59	124	92	3,70	1,139	أتفق	عالية	2
	21	11	15	55	53	180	3,88	0,920	أتفق	عالية	5
	22	7	21	43	219	44	3,81	0,817	أتفق	عالية	3
	23	0	5	38	202	89	4,12	0,653	أتفق	عالية	4
	1										
البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي											
	24	4	17	68	181	64	3,85	0,828	أتفق	عالية	–
	25	5	13	36	210	70	3,98	0,780	أتفق	عالية	4
	26	3	11	51	198	73	3,97	0,765	أتفق	عالية	2
	27	8	18	41	172	95	3,98	0,917	أتفق	عالية	3
	28	4	6	47	186	91	4,06	0,769	أتفق	عالية	2
	1										
البعد الثالث: التغيير في الموارد البشرية											
	29	15	44	58	126	91	3,70	1,136	أتفق	عالية	–
	30	11	15	49	186	73	3,88	0,911	أتفق	عالية	5
	31	7	20	40	226	41	3,82	0,800	أتفق	عالية	2
	32	0	4	35	209	86	4,13	0,628	أتفق	عالية	4
	33	4	16	64	189	61	3,86	0,810	أتفق	عالية	3
	1										
البعد الرابع: التغيير في المهام والاستراتيجيات											
	34	5	12	36	215	66	3,97	0,765	أتفق	عالية	–
	35	3	11	50	200	70	3,97	0,757	أتفق	عالية	3
	36	8	18	41	173	94	3,98	0,915	أتفق	عالية	2
	37	4	6	49	187	88	4,04	0,768	أتفق	عالية	1
	38	4	14	62	207	47	3,84	0,759	أتفق	عالية	4
	1										
البعد الخامس: التغيير في التكنولوجيا											
	39	14	43	61	126	90	3,70	1,123	أتفق	عالية	–
	40	10	14	55	181	74	3,88	0,901	أتفق	عالية	4
	41	7	21	45	214	47	3,82	0,827	أتفق	عالية	2
	42	0	5	40	203	86	4,11	0,653	أتفق	عالية	3
	1										
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للجزء الأول											
							3,9235	0,59868	أتفق	عالية	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

يتضح من نتائج الإحصاء الوصفي الخاصة بالجزء الأول من المحور الثاني الوارد بالجدول (47) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تبني وتنفيذ مجالات التغيير التنظيمي في مؤسسات المجمع تراوحت بين (3.70) كأدنى حد و (4.13) كأعلى حد، بينما تراوح الانحراف المعياري بين (0.628 و 1.136)، مما يُشير بوضوح إلى اتفاق عام بين الأفراد المستجوبين حول فعالية المجمع في تطبيق مجالات التغيير التنظيمي، مما يدل على إدراكهم لأهمية هذه المبادرات في تعزيز الأداء المؤسسي. فيما يلي تحليل مفصّل للأبعاد التي تضمنها الجزء الأول:

أ. تحليل نتائج بُعد " التغيير في الثقافة التنظيمية": أظهرت نتائج تحليل بيانات بعد "الثقافة التنظيمية" الذي يتضمن (05) عبارات، أنّ مُجمع عمر بن عمر يسعى بشكل فعال إلى إحداث تغييرات جوهرية على مستوى ثقافته التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وتعزيز قدرته التنافسية. ومن هذا المنطلق، جاءت العبارة رقم (23) التي تُفيد بأنّ "ثقافة المؤسسة تتمحور حول مصلحة وإرضاء الزبون، وتتغير بناءً على ذلك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.653)، ما يشير إلى اتفاق قوي بين المستجوبين على أنّ المجمع يضع الزبون في قلب عملياته ويعتمد في ثقافته التنظيمية على تحقيق رضاهم، مع نسبة موافقة تعادل (82.4%).

في المرتبة الثانية، جاءت العبارة (19) التي تشير إلى أنّ "المؤسسة تحرص على تأكيد العلاقة التعاونية بين الموظفين وتعزيز الاحترام المتبادل"، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.864)، ما يعكس أيضاً مستوى عالياً من التوافق بين المستجوبين مع نسبة موافقة (82%)، وهو مؤشر قوي على التزام مؤسسات مجمع عمر بن عمر بتعزيز ثقافة التعاون داخل بيئة العمل. أما العبارة رقم (21) المتعلقة بتبني الإدارة العليا "قيماً وسلوكيات جديدة وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.920)، ما يدل على أنّ المجمع يسعى بنشاط إلى تغيير القيم والسلوكيات التنظيمية، ولكن مع تفاوت طفيف في مواقف الأفراد، حيث بلغت نسبة الموافقة (77.6%). في حين العبارة (22)، التي أشارت إلى تشجيع الإدارة العليا "مشاركة الموظفين في تسيير المؤسسة من خلال تقديم الأفكار"، حصلت على متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.817) بنسبة موافقة (76.2%)، مما يبرز جهود المجمع في تعزيز الانفتاح والتفاعل بين الإدارة والموظفين. وأخيراً، جاءت العبارة (20) التي توضح إدراك المؤسسة "بضرورة ترسيخ ثقافة التغيير لدى المسؤولين والموظفين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.139)، مع نسبة موافقة (74%)، وهو ما يعكس جهوداً ملحوظة في تعزيز ثقافة التغيير على الرغم من بعض التفاوت في الآراء. بصفة عامة، تُظهر هذه النتائج أنّ مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية يعمل بجد على تطوير ثقافة تنظيمية مرنة، تركز بالدرجة الأولى على الزبون والمورد البشري، وتعزز من التعاون والابتكار داخل المؤسسة. ومن الجدير بالذكر، أنّ المجمع مثل العديد من المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي الربحي، كان قد ركّز في بداية مسيرته الاقتصادية على تحقيق مكانة متميزة في السوقين الوطني والدولي. وقد سعى جاهدًا لبناء علامة تجارية قوية فرضت وجودها بين المنافسين نتيجةً لجودة منتجاتها ووفرتها، وقد تمّ ذلك عبر التركيز على جودة المادة الأولية وزيادة القدرة الإنتاجية. ومع تحقيق هذا النجاح، أدرك المسؤولون عن المجمع، الذين يمثلون الإدارة العليا، أنّ الموارد البشرية هي منبع هذا النجاح، مما دفعهم إلى توجيه اهتمامهم في السنوات الخمس الأخيرة نحو إرضاء العاملين من خلال إدخال تغييرات وتحسينات تصب في مصلحتهم من حيث الجوانب المعنوية والمادية.

ب. تحليل نتائج بُعد "التغيير في الهيكل التنظيمي": يتبين من نتائج الجدول رقم (47) الذي يعرض بيانات بُعد "التغيير الهيكلي"، المكوّن من (05) عبارات، أنّ مجمّع عمر بن عمر يسعى بجدية لإحداث تغييرات جوهرية على مستوى هيكله التنظيمي، بهدف تحسين الأداء وتعزيز المرونة التنظيمية، بما يُمكنه من التكيف مع التحولات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. أظهرت النتائج أنّ العبارة رقم (28) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.769)، لتُثبت أنّ الهيكل التنظيمي الحالي المعتمد في المؤسسة يتميّز بسهولة التواصل وفعالية آليات الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام، بما يضمن السيولة الجيدة للمهام وتعزيز التنسيق بين الفرق، وبالتالي سير العمليات بسلاسة. وذلك بنسبة موافقة بلغت (81.2%). في المرتبة الثانية، جاءت العبارة رقم (25) التي تناولت أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي عند فتحها لأقسام جديدة، وذلك بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.780)، ووزن نسبي قدره (79.6%). هذا يدل على أنّ المجمع يعمل بانتظام على إعادة هيكلة التنظيم بما يتلاءم مع توسعته المستمرة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات. وهو ما أكدته العبارة (26)، التي تناولت تأثير فتح الأقسام الجديدة في الهيكل التنظيمي على وضوح الأدوار بين الموظفين، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري منخفض (0.765) ووزن نسبي بلغ (79.4%). ويعكس ذلك أنّ المجمع يولي اهتماماً بتوضيح المهام لكل موظف، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق توزيع أكثر إنصافاً للمسؤوليات. فيما يتعلق بمشاركة الإدارة العليا صلاحيات تغيير الهيكل التنظيمي مع المستويات التنفيذية، فقد حصلت العبارة (27) المرتبطة بها على متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.917) ووزن نسبي (79.6%)، مما يشير إلى أن الإدارة العليا في المجمع تُشجّع على اللامركزية وتفويض السلطات، الأمر الذي يعزز من مشاركة المستويات التنفيذية في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير الهيكلي، ويزيد من التزام الموظفين بوجه التغييرات. وأخيراً، حلّت العبارة رقم (24) التي تشير إلى مرونة الهيكل التنظيمي في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.828) الذي يؤكد أنّ تشتت الإجابات كان ضعيفاً وتسير في نفس الاتجاه تقريباً. كما بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (77%) من طرف أفراد العينة. من خلال تحليل هذه النتائج، يتضح أنّ مجمع عمر بن عمر، من خلال مؤسساته الإنتاجية (مصبرات عمر بن عمر CAB ومطاحن عمر بن عمر MAB)، قد نجح في إحداث تغييرات هيكلية بتقدير مرتفع، وذلك بهدف تحسين مرونة المؤسسة وتعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال فتح أقسام جديدة، تحديد المسؤوليات والصلاحيات، إعطاء الأولوية لتحسين التواصل بين الأقسام وإشراك المستويات التنفيذية في عملية اتخاذ القرار، وهو ما تأكده في المبحث الثاني، حيث تمّ توضيح مختلف التغييرات الهيكلية التي طرأت على الهياكل التنظيمية للمُجمّع. وبالتالي، التغيير الهيكلي يُعتبر خطوة إيجابية نحو تطوير بيئة عمل متكاملة، فبفضل هذه التغييرات، أصبح المجمع أكثر استعداداً لمواجهة التحديات والمتغيرات في السوق، مما يجعله قادراً على الحفاظ على مكانته التنافسية وتحقيق استدامة في العمليات التشغيلية.

ت. تحليل نتائج بُعد "التغيير في الموارد البشرية": يتضح من نتائج الجدول الخاص ببُعد "التغيير في الموارد البشرية" المكوّن من (5) عبارات، أنّ مجمع عمر بن عمر يسعى بجدية إلى إحداث تغييرات مستمرة في موارده البشرية بهدف تعزيز

الأداء الفردي والجماعي، وضمان التكيف مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسة. وبذلك، أظهرت النتائج أنّ العبارة رقم (32) التي تتعلق بسياسة الأجور جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.628)، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد على سياسة أجور تنافسية تتناسب مع سوق العمل، وتراعي القدرة الشرائية للموظفين. هذا يعكس اهتمام المجمع بتوفير بيئة عمل مُحفزة للعاملين، وهو ما يؤكد دوره في تحسين أداء الموظفين بشكل عام. وقد بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (82.6%)، مما يعزز الثقة في أنّ سياسة الأجور المتبعة تُساهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء العالي. تتناسب هذه النتائج مع التصريحات التي أدلى بها مسؤول مصلحة الموارد البشرية خلال المقابلة، حيث أكد أنّ مُجمع عمر بن عمر شهدَ قفزة نوعية في تطوير سياسة الأجور منذ عام 2018، ود شملت هذه التطورات مراجعة شاملة لأجور جميع الموظفين، بهدف رفعها بما يتماشى مع سوق العمل وضمان مستوى معيشي كريم للموظف. وأشار المسؤول إلى أنّ تحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم يُعد من الأهداف الأساسية للسياسة المعتمدة، كما أكد أنّ الحوافز المادية وبخاصة منها الأجور، ترتبط بعدة معايير مهمة من بينها الكفاءة العلمية والخبرة وطبيعة المنصب والمهام المنوطة بالفرد العامل. في المرتبة الثانية، جاءت العبارة رقم (30) التي تشير إلى مدى تناسب الدورات التكوينية مع التغييرات التكنولوجية والمتعلقة بمهام الموظفين، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.911)، ووزن نسبي بلغ (77.6%). هذا يوضح أنّ المجمع يسعى لمواكبة التغييرات التكنولوجية من خلال برمجة دورات تكوينية تتماشى مع متطلبات العصر، مما يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة المستجدات التكنولوجية، وهو ما قد تمّ تأكيده نظرياً في المبحث الثاني من هذا الفصل عند عرض مراحل التكوين في مجمع عمر بن عمر، فضلاً عن النتائج المتحصل عليها من تحليل المحور الأول للدراسة الخاص، أين أجمع أغلبية أفراد عينة الدراسة على فعالية هذه المراحل.

كذلك، يُلاحظ أنّ العبارة رقم (33) المتعلقة بتوجه الموظفين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.810) ووزن نسبي (77.2%). هذا يُظهر أنّ الموظفين يسعون بجد لتحسين مهاراتهم بهدف رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، ما يدل على وعي عالٍ بأهمية التغيير والتطوير الشخصي من أجل دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الإنتاجية. في حين أنّ العبارة رقم (31) التي تشير إلى ترقية الموظفين بناءً على تحسّن الأداء جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.800) ووزن نسبي (76.4%). يعكس هذا أنّ المجمع يعتمد على نظام ترقية عادل، يركز على قياس أداء الموظفين ومدى التحسن فيه، وهو ما يعزز الدافعية لدى العاملين لتحسين أدائهم المستمر. وأخيراً، جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.136) ووزن نسبي (74%). تتعلق هذه العبارة بحرص إدارة الموارد البشرية على برمجة دورات تكوينية تخدم عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة. ورغم أنّ النتيجة تدل على أنّ هناك اهتماماً بهذا الجانب، إلا أنّ الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى وجود تفاوت في آراء أفراد العينة، ما يعكس الحاجة إلى مزيد من التحسين في هذا المجال لتلبية احتياجات جميع العاملين وضمان تفاعلهم الإيجابي مع التغييرات.

من خلال هذا التحليل، يتضح أنّ مجمع عمر بن عمر يولي اهتماماً كبيراً بتطوير موارده البشرية عبر تحديث سياسات الأجور وتقديم برامج تكوينية تتماشى مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية. كما يسعى المجمع إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من

خلال ترقية الموظفين بناءً على الأداء، وتقديم فرص للتكوين المستمر. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها، خاصة فيما يتعلق ببرمجة الدورات التكوينية لضمان توافقها مع احتياجات العاملين المتغيرة. يعكس هذا التوجه نحو التطوير الهيكلي في الموارد البشرية، التزام المجمع بتحسين الأداء العام وتعزيز مرونة المؤسسة في التعامل مع التحديات الجديدة في السوق.

ث. تحليل نتائج بُعد "التغيير في المهام والاستراتيجيات": إنّ بناء استراتيجية فعالة للمؤسسة يُعتبر من العوامل الحاسمة التي تحدد مسار نجاح أي مؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة. كما أنّ التمسك بنفس الاستراتيجية لفترات طويلة قد يؤدي إلى الركود ويعزز الشعور بالثبات، مما يعيق القدرة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. ومن ثم، فإن إحداث تغييرات استراتيجية يصبح ضرورة ملحة. فالتغيرات السريعة في السوق، والتطور التكنولوجي، وتحولات تفضيلات المستهلكين تستدعي مراجعة مستمرة للأهداف والمهام المؤسسية. ومنه، فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على الابتكار والاستجابة لهذه المتغيرات غالباً ما تحقق نجاحات ملحوظة، حيث تسهم هذه التغيرات في تعزيز ميزتها التنافسية وتمكينها من البقاء في صدارة السوق. لذا، فإنّ التغيير الاستراتيجي لا يُعتبر خياراً بل ضرورة حتمية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، مما يضمن استدامة المؤسسة ونموها في الأمد الطويل. ومن هذا المنطلق، يُظهر تحليل نتائج بُعد "التغيير في المهام والاستراتيجيات"، المتكون من (5) عبارات، أنّ مجمع عمر بن عمر يسعى بجدية إلى التكيف مع التحولات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية من خلال اعتماد استراتيجيات ديناميكية لتحديث المهام وتكييف السياسات بما يتلاءم مع متطلبات السوق، حيث أظهرت النتائج أنّ العبارة رقم (37) التي تشير إلى سعي المؤسسة المستمر لاستهداف أسواق جديدة، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.768)، مما يعكس أنّ المجمع يتبنى سياسة توسعية طموحة، تسعى لتعزيز حضوره في الأسواق المختلفة، سواء المحلية أو الدولية. بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (80.8%)، ما يؤكد أنّ المجمع يركز على توسيع قاعدة عملائه وتحقيق نمو مستدام في حصته السوقية.

جاءت العبارة رقم (36) التي تشير إلى سعي المؤسسة لتغيير سياساتها وتكييف استراتيجياتها وفق متطلبات السوق في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.915)، ووزن نسبي (79.6%). هذا يدل على أن المجمع يتمتع بمرونة عالية في تعديل استراتيجياته، ما يجعله قادراً على مواجهة التحديات المستجدة في السوق وضمان استمرارية التنافسية. كما تقاسمت العبارتان رقم (34) و(35) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.765) و(0.757) على التوالي، مما يدل على أنّ المجمع يسعى باستمرار إلى استحداث مهام وظيفية جديدة تتماشى مع التغيرات في الهيكل التنظيمي (بوزن نسبي 79.4%)، وفي الوقت ذاته يهتم بتطوير منتجاته وأساليب الإنتاج لضمان التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (بوزن نسبي 79.4%). هاتان النتيجةتان تُظهران أنّ المجمع يعتمد على الابتكار في تصميم الوظائف وتطوير منتجاته لضمان التميز والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة. وحصلت العبارة رقم (38) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.759) ووزن نسبي (76.8%)، حيث تعكس هذه النتيجة تبني الإدارة رؤية واضحة تعتبر أنّ التغيير والتجديد هما جوهر الاستراتيجية العامة للمؤسسة. هذه النتيجة تعني أنّ المجمع يعتمد على منظور استراتيجي طويل الأمد لتعزيز التجديد والتطوير المستمر في مختلف جوانب العمل.

وبالتالي، يُظهر تحليل هذا البعد، أنّ مجمع عمر بن عمر يتبنى نهجاً استراتيجياً شاملاً يُركز على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة. وبهذا الصدد، فإنه يسعى إلى توسيع حضوره في الأسواق المختلفة عبر استهداف أسواق جديدة وتكييف استراتيجياته بناءً على متطلبات السوق، مما يجعله قادراً على الحفاظ على مرونته التنظيمية والتنافسية. كذلك، يُلاحظ أنّ المجمع يهتم بتطوير منتجاته واستحداث مهام وظيفية جديدة بما يتلاءم مع تطورات الهيكل التنظيمي، مما يعزز من قدرته على تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.

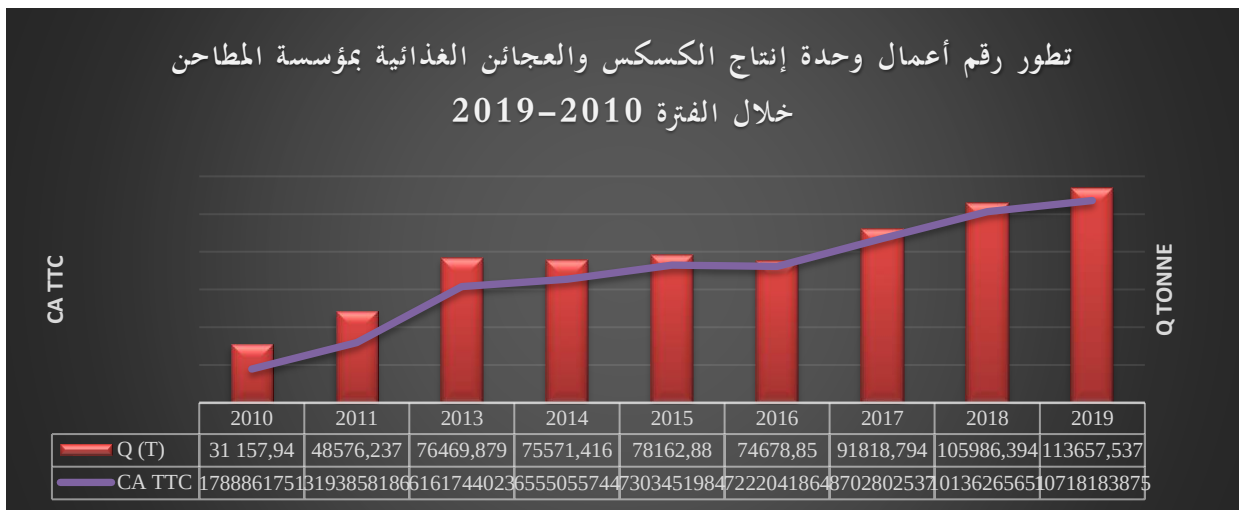
ج. تحليل نتائج بُعد "التغيير في التكنولوجيا": من خلال تحليل نتائج بُعد "التغيير في التكنولوجيا"، المتضمن لـ (04) عبارات، سيتم توضيح مدى اهتمام مؤسسات المجمع عمر بن عمر محل الدراسة بإحداث تغييرات على مستوى التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التطورات التكنولوجية لضمان تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. النتيجة العامة المتحصل عليها، تعكس موافقة بدرجة عالية من طرف أفرد العينة المستجوبين، على أنّ المجمع يعتمد على التكنولوجيا كعامل أساسي في تعزيز قدرته التنافسية وتنمية الإبداع. حصلت العبارة رقم (42) التي تشير إلى سعي المؤسسة إلى تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال التربصات قصيرة وطويلة المدى خارج محيطها على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.653)، مما يعكس التركيز الكبير على تعزيز قدرات الموظفين في مجال الابتكار. بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (82.2%)، مما يؤكد أنّ المجمع يولي أهمية خاصة لتطوير مهارات موظفيه من خلال برامج تكوين متقدمة سواء داخل الوطن أو خارجه، وهو ما يساهم في تحفيز الإبداع وتبني تقنيات جديدة داخل المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (40) التي تشير إلى تقديم تكوين دوري للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.901)، ووزن نسبي (77.6%). هذا يُظهر أنّ المؤسسة تهتم بتعزيز كفاءة موظفيها في استخدام أحدث التقنيات الرقمية بما في ذلك توفير أحدث الأجهزة والمعدات، أجهزة كمبيوتر، أجهزة المخبر المتطورة، وأجهزة التعليب والتغليف، ما يساعد في تحسين سير العمليات وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن تحقيق جودة عالية للمنتج. أما العبارة رقم (41) التي تشير إلى استخدام المؤسسة شبكة اتصالات داخلية تساهم في تبادل البيانات والمعلومات بسهولة، حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.82) وانحرافاً معيارياً يبلغ (0.827)، مع وزن نسبي يصل إلى (76.4%). هذه النتيجة تدل على أنّ المجمع يعتمد على بنية تحتية تقنية متطورة تضمن سهولة تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام. وقد استثمرت مؤسسات المجمع محل الدراسة في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) من نوع (SAP)، رغم التحديات التي واجهت تطبيقه على كافة العمليات، خصوصاً التشغيلية منها. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر نظام Easy.com الخيار الأكثر شيوعاً لسهولة استخدامه وبساطته، مما يُتيح تسيير العمليات بشكل فعال. كما قامت مؤسسات المجمع بإدخال تحديثات مستمرة تتماشى مع احتياجات كل عملية، مما يعزز التنسيق الداخلي ويُسرّع من عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي يُساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. في حين احتلت العبارة رقم (39) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.123)، لتؤكد أنّ المؤسسات محل الدراسة تهتم بإدخال التحديثات في تقنيات الإنتاج والبرمجيات بشكل مستمر بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وذلك بوزن نسبي قدره (74%). يتجلى ذلك من خلال التوسع في وحدات الإنتاج، حيث أضاف المجمع كما ذُكر سابقاً وحدات جديدة لتحويل الطماطم في مؤسسة المصبرات، ليصل عددها إلى ست (06) وحدات موزعة عبر ولايات

الوطن، والتي تنفرد بقدرات إنتاجية تنافسية. كما قامت إدارة مجمع عمر بن عمر من جهة بزيادة خطوط الإنتاج في مؤسسة العجائن، حيث شهدت أكبر استثمار لها في عام 2016، من خلال فتح خطوط إنتاج جديدة أبرزها خط إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والعجائن الخاصة، ممّا أسهم في تغطية السوق الوطنية بحصة سوقية تجاوزت نسبة (30%) وفقا لما أقرّ به مسؤول المصلحة التجارية بالمؤسسة.

يُظهر الشكل الآتي تطور رقم الأعمال لوحدة العجائن خلال الفترة من (2010 إلى 2019)، مما يوضح الزيادة المستمرة في الإيرادات ويعكس نجاح الاستثمارات الجديدة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث يتم تمثيل كميات الإنتاج (بالطن) بواسطة الأعمدة الحمراء، بينما يُمثّل الخط الأرجواني رقم الأعمال (CA TTC).

الشكل (45): تطوّر رقم أعمال وحدة العجائن خلال الفترة (2010 – 2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مسؤول المصلحة التجارية في وحدة إنتاج الكسكس والعجائن.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ هناك زيادة طردية في كميات الإنتاج ورقم الأعمال على مدى السنوات المعنية، مما يعكس النجاح الذي حققته المؤسسة في تحسين أدائها الإنتاجي والتسويقي. في عام 2010، كان الإنتاج (31157.94) طن، بينما ارتفع هذا الرقم بشكل ملحوظ ليصل إلى (113657.54) طن بحلول عام 2019. في المقابل، أظهر رقم الأعمال أيضاً اتجاهًا تصاعديًا مستمرًا، مما يدل على القدرة التنافسية المتزايدة للمؤسسة في السوق الوطنية. على الرغم من أنّ النتيجة إيجابية بشكل عام، إلا أنّ الانحراف المعياري المرتفع يُشير إلى وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة. هذه النتيجة قد تعكس الحاجة إلى تحسين أو تسريع وتيرة إدخال التحديثات التكنولوجية لضمان أنّ جميع الأقسام تستفيد بشكل كامل من الابتكارات التكنولوجية الحديثة. من مجمل ما سبق، يمكن القول أنّ النتائج المتحصل عليه جرّاء تحليل بُعد "التغيير التكنولوجي"، أثبتت أنّ مجمع عمر بن عمر يولي اهتمامًا كبيرًا بالتكنولوجيا كعامل أساسي لتحقيق الابتكار والكفاءة التشغيلية، حيث أنّ تركيزه على تطوير مهارات الموظفين من خلال التبرّصات وبرامج التكوين الدورية يعزز من قدراتهم على مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، مما يضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق سريعة التغيّر.

2. تحليل الجزء الثاني "عمليات التغيير التنظيمي": تمّ إجراء تحليل مُعمّق لبيانات استجابات أفراد العينة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني، والذي يتناول "عمليات التغيير التنظيمي"، وذلك بهدف تقييم مستوى التبني والتنفيذ الفعلي لهذه

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

العمليات داخل مجمع عمر بن عمر. وقد اشتمل التحليل على حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة حول العبارات المرتبطة بأبعاد هذا الجزء، والذي يتألف من (06) أبعاد، كما هو موضح في الجدول (49):

الجدول (49): نتائج إجابات أفراد العينة حول الجزء الثاني "عمليات التغيير التنظيمي"

أبعاد الجزء الثاني	رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	درجة التطبيق	الترتيب
		لا أتفق تمامًا	لا أتفق	متوسط	أتفق	أتفق تمامًا					
–		البعد الأول: الوعي بضرورة التغيير					3,9261	0,64984	أتفق	عالية	–
3	43	4	17	69	180	64	3,85	0,830	أتفق	عالية	3
1	44	5	12	38	211	68	3,97	0,773	أتفق	عالية	1
2	45	3	11	53	197	70	3,96	0,762	أتفق	عالية	2
–		البعد الثاني: الرغبة والاستعداد للتغيير					3,9212	0,72062	أتفق	عالية	–
2	46	8	18	43	175	90	3,96	0,911	أتفق	عالية	2
1	47	4	6	49	189	87	4,04	0,766	أتفق	عالية	1
3	48	12	32	56	158	76	3,76	1,024	أتفق	عالية	3
–		البعد الثالث: تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية					3,8713	0,66630	أتفق	عالية	–
4	49	14	43	61	127	89	3,70	1,120	أتفق	عالية	4
2	50	10	14	55	184	71	3,87	0,895	أتفق	عالية	2
3	51	7	20	44	223	40	3,81	0,802	أتفق	عالية	3
1	52	0	4	38	211	81	4,10	0,628	أتفق	عالية	1
–		البعد الرابع: القدرة على تنفيذ التغيير					3,9291	0,63904	أتفق	عالية	–
3	53	4	16	67	188	59	3,84	0,809	أتفق	عالية	3
1	54	5	12	35	216	66	3,98	0,763	أتفق	عالية	1
2	55	3	11	48	204	68	3,97	0,749	أتفق	عالية	2
–		البعد الخامس: إدارة مقاومة التغيير					3,8812	0,72805	أتفق	عالية	–
2	56	8	18	39	185	84	3,96	0,894	أتفق	عالية	2
1	57	4	5	45	195	85	4,05	0,745	أتفق	عالية	1
3	58	14	44	60	148	68	3,63	1,076	أتفق	عالية	3
–		البعد السادس: ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته					3,8144	0,79673	أتفق	عالية	–
3	59	15	44	59	127	89	3,69	1,133	أتفق	عالية	3
2	60	11	15	51	187	70	3,87	0,907	أتفق	عالية	2
1	61	7	20	36	213	58	3,88	0,835	أتفق	عالية	1
–		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للجزء الثاني					3,8895	0,62944	أتفق	عالية	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

يتبين من نتائج الجدول (49) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مؤسسات المجمع تراوحت بين (3.63) كأدنى حد و(4.10) كأعلى حد، بينما تراوح الانحراف المعياري بين (0.628 و 1.133)، مما يُشير بوضوح إلى اتفاق عام بين الأفراد المستجوبين على أهمية تطبيق هذه المراحل وفعاليتها في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي. فيما يلي تحليل مفصّل للأبعاد الست (06) التي تضمنها الجزء الثاني من المحور الثاني للدراسة:

أ. تحليل نتائج بُعد "الوعي بضرورة التغيير": يتناول هذا البُعد مدى إدراك موظفي مجمع عمر بن عمر لأهمية التغيير التنظيمي واستعدادهم للمشاركة في تنفيذه. تُظهر نتائج هذا البُعد مستوىً عالياً من الوعي بين الموظفين. حصلت العبارة رقم (44) التي تشير إلى "استعداد الموظفين للمشاركة في صياغة التغييرات والمساهمة في تحقيقها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.773)، ووزن نسبي (79.4%)، مما يعكس استعداداً كبيراً لدى الموظفين للانخراط الفعّال في عمليات التغيير، وهو عامل حاسم في ضمان نجاح التغيير. جاءت العبارة رقم (45) التي تتعلق بـ "شرح المؤسسة لأسباب التغييرات المقترحة بشكل واضح" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.762)، ووزن نسبي (79.2%)، ما يشير إلى فعالية التواصل الداخلي في المؤسسة وقدرتها على توضيح مبررات التغيير، مما يقلل من فرص المقاومة ويزيد من دعم الموظفين. أما العبارة رقم (43) التي تشير إلى "وعي الموظفين بأهمية التغيير لحل المشكلات" فقد حصلت على متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.830)، ووزن نسبي (77%)، وعلى الرغم من النتيجة الإيجابية، فإن الانحراف المعياري الأعلى نسبياً يشير إلى تفاوت طفيف في آراء الموظفين حول أهمية التغيير، مما قد يستدعي تعزيز التوعية بأهمية التغيير في بعض الأقسام. بشكل عام، تعكس النتائج أن مجمع عمر بن عمر يتمتع ببيئة تنظيمية تتسم بالوعي العالي بضرورة التغيير، مدعوماً باستعداد الموظفين وتواصل فعّال، مما يشكل أساساً متيناً لنجاح عمليات التغيير التنظيمي.

ب. تحليل نتائج بُعد "الرغبة والاستعداد للتغيير": يتناول هذا البُعد مدى استعداد الموظفين في مجمع عمر بن عمر للمشاركة في التغيير التنظيمي وتأثيره على مصالحهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن مدى إدراكهم لدورهم الوظيفي في دعم تلك التغييرات. تشير النتائج المتحصّلة عليها إلى درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، مما يعكس رغبتهم الكبيرة في المشاركة في عمليات التغيير. يُلاحظ أنّ العبارة رقم (47) التي تتعلق بأن التغيير يؤثر إيجابياً على المسار المهني للموظف، مثل زيادة فرص الترقية، حصلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.766) ووزن نسبي (80.8%)، مما يدل على قناعة قوية لدى الموظفين بأن التغييرات التنظيمية يمكن أن تسهم في تحسين فرصهم المهنية وتعزيز رغبتهم في دعمها بفعالية. أما العبارة رقم (46) التي تشير إلى أنّ التغييرات تحقق الفوائد والمصالح الشخصية والمهنية بالإضافة إلى مصلحة المؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.911)، ووزن نسبي (79.2%). تعكس هذه النتيجة شعور الموظفين بوجود توازن بين تحقيق مصالحهم الشخصية والمهنية وأهداف المؤسسة، مما يزيد من دافعهم للمشاركة الفعّالة في عمليات التغيير. وفيما يخص العبارة رقم (48) التي تشير إلى أنّ دعم عمليات التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من مسؤوليات الموظف داخل المؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (1.024)، ووزن نسبي

(75.2%). رغم الموافقة العالية، فإن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تباين في آراء الموظفين حول مدى اعتبارهم دعم التغيير كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية. قد يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلاف في الإدراك الوظيفي أو تفاوت في الأدوار التي يشغلها الموظفون داخل المؤسسة.

بشكل عام، تُظهر النتائج أنّ الرغبة والاستعداد للتغيير بين موظفي مجمع عمر بن عمر مرتفعة، مع وجود قناعة بالفوائد المحتملة للتغييرات. ومع ذلك، هناك حاجة لمزيد من التوعية حول دور الموظفين ومسؤولياتهم في دعم التغيير لضمان نجاح هذه العمليات بشكل أكثر فعالية.

ت. تحليل نتائج بُعد "تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية": يهدف بُعد "تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية" إلى تقييم مدى قدرة مجمع عمر بن عمر على تحديد المشكلات التنظيمية وتحليل المواقف التي تؤثر على أداء العمل. تُظهر النتائج وجود توافق عالٍ بين الموظفين حول قدرة مؤسسات المجمع محل الدراسة على تشخيص هذه المشكلات، مما يشير إلى وعيهم الواضح بالتحديات الحالية والقدرة على تحليلها. وبهذا الصدد، حصلت العبارة رقم (52) التي تشير إلى أنّ المؤسسة تسعى بجدية لتحليل وتشخيص المشكلات التنظيمية بشكل مناسب على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.628) ووزن نسبي (82%). هذا يعكس رضا الموظفين عن جهود الإدارة في التعامل مع المشكلات التنظيمية، ويبرز التزام المؤسسة بتحليل دقيق للمواقف والتحديات التي تواجهها.

أما العبارة رقم (49) التي تعبر عن اعتقاد الموظفين بأنّ زيادة التكاليف وضعف استغلال الموارد يؤثران سلباً على أداء العمل، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (1.120) ووزن نسبي (74%)، مما يعكس قلق الموظفين حول هذه المشكلات ويشير إلى الحاجة الملحة لتحسين استراتيجيات الإدارة المالية واستغلال الموارد بشكل أكثر فعالية. وفيما يخص العبارة رقم (50) التي تشير إلى تأثير ضعف التواصل الاجتماعي بين الموظفين على أداء العمل، فقد سجلت متوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.895) ووزن نسبي (77.4%). تؤكد هذه النتيجة أهمية التواصل الفعال داخل المؤسسة، إذ يعتبر هذا الجانب حاسماً لتعزيز الأداء وتحقيق التعاون بين الفرق.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ العبارة رقم (51) حصلت على متوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.802) ووزن نسبي (76.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّ غياب استراتيجيات واضحة يؤثر سلباً على الأداء. تمثل هذه النتيجة دعوة للإدارة إلى وضع استراتيجيات تنظيمية واضحة ومتوافقة مع الأهداف العامة للمؤسسة لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح المستدام. وبشكل عام، تُظهر النتائج وعي الموظفين بالمشكلات التنظيمية التي تؤثر على الأداء، مع تقديرهم لجهود المؤسسة في تحليل هذه المشكلات. إلا أنّ هناك حاجة إلى تحسين استغلال الموارد، تعزيز التواصل بين الموظفين، وتطوير استراتيجيات تنظيمية واضحة لتجاوز التحديات المحتمل وقوعها مستقبلاً وضمان تحقيق أداء أفضل.

ث. تحليل نتائج بُعد "القدرة على تنفيذ التغيير": يهدف هذا البُعد إلى تقييم مدى قدرة مجمع عمر بن عمر على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، وتشير النتائج إلى وجود توافق عالٍ بين الموظفين حول القدرة الفعالة للتكيف مع التغييرات، مما يعكس استعدادهم وثقتهم في بيئة العمل. وبهذا الصدد، حققت العبارة رقم (54)، التي تشير إلى شعور الموظف بالثقة في

قدرته على التعاون مع زملائه لتنفيذ التغييرات، أعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.763)، مع وزن نسبي قدره (79.6%). يعكس هذا المتوسط العالي الثقة المتبادلة بين الموظفين، مما يساهم في تسهيل عمليات التغيير وتعزيز روح الفريق. أما العبارة رقم (55)، التي تؤكد أنّ المؤسسة تسعى لتقديم الدعم والموارد اللازمة لتسهيل تنفيذ التغييرات، فقد سجلت متوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري (0.749) ووزن نسبي (79.4%). يعكس ذلك وعي الموظفين بالجهود التي تبذلها الإدارة لدعمهم أثناء عمليات التغيير، مما يزيد من قدرتهم على تنفيذ التغييرات بنجاح. وبالنسبة للعبارة رقم (53)، التي تشير إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغييرات التي تقوم بها المؤسسة، فقد بلغت متوسط حسابي قدره (3.84) بانحراف معياري (0.809) ووزن نسبي (76.8%). تعكس هذه النتيجة استعداد الموظفين للتكيف مع أي تغييرات جديدة، مما يسهل عملية التغيير ويقلل من المقاومة المحتملة.

تشير هذه النتائج مجتمعةً إلى وجود مستوى عالٍ من الثقة والتعاون بين الموظفين، بالإضافة إلى الدعم المستمر من الإدارة، وهو ما يُعتبر من العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ عمليات التغيير في المؤسسة. كما استمرار توفير الموارد والدعم من جانب آخر، سيعزز من قدرة المؤسسة على تنفيذ التغييرات بفعالية وكفاءة.

ج. تحليل نتائج بُعد "إدارة مقاومة التغيير": يستهدف بُعد "إدارة مقاومة التغيير" دراسة كيفية تعامل مجمع عمر بن عمر مع المقاومة التي قد يبدونها الموظفون بُحاً التغييرات التنظيمية. تظهر النتائج وجود توافق عالٍ بين أفراد العينة حول أهمية الإدارة الفعّالة لمقاومة التغيير، مما يدل على وعيهم بعمليات التغيير وطرق التعامل معها. حصلت العبارة رقم (57)، التي تشير إلى تشجيع المؤسسة على التفاوض والتواصل الفعال مع الموظفين المعارضين للتغيير، على متوسط حسابي (4.05) بانحراف معياري (0.745) ووزن نسبي (81.0%). يعكس هذا المعدل تبني المؤسسة سياسة شفافة وفعّالة في التعامل مع المخاوف والاعتراضات، مما يساهم في تقليل حدة المقاومة ويزيد من قبول الموظفين للتغيير.

أما العبارة رقم (56)، التي تشير إلى أن المؤسسة تواجه أحياناً مقاومة للتغييرات من قِبل الموظفين، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.96) بانحراف معياري (0.894) ووزن نسبي (79.2%). تعكس هذه النتيجة وجود مقاومة بالفعل، مما يتطلب من الإدارة وضع استراتيجيات فعّالة لمعالجة هذه الظاهرة بشكل يتناسب مع تحدياتها. بينما حصلت العبارة رقم (58)، التي تشير إلى سعي المؤسسة لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، على متوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.076) ووزن نسبي (72.6%). تشير هذه النتيجة إلى أهمية إشراك الموظفين في العمليات، على الرغم من أنّ المتوسط أقل من العبارتين السابقتين، مما قد يدل على الحاجة إلى تحسين هذا الجانب.

وعليه، تُوضّح نتائج هذا البعد أنّ مجمع عمر بن عمر يعترف بمقاومة التغيير ويعمل على إدارتها بشكل فعّال من خلال التواصل والحوار. ومع ذلك، لا تزال هناك فرص لتحسين مستوى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما قد يساهم في زيادة قبول التغييرات ويعزز من نجاحها. كما يجدر التنويه إلى أنّ تعزيز ثقافة الشفافية والتعاون خطوة حيوية لتقليل المقاومة وتعزيز بيئة العمل.

ح. تحليل نتائج بُعد "ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته": يتناول بُعد "ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته" كيفية ضمان استمرارية التغييرات التي تم تنفيذها داخل مجمع عمر بن عمر على المدى الطويل. تُظهر النتائج وجود توافق عالٍ بين المبحوثين حول الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف. إذ حصلت العبارة رقم (61)، التي تشير إلى سعي المؤسسة للحفاظ على الموظفين ذوي المهارة والكفاءة العالية ومنح حوافز مادية ومعنوية لهم، على متوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (0.835) ووزن نسبي (77.6%). تعكس هذه النتيجة أهمية الاعتراف بمساهمات الموظفين ودور الحوافز في تعزيز استمرارية التغيير. أما العبارة رقم (60)، التي تتعلق بتوجيه العمليات والأنشطة بما يدعم استمرارية التغيير وتحسينه، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.87) بانحراف معياري (0.907) ووزن نسبي (77.4%). يُظهر هذا الفهم الواضح من قبل الموظفين لأهمية توجيه الأنشطة لتحقيق التغيير المستدام. فيما يتعلق بالعبارة رقم (59)، التي تشير إلى قيام المؤسسة بمراجعات دورية لضمان تحقيق أهداف التغيير، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (1.133) ووزن نسبي (73.8%). على الرغم من أنّ هذه النتيجة تُظهر توافقاً عالياً، إلا أنّ متوسطها الأدنى قد يدل على حاجة لتحسين الجهود المبذولة في هذا الجانب.

تُبين النتائج السابقة أنّ مجمع عمر بن عمر يتبنى استراتيجيات فعالة لترسيخ التغيير وضمان استمراريته، مع التركيز على الحوافز والتوجيه الاستراتيجي. كما أنّ تعزيز عمليات المراجعة الدورية وتحسين التفاعل مع الموظفين تُعتبر خطوة مهمة وضرورية للحفاظ على فعالية هذه العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة. يُعزز هذا التحليل من أهمية الإدارة الفعالة في تحقيق تغيير دائم يساهم في نجاح المؤسسة واستدامتها.

في ختام تحليل هذا الجزء، تُعد عمليات التغيير التنظيمي عنصراً حيوياً لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث يُظهر تحليل البيانات التزاماً واضحاً من قبل الإدارة والموظفين في تنفيذ هذه العمليات. أبدى الموظفون وعياً عميقاً بأهمية التغيير، مما يُعكس استعدادهم للمشاركة الفعالة في صياغة التغييرات، ويعزز من روح التعاون والتفاني لتحقيق الأهداف المشتركة. كما أظهر التحليل أنّ الموظفين يدركون الفوائد الشخصية والمهنية المحتملة من التغييرات، مما يساهم في انخراطهم الفعّال. في الوقت نفسه، تمتلك المؤسسة قدرة عالية على تشخيص المشكلات التنظيمية بدقة، مما يُبرز التزامها بتحليل العوامل المؤثرة على الأداء وتحسين التواصل بين الإدارة والعاملين. وعلاوة على ذلك، يتمتع الموظفون بقدرة ملحوظة على التكيف مع التغييرات، حيث يُعبرون عن ثقتهم في قدراتهم على العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المرجوة. يُظهر التحليل أيضاً أنّ المؤسسة تُدير مقاومة التغيير بفعالية من خلال فتح قنوات للحوار والتفاوض مع الموظفين المعارضين، مما يُساهم في تخفيف هذه المقاومة. ومن جهة أخرى، تسعى المؤسسة إلى ضمان استمرارية التغيير من خلال مراجعات دورية وتوجيه الأنشطة بما يتماشى مع الأهداف المنشودة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

على ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها سابقاً عند تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان، نسعى من خلال هذا المطلب تقديم نتائج الدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار صحة الفرضيات التي تمّ وضعها في مقدمة الدراسة. تهدف هذه الفرضيات إلى استكشاف الدور المحوري الذي يلعبه تكوين المورد البشرية في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

عند إجراء اختبار فرضيات الدراسة، تطلب الأمر صياغة نوعين من الفرضيات:

➤ **الفرضية الصفيرية / النفي (H_0):** والتي تُصاغ على عكس ما يعتقده الباحث، وتُشير إلى عدم وجود علاقة أو تأثير أو فروق بين متغيرات الدراسة، ويتم قبولها عندما تكون قيمة ($Sig \geq 0.05$)؛

➤ **الفرضية البديلة / الإثبات (H_1):** هي الفرضية التي تُصاغ بصيغة الإثبات، حيث تشير إلى وجود علاقة أو تأثير أو فروق بين متغيرات الدراسة، ويتم قبولها عندما تكون قيمة ($Sig < 0.05$)، أي عند رفض الفرضية الصفيرية.

وبناءً على ذلك، تمّ الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة الفرضيات المطروحة، بُغية التحقق من صحتها أو نفيها. كما تمّ العمل على تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسيرها، ليتم مناقشتها بشكل أوسع في المطلب اللاحق.

أولاً: اختبار الفرضيات الرئيسية الخاصة بمحاور الدراسة

لإختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بمحاور الدراسة، تمّ الاعتماد على اختبار "ستودنت Student's t-test" الذي يقوم على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي لكل محور مع المتوسط المعياري للاستبيان. تمّ حساب المتوسط المعياري بناءً على جمع درجات مقياس ليكارت الخماسي [لا أتفق تماماً (1)، لا أتفق (2)، محايد (3)، أتفق (4)، أتفق تماماً (5)] وقسمتها على عدد فئاته، أي: $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$. من خلال هذا الاختبار، تمّ تحليل الفرضيات الأساسية للدراسة، مما أتاح التوصل إلى النتائج التالية:

1. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: تمت صياغة الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

$H_{(0-1)}$: لا يوجد تطبيق فعلي لمراحل تكوين المورد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة.

$H_{(1-1)}$: يوجد تطبيق فعلي لمراحل تكوين المورد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة.

وفقاً لنتائج اختبار T-Test الواردة في الجدول (50)، تمّ تقييم مستوى تطبيق مراحل تكوين المورد البشري من خلال

عدة أبعاد كالاتي:

الجدول (50): نتائج اختبار T-Test لمحور تكوين المورد البشري

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	
<0.001	333	26,328	تحديد الاحتياجات التكوينية
<0.001	333	24,414	تصميم العملية التكوينية
<0.001	333	32,183	تنفيذ العملية التكوينية
<0.001	333	35,765	تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
<0.001	333	35,954	محور تكوين المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أنّ قيمة T لمحور تكوين المورد البشري بلغت (35,954) عند درجة حرية (333) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهو أقل بدوره من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). بالإضافة إلى ذلك، كانت مستويات الدلالة لجميع الأبعاد المستخدمة في قياس مستوى التطبيق الفعلي لمراحل تكوين الموارد البشرية في المجمع محل الدراسة أقل من (5%). بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H_{(0-1)}$) وقبول الفرضية البديلة ($H_{(1-1)}$) التي تنص على أنه يوجد تطبيق فعلي لمراحل تكوين الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه.

2. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: تمحورت الفرضية الرئيسية الثانية حول قدرة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه على تبني مجالات التغيير التنظيمي وتنفيذ عملياته، حيث تمت صياغتها كما يلي:

$H_{(0-2)}$: لا يمتلك مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه القدرة اللازمة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

$H_{(1-2)}$: يمتلك مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه القدرة اللازمة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

بالاعتماد على نتائج اختبار T-Test الواردة في الجدول (51)، تمّ تقييم قدرة المجمع على التغيير التنظيمي من خلال عدة أبعاد كالآتي:

الجدول (51): نتائج اختبار T-Test لمحور القدرة على التغيير التنظيمي

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	
<0.001	333	28,192	مجالات التغيير التنظيمي
<0.001	333	25,461	التغيير في الثقافة التنظيمية
<0.001	333	27,546	التغيير في الهيكل التنظيمي
<0.001	333	25,189	التغيير في الموارد البشرية
<0.001	333	28,070	التغيير في المهام والاستراتيجيات
<0.001	333	23,772	التغيير في التكنولوجيا
<0.001	333	25,828	عمليات التغيير التنظيمي
<0.001	333	26,046	الوعي بضرورة التغيير
<0.001	333	23,362	الرغبة والاستعداد للتغيير
<0.001	333	23,897	تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية
<0.001	333	26,572	القدرة على تنفيذ التغيير
<0.001	333	22,121	إدارة مقاومة التغيير
<0.001	333	18,680	ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته
<0.001	333	27,281	محور القدرة على التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

تُظهر نتائج الاختبار أنّ قيمة T لمحور القدرة على التغيير التنظيمي بلغت (27,281) عند درجة حرية (333) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهو مستوى أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يُشير إلى معنوية. وبالمثل، أظهرت جميع الأبعاد المرتبطة بمجالات التغيير التنظيمي وعملياته مستويات دلالة إحصائية أقل من (5%)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (0-2) H وقبول الفرضية البديلة (1-2) H التي تنص على أنّ مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه يمتلك القدرة اللازمة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

ثانيا: اختبار علاقة الارتباط بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي

في إطار هذه الدراسة، تمّ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية المرتبطة بها، بهدف تحليل العلاقة بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية. تمّ استخدام اختبار "الارتباط الخطي البسيط" لقياس هذه العلاقة. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو الآتي:

H (0-3) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

بالاستناد إلى اختبار الارتباط الخطي، جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (52): نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

تكوين المورد البشري		القدرة على التغيير التنظيمي		معامل الارتباط سبيرمان	معامل الارتباط
قيمة المعامل	1.000	**0,913			
مستوى الدلالة Sig	-	<0.001			
حجم العينة	334			القدرة على التغيير التنظيمي	معامل الارتباط
قيمة المعامل	**0,913	1.000			
مستوى الدلالة Sig	<0.001	-			
حجم العينة	334				

(**) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

يتضح من نتائج الجدول رقم (52) أنّ قيمة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية $H (0-3)$ وقبول الفرضية البديلة $H (1-3)$ ، كما يُلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني قُدر بـ (0.913)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (تكوين المورد البشري)، والمتغير التابع (القدرة على التغيير التنظيمي).

2. اختبار الفرضيات الفرعية: يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة في الجدول

التالي:

الجدول (53): نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط للفرضيات الفرعية

تحديد الاحتياجات التكوينية		تصميم العملية التكوينية		تنفيذ العملية التكوينية		تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	
قيمة المعامل	**0,872	**0,865	**0,659	**0,669			
مستوى الدلالة Sig	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001			
حجم العينة	334						

(**) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

بالاستناد إلى اختبار الارتباط الخطي، يمكن تحليل الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية تم صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات كالآتي:

H (0-1-3) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-1-3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من نتائج الجدول (53) أنّ قيمة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **H (0-1-3)** وقبول الفرضية البديلة **H (1-1-3)**، كما يُلاحظ أنّ معامل الارتباط بين البعد الأول والجزء الأول من المحور الثاني قُدر بـ (0.872)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تحديد الاحتياجات التكوينية، ومجالات التغيير التنظيمي.

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار هذه الفرضية تمّ صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات كالتالي:

H (0-2-3) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-2-3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من نتائج الجدول رقم (53) أنّ قيمة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **H (0-2-3)** وقبول الفرضية البديلة **H (1-2-3)**، كما يُلاحظ أيضاً أنّ معامل الارتباط بين البعد الثاني والجزء الأول من المحور الثاني قُدر بـ (0.865)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تصميم العملية التكوينية، ومجالات التغيير التنظيمي.

ت. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية تمّ صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات كالتالي:

H (0-3-3) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-3-3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

تُبين النتائج الإحصائية في الجدول (53) أنّ قيمة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **H (0-4-3)** وقبول الفرضية البديلة **H (1-4-3)**، كما يتضح أيضاً أنّ معامل الارتباط بين البعد الثالث والجزء الأول من المحور الثاني قُدر بـ (0.659)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تنفيذ العملية التكوينية، ومجالات التغيير التنظيمي.

ث. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية تمّ صياغة فرضية الإثبات وفرضية النفي كالتالي:

H (0-4-3) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-4-3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

تُظهر نتائج الجدول رقم (53) أنّ قيمة ($\text{Sig} < 0.001$)، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **H (0-4-3)** وقبول الفرضية البديلة **H (1-4-3)**، كما يُلاحظ أيضاً أنّ معامل الارتباط بين البعد الرابع والجزء الأول من المحور الثاني قُدِّر بـ (0.669)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية، ومجالات التغيير التنظيمي.

ثالثاً: اختبار علاقة التأثير بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي

تمّ في هذه الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة إلى جانب الفرضيات الفرعية التابعة لها، وذلك باستخدام اختبار "الانحدار الخطي البسيط" لتحليل تأثير كل بعد من أبعاد تكوين المورد البشري (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية) على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، ثم عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل:

$$Y = a + b_1 x_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع، **X₁ :** المتغير المستقل، **a :** الحد الثابت، **b₁ :** معلمة المتغير المستقل.

1. اختبار التعددية الخطية: قبل تطبيق اختبار الانحدار، من الضروري التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وهو ما تمّ التأكد منه مسبقاً باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف – سمرنوف). إضافةً إلى ذلك، يجب التأكد من عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباطات خطية قوية بينها. لذلك، تمّ استخدام اختبار تضخم التباين (VIF)، الذي كلما كانت قيمته أقل من (4) وأكبر من (0.05) أي أقرب إلى الصفر، والتباين المسموح به (Tolérance) أكبر من (0.2) وأقرب إلى (1)، نقول أنّ المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها وبالتالي لا توجد تعددية خطية. النتائج المتحصل عليها تمّ تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول (54): اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolérance)

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolérance)
تحديد الاحتياجات التكوينية	2,857	0,350
تصميم العملية التكوينية	3,221	0,310
تنفيذ العملية التكوينية	1,562	0,640
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	1,554	0,644

. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

النتائج الواردة في الجدول أعلاه تُوضّح أنّ قيم معاملات (VIF) تراوحت بين (1,554 و 3,221)، وهي جميعها أقل من الحد الأقصى المقبول (4) وأكبر من الحد الأدنى (0,05). أما بالنسبة لقيم التباين المسموح به (Tolérance)، فقد تراوحت بين (0,310 و 0,644)، وهي جميعها أكبر من (0,2) وأقرب إلى الواحد، مما يؤكد عدم وجود تعددية خطية بين أبعاد المتغير المستقل. بناءً على هذه النتائج، يمكن المضي قدماً في تطبيق تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات ودراسة علاقة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج كما يلي:

أ. صياغة الفرضيتين الصفريّة والبديلة: وتتمثلان في:

H (0-4) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-4) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

ب. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط: الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول (55): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة

المعاملات غير القياسية	المعاملات القياسية		قيمة T	مستوى الدلالة Sig
B	الخطأ المعياري	Beta		
0,389	0,117	-	3,329	<0.001
1,074	0,029	0,898	37,097	<0.001

. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

وبالتالي، يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 0,389 + 1,074 x$$

(تكوين المورد البشري) = 0,389 + 1,074 القدرة على التغيير التنظيمي

ت. اختبار معنوية المَعْلَمَات: من أجل اختبار معنوية المَعْلَمَات تمّ الاعتماد على اختبار ستودنت، حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى كالتالي:

■ اختبار معلمة الحد الثابت (b₁):

$$0 = b_1 : H_0$$

$$0 \neq b_1 : H_1$$

تُظهر نتائج الجدول رقم (55) أنّ قيمة (Sig) للحد الثابت أقل من (0.001)، وهي بدورها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنّ معلمة الحد الثابت معنوية.

■ اختبار معلمة المتغير المستقل (b₂):

$$0 = b_2 : H_0$$

$$0 \neq b_2 : H_1$$

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (55) أنّ قيمة (Sig) لمعلمة المتغير المستقل أقل من (0.001)، وهي بدورها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنّ معلمة المتغير المستقل معنوية.

ث. اختبار معنوية النموذج ككل: إنّ اختبار معنوية النموذج ككل تتم باستخدام اختبار فيشر لمعرفة ما إذا كان هناك أثر أم لا، حيث يتم صياغة الفرضيات التالية:

$$0 = b_2 = b_1 : H_0$$

$$0 \neq b_2 \neq b_1 : H_1$$

الجدول (56): معنوية النموذج ككل باستخدام فيشر

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
<0.001	1376,183	99,375	1	99,375	الانحدار
		0,072	332	23,974	البواقي
			333	123,349	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

يُشير الجدول أعلاه إلى أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁. وبناءً على ذلك، يُعتبر النموذج مقبولاً وذو دلالة معنوية وفقاً لاختبار فيشر. واستناداً إلى نتائج كل من اختبار "ستودنت" و "فيشر"، تمّ التوصل إلى قبول الفرضية البديلة (H₁₋₄) والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين المورد البشري على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

ج. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج: يمكن تفسير العلاقة التأثيرية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي:

الجدول (57): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² Ajusté
1	0,898	0,806	0,805

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تُوضح النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط R المقدّر بـ (0,898) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (تكوين المورد البشري) والمتغير التابع (القدرة على التغيير التنظيمي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0,806) وهو ما يدل على أنّ (80,6%) من التغيرات في القدرة على التغيير التنظيمي يُعزى سببها إلى التغير في تكوين المورد البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تُدرس في هذا السياق.

3. اختبار الفرضيات الفرعية: يهدف هذا الجزء إلى اختبار الأثر المستقل لكل بعد من الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (تكوين المورد البشري)، والتي تتضمن: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية) على عمليات التغيير التنظيمي، حيث تمّ الاعتماد على اختبار الخطي البسيط لدراسة هذه العلاقات، وأسفرت النتائج عما يلي:

أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية تمّ صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات كالتالي:

H (0-1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-1-4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

يمكن تلخيص النتائج المتحصّل عليها في الجدول التالي:

الجدول (58): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي

	B	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,636	-	5,810	<0.001	906,064	0,855	0,732	<0.001
البعد الأول	0,826	0,855	30,101	<0.001				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) لكل من الحد الثابت والمتغير المستقل (البعد الأول) أقل من (0.001)، وهي بدورها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، التي تنص على أنّ معلمة الحد الثابت ومعلمة المتغير المستقل معنويتان إحصائياً. وبالنظر إلى قيمة فيشر (F) المقدّرة بـ (906,855) عند مستوى الدلالة (Sig < 0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، يُعتبر نموذج الانحدار مقبولاً وذو دلالة معنوية. ومنه، يتم قبول الفرضية البديلة H (1-1-4) والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة

0.05. من جهة أخرى، تُوضح النتائج الإحصائية أنّ معامل الارتباط R المقدّر بـ (0,885) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقويّة بين المتغيّر المستقل الفرعي (تحديد الاحتياجات التكوينية) والمتغير التابع (عمليات التغيير التنظيمي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,732) وهو ما يدل على أنّ (73,2%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يُعزى إلى التغير في تحديد الاحتياجات التكوينية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى. يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة التالية:

$$Y = 0,636 + 0,826 x$$

(تحديد الاحتياجات التكوينية) = $0,636 + 0,826$ عمليات التغيير التنظيمي

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار هذه الفرضية تمّ صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات كالتالي:

$H_{(0-2-4)}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

$H_{(1-2-4)}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

يمكن تلخيص النتائج المتحصّل عليها في الجدول الآتي:

الجدول (59): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي

المستوى	معامل	معامل	قيمة (F)	المستوى	قيمة (T)	Beta	B	
الدلالة Sig	التحديد R^2	الارتباط R		الدلالة Sig				
<0.001	0,724	0,851	869,509	<0.001	6,976	-	0,753	الثابت
				<0.001	29,487	0,851	0,807	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أنّ قيمة (Sig) لكل من الحد الثابت والمتغير المستقل (البعد الثاني) أقل من (0.001)، وهي بدورها أقل من مستوى المعنوية (0.05). بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنّ معلمة الحد الثابت ومعلمة المتغير المستقل معنويتان إحصائياً. وبالنظر إلى قيمة اختبار فيشر (F) المقدّرة بـ (869,509) عند مستوى الدلالة ($Sig < 0.001$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، يُعتبر نموذج الانحدار مقبولاً وذو دلالة معنوية. وبذلك، يتم قبول الفرضية البديلة $H_{(1-2-4)}$ التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05. من جانب آخر، تُشير النتائج الإحصائية إلى أنّ معامل الارتباط R المقدّر بـ (0,851) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قويّة بين المتغيّر المستقل الفرعي (تصميم العملية التكوينية) والمتغير التابع (عمليات التغيير التنظيمي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,724) وهو ما يدل على أنّ (72,4%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير

التنظيمي يعود سببه إلى التغير في تصميم العملية التكوينية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى. يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة التالية:

$$Y = 0,753 + 0,807 x$$

(تصميم العملية التكوينية) = 0,753 + 0,807 عمليات التغيير التنظيمي

ت. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية تم صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات على النحو التالي:

H (0-3-4) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

H (1-3-4) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

يمكن تلخيص النتائج المتحصّل عليها في الجدول الآتي:

الجدول (60): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي

B	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة Sig
الثابت	1,175	6,625	<0.001	239,372	0,647	0,419	<0.001
البعد	0,666	15,472	<0.001				
الثالث							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال (SPSS)v27.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أنّ قيمة (Sig) لكل من الحد الثابت والمتغير المستقل (البعد الثالث) أقل من (0.001)، وهي بدورها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنّ معلمة الحد الثابت ومعلمة المتغير المستقل معنويتان إحصائياً. وبالنظر إلى قيمة فيشر (F) المقدّرة بـ (239,372) عند مستوى الدلالة (Sig < 0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، يُعتبر نموذج الانحدار مقبولاً وذو دلالة معنوية. ومنه، يتم قبول الفرضية البديلة **H (1-3-4)** والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05. من جهة أخرى، تُوضح النتائج الإحصائية أنّ معامل الارتباط **R** المقدّر بـ (0,647) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (تنفيذ العملية التكوينية) والمتغير التابع (عمليات التغيير التنظيمي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد **R²** (0,419) وهو ما يدل على أنّ (41,9%) من التغير الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يُعزى إلى التغير في تنفيذ العملية التكوينية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى. يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة الآتية:

$$Y = 1,175 + 0,826 x$$

(تنفيذ العملية التكوينية) $1,175 + 0,666 =$ عمليات التغيير التنظيمي

ث. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية تم صياغة فرضية النفي وفرضية الإثبات كالآتي:
H (0-4-4) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.
H (1-4-4) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.
 يمكن تلخيص النتائج المتحصّل عليها في الجدول الآتي:

الجدول (61): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي

مستوى Sig	معامل R ²	معامل R	قيمة (F)	مستوى Sig	قيمة (T)	Beta	B	
<0.001	0,328	0,572	161,736	<0.001	5,550	-	1,189	الثابت
				<0.001	12,718	0,572	0,665	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال (SPSS) v27.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أنّ قيمة (Sig) لكل من الحد الثابت والمتغير المستقل (البعد الرابع) أقل من (0.001)، وهي بدورها أقل من مستوى المعنوية (0.05). بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنّ معلمة الحد الثابت ومعلمة المتغير المستقل معنويتان إحصائياً. وبالنظر إلى قيمة اختبار فيشر (F) المقدّرة بـ (161,736) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.001$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، يُعتبر نموذج الانحدار مقبولاً وذو دلالة معنوية. وبذلك، يتم قبول الفرضية البديلة **H (1-4-4)** التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05. من جانب آخر، تُشير النتائج الإحصائية إلى أنّ معامل الارتباط **R** المقدّر بـ (0,572) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (تقييم ومتابعة سير لعملية التكوينية) والمتغير التابع (عمليات التغيير التنظيمي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد **R²** (0,328) وهو ما يدل على أنّ (32,8%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يعود سببه إلى التغير في تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى. يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة التالية:

$$Y = 1,189 + 0,665 x$$

(تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية) $1,189 + 0,665 =$ عمليات التغيير التنظيمي

رابعاً: اختبار الفروق الإحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بالفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين استناداً إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية بُحاً محاور الدراسة. الغرض من هذا الاختبار يكمن في تحديد ما إذا كان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الإجابات إن وُجدت، حيث نقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أما إذا كان مستوى الدلالة للاختبار أقل من مستوى المعنوية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H (0-5) : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، المؤسسة، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة العملية، عدد الدورات التكوينية) عند مستوى دلالة (0.05).

H (1-5) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، المؤسسة، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة العملية، عدد الدورات التكوينية) عند مستوى دلالة (0.05).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الخامسة، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، تتجسد هذه الفرضية في:

H (0-1-5) : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة (0.05).

H (1-1-5) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (62): نتائج اختبار (Independent Samples T Test) للفروق الإحصائية تبعاً لمُتغير الجنس

		اختبار ليفن Test de Levene					متغيرات الدراسة
الملاحظة	Sig	درجة الحرية df	قيمة T	Sig	قيمة F	التجانس	
دال	0,329	332	0,978	0,129	2,315	التباين متجانس	تحديد الاحتياجات التكوينية
	0,308	200,605	1,023			التباين غير متجانس	
دال	0,458	332	0,742	0,072	3,260	التباين متجانس	تصميم العملية التكوينية
	0,437	202,800	0,779			التباين غير متجانس	
دال	0,143	332	1,468	0,986	0,000	التباين متجانس	تنفيذ العملية التكوينية
	0,142	183,251	1,474			التباين غير متجانس	
دال	0,525	332	0,636	0,361	0,838	التباين متجانس	تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
	0,512	194,689	0,656			التباين غير متجانس	
دال	0,218	332	1,233	0,129	2,316	التباين متجانس	المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
	0,191	208,655	1,311			التباين غير متجانس	
دال	0,120	332	1,560	0,347	0,886	التباين متجانس	مجالات التغيير التنظيمي
	0,110	194,023	1,608			التباين غير متجانس	
دال	0,147	332	1,453	0,467	0,530	التباين متجانس	عمليات التغيير التنظيمي
	0,142	187,108	1,473			التباين غير متجانس	
دال	0,129	332	1,520	0,444	0,586	التباين متجانس	المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته
	0,122	190,090	1,553			التباين غير متجانس	
دال	0,141	332	1,475	0,328	0,958	التباين متجانس	الاستبيان ككل
	0,128	196,488	1,529			التباين غير متجانس	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أنّ قيمة **Sig** لاختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) بالنسبة لكل أبعاد ومحاور الدراسة، وبالتالي فرضية التجانس مُحَقَّقة، وعليه نَعتمد قيمة **Sig** الخاصة باختبار **T** التي تُقابل تجانس التباين في السطر الأول لكل بعد ومحور وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تُعزى لمُتغير الجنس في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الخامسة، تم استخدام اختبار **T** للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمؤسسة التي ينتمي إليها الفرد المستجوب، تتجسد هذه الفرضية في:
H (0-2-5) : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمُتغير المؤسسة، عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

H (1-2-5) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير المؤسسة، عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (63): نتائج اختبار (Independent Samples T Test) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤسسة

		اختبار ليفن Test de Levene					
متغيرات الدراسة	التجانس	قيمة F	Sig	قيمة T	درجة الحرية df	Sig	الملاحظة
تحديد الاحتياجات التكوينية	التباين متجانس	6,089	0,014	0,171	332	0,864	غير دال
	التباين غير متجانس			0,177	318,165	0,860	
تصميم العملية التكوينية	التباين متجانس	6,177	0,013	0,592	332	0,555	غير دال
	التباين غير متجانس			0,608	315,144	0,544	
تنفيذ العملية التكوينية	التباين متجانس	6,950	0,009	-1,168	332	0,244	غير دال
	التباين غير متجانس			-1,215	323,663	0,225	
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	التباين متجانس	2,547	0,111	2,464	332	0,014	دال
	التباين غير متجانس			2,379	253,021	0,018	
المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع	التباين متجانس	6,387	0,012	0,331	332	0,741	غير دال
	التباين غير متجانس			0,343	321,496	0,732	
مجالات التغيير التنظيمي	التباين متجانس	0,454	0,501	1,275	332	0,203	دال
	التباين غير متجانس			1,284	296,585	0,200	
عمليات التغيير التنظيمي	التباين متجانس	0,617	0,433	1,011	332	0,313	دال
	التباين غير متجانس			1,018	296,857	0,310	
المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته	التباين متجانس	0,401	0,527	1,162	332	0,246	دال
	التباين غير متجانس			1,169	295,959	0,243	
الاستبيان ككل	التباين متجانس	1,574	0,211	0,965	332	0,335	دال
	التباين غير متجانس			0,980	304,595	0,328	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال (SPSS) v27.

تُظهر النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig لاختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) بالنسبة لبُعد تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية في المحور الأول، والمحور الثاني يُعديّه مجالات التغيير التنظيمي وعمليات التغيير التنظيمي، وبالتالي فرضية التجانس مُحَقَّقة، وعليه نأخذ قيمة Sig الخاصة باختبار T التي تُقابل تجانس التباين في السطر الأول لكل بعد ومحور، إذ نلاحظ أنّ قيمة Sig بالنسبة للمحور الثاني وأبعاده أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تُعزى لمتغير المؤسسة في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه. أما بالنسبة لبُعد تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية، فإنّ قيمة Sig الخاصة باختبار T التي تُقابل تجانس التباين بلغت (0,014) وهي أقل من (5%) بالنسبة لهذا البعد، مما يدل على وجود فروقات حول إجابات الأفراد نُجاه تقييم ومتابعة سير عملية التكوين في المجمع. من جهة أخرى، نلاحظ أنّ قيمة Sig لاختبار ليفن الخاص بالتجانس أقل من مستوى

المعنوية المعتمد (0.05) بالنسبة للمحور الأول وأبعاده (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، وتنفيذ العملية التكوينية)، وبالتالي فرضية التجانس غير مُحَقَّقة، أي أننا نعتمد قيمة **Sig** الخاصة باختبار **T** التي تُقابل حالة عدم تجانس التباين في السطر الثاني. نلاحظ أنّ قيمة **Sig** بالنسبة للمحور الأول وأبعاده المذكورة أكبر من (0.05)، مما يؤكد أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في اتجاه واحد بالنسبة لهذا المحور وكافة أبعاده ما عدا بُعد تقييم ومتابعة العملية التكوينية.

تُعزى الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر، الذي يضم مؤسستي عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ومطاحن عمر بن عمر، إلى اختلافات جوهرية في طبيعة العمل والمتطلبات الوظيفية لكل مؤسسة. فمؤسسة المصبرات الغذائية تعتمد على خطوط إنتاج تتطلب مهارات تقنية متقدمة ومعايير عالية في جودة التصنيع الغذائي، مما يستدعي برامج تكوين تركز على الابتكار والتكنولوجيا في تطوير المنتجات الغذائية. في المقابل، تتمحور عمليات مطاحن عمر بن عمر حول إنتاج السميد والعجائن، وهي عمليات تقتضي تكوينات أكثر تخصصاً في تحسين الكفاءة التشغيلية وسلاسل التوريد. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي الفروقات في التركيبة البشرية والخبرات الوظيفية إلى تباين في الأولويات التكوينية بين المؤسستين، حيث قد تكون الأهداف التكوينية لموظفي المصبرات أكثر توجهاً نحو التطوير والابتكار، في حين يركز موظفو المطاحن على تعزيز الكفاءة الإنتاجية. هذه العوامل، إلى جانب الثقافة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة، تسهم في تشكيل رؤى مختلفة حول فعالية العملية التكوينية ونتائجها، مما يفسر ظهور هذه الفروقات في التقييمات. كما يمكن إرجاع سبب هذه الفروقات إلى آليات وطرق التقييم المعتمدة في كل من المؤسستين.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وبما أنّ هذا الأخير اختبار معلمي فإنه يشترط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين، وبما أنّ شرط التوزيع الطبيعي تم تحقيقه سابقاً وجب علينا الآن اختبار تجانس التباين لكل متغير على حدى ثم اختبار الفروقات فيما بعد. يمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

H₀ (0-3-5) : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، تُعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة (0.05).

H₁ (1-3-5) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، تُعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة (0.05).

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالاتي:

H₀ : التباين متجانس.

H₁ : التباين غير متجانس.

الجدول (64): نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد حسب متغير العمر

Sig	درجة الحرية df2	درجة الحرية df1	معامل Levene	
0,151	330	3	1,781	تحديد الاحتياجات التكوينية
0,300	330	3	1,226	تصميم العملية التكوينية
0,324	330	3	1,162	تنفيذ العملية التكوينية
0,378	330	3	1,032	تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
0,212	330	3	1,510	المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
0,206	330	3	1,532	مجالات التغيير التنظيمي
0,116	330	3	1,983	عمليات التغيير التنظيمي
0,157	330	3	1,748	المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته
0,184	330	3	1,624	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال (SPSS) v27.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى المعنوية **Sig** لأبعاد ومحاور الدراسة كلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية **H₀** (التباين متجانس) ونرفض الفرضية **H₁**. وبما أنّ شرط التجانس محقق، يمكن القيام باختبار تحليل التباين كالاتي:

الجدول (65): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	الملاحظة
تحديد الاحتياجات التكوينية	بين المجموعات	2,662	3	0,887	2,108	0,099	دال
	داخل المجموعات	138,923	330	0,421			
	المجموع	141,585	333				
تصميم العملية التكوينية	بين المجموعات	3,216	3	1,072	2,468	0,062	دال
	داخل المجموعات	143,335	330	0,434			
	المجموع	146,552	333				
تنفيذ العملية التكوينية	بين المجموعات	2,749	3	0,916	2,479	0,061	دال
	داخل المجموعات	122,005	330	0,370			
	المجموع	124,754	333				
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	بين المجموعات	2,584	3	0,861	2,989	0,031	غير دال
	داخل المجموعات	95,093	330	0,288			
	المجموع	97,677	333				
المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع	بين المجموعات	2,558	3	0,853	3,367	0,019	غير دال
	داخل المجموعات	83,569	330	0,253			
	المجموع	86,126	333				
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3,529	3	1,176	3,351	0,019	غير دال
	داخل المجموعات	115,826	330	0,351			
	المجموع	119,354	333				
عمليات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3,940	3	1,313	3,386	0,018	غير دال
	داخل المجموعات	127,993	330	0,388			
	المجموع	131,933	333				
المحور الثاني: المجمع تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته	بين المجموعات	3,705	3	1,235	3,407	0,018	غير دال
	داخل المجموعات	119,644	330	0,363			
	المجموع	123,349	333				
الاستبيان ككل	بين المجموعات	3,325	3	1,108	3,518	0,015	غير دال
	داخل المجموعات	103,955	330	0,315			
	المجموع	107,280	333				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) بالنسبة للبُعد (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية) تراوحت ما بين (0.061 و 0.099) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد تُعزى إلى متغير العمر. أما بالنسبة للمحورين الأول والثاني وباقي الأبعاد المدرجة ضمنهم،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

فلاحظ أنّ قيم (Sig) تراوحت ما بين (0.018 و 0.031) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المحور الأول الخاص بطبيعة تكوين المورد البشري في المجمع، بعد تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية، المحور الثاني الخاص بقدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته، والأبعاد الرئيسية المتعلقة بمجالات التغيير التنظيمي وعمليات التغيير التنظيمي.

ومن أجل تحديد مصدر الفروقات في الإجابات بين الفئات العمرية، نقوم بالاختبار البعدي Hoc Post باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى (Least Significant Difference) الذي يُرمز له باختصار "LSD"، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول (66): اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه المحور الأول بالنسبة لمتغير العمر

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	-0,10412	0,366
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,26662*	0,022
	50 سنة فما فوق	-0,16721	0,244
من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	أقل من 30 سنة	0,10412	0,366
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,16249*	0,007
	50 سنة فما فوق	-0,06308	0,544
من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	أقل من 30 سنة	0,26662*	0,022
	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	0,16249*	0,007
	50 سنة فما فوق	0,09941	0,341
50 سنة فما فوق	أقل من 30 سنة	0,16721	0,244
	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	0,06308	0,544
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,09941	0,341

* الفرق المتوسط مهم عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS v27.

من خلال جدول نتائج فروقات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمحور طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع والتي تُعزى لمتغير العمر، نلاحظ وجود فروقات بين الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) والفئات العمرية الأصغر (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بفروق في المتوسطات بلغت (0,16249، 0,26662) بمستويات دلالة (0.007، 0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أنّ الفئة العمرية الأكبر تمتلك وجهات نظر مختلفة وملحوظة حول طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع، حيث يكون لديهم خبرة أكبر وتوقعات مهنية أكثر وضوحاً فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية. هذه الفروقات تشير أيضاً إلى ضرورة مراعاة الفروق العمرية عند تصميم البرامج التكوينية لضمان ملاءمتها لاحتياجات وتوقعات كل فئة عمرية بشكل فعال.

الجدول (67): اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه بعد تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية بالنسبة لمُتغير العمر

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	0,00514	0,967
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,16304	0,187
	50 سنة فما فوق	0,06250	0,683
من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	أقل من 30 سنة	-0,00514	0,967
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,16818*	0,009
	50 سنة فما فوق	0,05736	0,605
من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	أقل من 30 سنة	0,16304	0,187
	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	0,16818*	0,009
	50 سنة فما فوق	0,22554*	0,043
50 سنة فما فوق	أقل من 30 سنة	-0,06250	0,683
	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	-0,05736	0,605
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,22554*	0,043

*الفرق المتوسط مهم عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

أظهرت نتائج اختبار LSD وجود فروقات دالة إحصائية في تقييم العملية التكوينية بين الفئات العمرية المختلفة، حيث أنّ الفروقات الأبرز كانت بين الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) والفئات الأخرى. عند مقارنة هذه الفئة مع الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كان الفرق في المتوسطات (0.16818) عند مستوى دلالة (0.009)، مما يشير إلى أنّ أفراد العينة الأكبر سنًا (من 40 إلى أقل من 50 سنة) يقيمون العملية التكوينية بشكل أكثر نقدًا مقارنةً بالفئة الأصغر. كذلك، كانت هناك فروقات دالة بين الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) والفئة (50 سنة فما فوق)، حيث بلغ الفرق (0.22554) عند مستوى دلالة (0.0430)، مما يعني أنّ الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) تختلف عن الفئة الأكبر سنًا في تقييمهم للعمليات التكوينية، ربما لأنهم في مرحلة متوسطة من حياتهم المهنية، ولديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بتحسين مهاراتهم وتطويرهم الوظيفي.

الجدول (68): اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته بالنسبة لمتغير العمر

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	-0,05022	0,716
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,26332	0,058
	50 سنة فما فوق	-0,14829	0,388
من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	أقل من 30 سنة	0,05022	0,716
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-,21310*	0,003
	50 سنة فما فوق	-0,09807	0,430
من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	أقل من 30 سنة	0,26332	0,058
	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	0,21310*	0,003
	50 سنة فما فوق	0,11503	0,357
50 سنة فما فوق	أقل من 30 سنة	0,14829	0,388
	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	0,09807	0,430
	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	-0,11503	0,357

*الفرق المتوسط مهم عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

أظهرت نتائج اختبار LSD لتحديد الفروقات في تقييم قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بين الفئات العمرية اختلافات مهمة. الفارق الأكثر دلالة ظهر بين الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث بلغ الفرق في المتوسطات (-0.21310) عند مستوى دلالة (0.003)، مما يشير إلى أنّ الفئة العمرية الأكبر تُقدّر قدرة المجمع على تنفيذ التغيير بشكل أعلى مقارنة بالفئة الأصغر. كما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية الأخرى (أقل من 30 سنة أو 50 سنة فما فوق) والفئات الأخرى، حيث كانت الفروقات في المتوسطات غير دالة إحصائياً، مما يعني أن هذه الفئات العمرية لديها تقييمات متشابهة إلى حد كبير حول قدرة المجمع على التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين المؤهل العلمي للفرد المستجوب ومحاور وأبعاد الدراسة، وهذا للإجابة على الفرضيات التالية:

H (0-4-5) : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، عند مستوى دلالة (0.05).

H (1-4-5) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير المؤهل، عند مستوى دلالة (0.05).

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالاتي:

H_0 : التباين متجانس.

H_1 : التباين غير متجانس.

الجدول (69): نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

Sig	df2	df1	معامل Levene	درجة الحرية
0,343	330	3	1,115	تحديد الاحتياجات التكوينية
0,156	330	3	1,752	تصميم العملية التكوينية
0,015	330	3	3,524	تنفيذ العملية التكوينية
0,541	330	3	0,720	تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
0,238	330	3	1,417	المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
0,271	330	3	1,311	مجالات التغيير التنظيمي
0,345	330	3	1,110	عمليات التغيير التنظيمي
0,316	330	3	1,184	المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته
0,376	330	3	1,037	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال (SPSS)v27.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى المعنوية **Sig** لأبعاد ومحاور الدراسة كلها أكبر من مستوى

المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 (التباين متجانس) ونرفض الفرضية H_1 .

وبما أنّ شرط التجانس محقق، يمكن القيام باختبار تحليل التباين كالاتي:

الجدول (70): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	الملاحظة
تحديد الاحتياجات التكوينية	بين المجموعات	1,927	3	0,642	1,518	0,210	دال
	داخل المجموعات	139,657	330	0,423			
	المجموع	141,585	333				
تصميم العملية التكوينية	بين المجموعات	1,883	3	0,628	1,432	0,233	دال
	داخل المجموعات	144,668	330	0,438			
	المجموع	146,552	333				
تنفيذ العملية التكوينية	بين المجموعات	3,063	3	1,021	2,769	0,042	غير دال
	داخل المجموعات	121,691	330	0,369			
	المجموع	124,754	333				
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	بين المجموعات	1,508	3	0,503	1,725	0,162	دال
	داخل المجموعات	96,170	330	0,291			
	المجموع	97,677	333				
المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجتمع	بين المجموعات	1,073	3	0,358	1,387	0,247	دال
	داخل المجموعات	85,054	330	0,258			
	المجموع	86,126	333				
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0,777	3	0,259	0,720	0,540	دال
	داخل المجموعات	118,577	330	0,359			
	المجموع	119,354	333				
عمليات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0,776	3	0,259	0,650	0,583	دال
	داخل المجموعات	131,157	330	0,397			
	المجموع	131,933	333				
المحور الثاني: المجتمع تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته	بين المجموعات	0,774	3	0,258	0,694	0,556	دال
	داخل المجموعات	122,575	330	0,371			
	المجموع	123,349	333				
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0,754	3	0,251	0,779	0,507	دال
	داخل المجموعات	106,526	330	0,323			
	المجموع	107,280	333				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع محاور وأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.162) و(0.583) وهي قيم أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ومع ذلك، أُسْتُثْنِيَ بُعد (تنفيذ العملية التكوينية)، حيث قُدِّرَت قيمة (Sig) لهذا البعد بـ (0.042)، وهي أقل من

(0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد في مؤسسات مجمع عمر بن عمر. ولتحديد مصدر هذه الفروقات في الإجابات، تم اللجوء إلى الاختبار البعدي Hoc Post باستخدام طريقة المربعات الصغرى "LSD"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (71): اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه بُعد تنفيذ العملية التكوينية بالنسبة للمتغير

المؤهل العلمي

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
ثانوي فأقل	تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... إلخ	0,11764	0,441
	جامعي	0,02180	0,878
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	-0,22457	0,180
تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... إلخ	ثانوي فأقل	-0,11764	0,441
	جامعي	-0,09584	0,241
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	-0,34221*	0,004
جامعي	ثانوي فأقل	-0,02180	0,878
	تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... إلخ	0,09584	0,241
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	-0,24637*	0,021
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	ثانوي فأقل	0,22457	0,180
	تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... إلخ	0,34221*	0,004
	جامعي	0,24637*	0,021

*الفرق المتوسط مهم عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

أظهرت النتائج الإحصائية أعلاه وجود فروقات دالة إحصائية بين الفئة الحاصلة على "دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)" وبقية الفئات. فعلى سبيل المثال، تم تسجيل فرق في المتوسطات بلغ (-0.34221) مع فئة "تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... إلخ"، حيث كان مستوى الدلالة (0.004)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية تعكس اختلافاً ملحوظاً في الإدراك بين الفئتين. كما لوحظ فرق في المتوسطات بلغ (-0.24637) مع الفئة "جامعي"، بمستوى دلالة (0.021)، مما يشير أيضاً إلى دلالة إحصائية تعكس أهمية التحصيل العلمي في تقييم تنفيذ العملية التكوينية. بالمقابل، لم تُظهر الفئات الأخرى، مثل "ثانوي فأقل" و"تكوين مهني"، فروقات ذات دلالة إحصائية مع بقية الفئات، حيث تراوحت مستويات الدلالة بين (0.441) و(0.878)، مما يدل على عدم وجود اختلافات جوهرية في الاستجابات. تعكس هذه النتائج أهمية التحصيل العلمي في تشكيل آراء الأفراد حول فعالية التكوينات، مما يتطلب من المؤسسات المعنية مراعاة هذه الفروقات عند تصميم البرامج التكوينية لتحقيق نتائج أكثر فعالية وتلبية احتياجات مختلف الفئات، وبالتالي ضمان تحقيق نتائج فعالة في تنفيذ العملية التكوينية.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الدرجة الوظيفية للفرد المستجوب ومحاور وأبعاد الدراسة وهذا للإجابة على الفرضيات التالية:

$H_{(0-5)}$: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، عند مستوى دلالة (0.05).

$H_{(1-5)}$: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، عند مستوى دلالة (0.05).

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

H_0 : التباين متجانس.

H_1 : التباين غير متجانس.

الجدول (72): نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

Sig	df2	درجة الحرية	df1	معامل Levene	
0,623	329	4	0,656		تحديد الاحتياجات التكوينية
0,662	329	4	0,601		تصميم العملية التكوينية
0,492	329	4	0,854		تنفيذ العملية التكوينية
0,527	329	4	0,798		تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
0,725	329	4	0,515		المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
0,792	329	4	0,423		مجالات التغيير التنظيمي
0,461	329	4	0,906		عمليات التغيير التنظيمي
0,583	329	4	0,714		المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته
0,617	329	4	0,665		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig لأبعاد ومحاور الدراسة كلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 (التباين متجانس) ونرفض الفرضية H_1 . وبما أنّ شرط التجانس محقق، يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول (73): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	الملاحظة
تحديد الاحتياجات التكوينية	بين المجموعات	1,434	4	0,359	,842	0,499	دال
	داخل المجموعات	140,150	329	0,426			
	المجموع	141,585	333				
تصميم العملية التكوينية	بين المجموعات	2,849	4	0,712	1,631	0,166	دال
	داخل المجموعات	143,703	329	0,437			
	المجموع	146,552	333				
تنفيذ العملية التكوينية	بين المجموعات	2,107	4	0,527	1,413	0,229	دال
	داخل المجموعات	122,647	329	0,373			
	المجموع	124,754	333				
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	بين المجموعات	3,270	4	0,818	2,849	0,024	غير دال
	داخل المجموعات	94,407	329	0,287			
	المجموع	97,677	333				
المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجتمع	بين المجموعات	1,870	4	0,468	1,826	0,123	دال
	داخل المجموعات	84,256	329	0,256			
	المجموع	86,126	333				
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2,126	4	0,532	1,492	0,204	دال
	داخل المجموعات	117,228	329	0,356			
	المجموع	119,354	333				
عمليات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2,547	4	0,637	1,619	0,169	دال
	داخل المجموعات	129,386	329	0,393			
	المجموع	131,933	333				
المحور الثاني: المجتمع تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته	بين المجموعات	2,297	4	0,574	1,561	0,184	دال
	داخل المجموعات	121,052	329	0,368			
	المجموع	123,349	333				
الاستبيان ككل	بين المجموعات	2,101	4	0,525	1,643	0,163	دال
	داخل المجموعات	105,179	329	0,320			
	المجموع	107,280	333				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع محاور وأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.123) و (0.499) وهي قيم أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد تُعزى إلى متغير الدرجة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه

الوظيفية. ومع ذلك، أُسْتُثْنِيَ بُعْد (تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية)، حيث قُدِّرَت قيمة (Sig) لهذا البعد بـ (0.024)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد في مؤسسات مجمع عمر بن عمر. ولتحديد مصدر هذه الفروقات في الإجابات، تم اللجوء إلى الاختبار البعدي Hoc Post باستخدام طريقة المربعات الصغرى "LSD"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (74): اختبار LSD لتحديد الفروقات في الإجابات اتجاه بُعد تقييم ومتابعة العملية التكوينية بالنسبة

لمتغير الدرجة الوظيفية

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
مدير / نائب مدير	إطار سامي	0,64063*	0,006
	إطار	0,56924*	0,011
	عون تحكم	0,63782*	0,005
	عون تنفيذ	0,46230*	0,044
إطار سامي	مدير / نائب مدير	-0,64062*	0,006
	إطار	-0,07138	0,427
	عون تحكم	-0,00280	0,977
	عون تنفيذ	-0,17832	0,083
إطار	مدير / نائب مدير	-0,56924*	0,011
	إطار سامي	0,07138	0,427
	عون تحكم	0,06858	0,366
	عون تنفيذ	-0,10694	0,190
عون تحكم	مدير / نائب مدير	-0,63782*	0,005
	إطار سامي	0,00280	0,977
	إطار	-0,06858	0,366
	عون تنفيذ	-0,17552	0,054
عون تنفيذ	مدير / نائب مدير	-0,46230*	0,044
	إطار سامي	0,17832	0,083
	إطار	0,10694	0,190
	عون تحكم	0,17552	0,054

*الفرق المتوسط مهم عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

تكشف النتائج الإحصائية أعلاه، عن وجود فروقات دالة إحصائية بين الفئة "مدير / نائب مدير" وباقي الفئات، حيث سجّلت هذه الفئة فرقاً في المتوسطات يبلغ (0.64063) مع فئة "إطار سامي" عند مستوى دلالة (0.006)

و(0.56924) مع فئة "إطار" عند مستوى دلالة (0.011). كما أظهرت الفروق مع فئة "عون تحكم" وفئة "عون تنفيذ" تقديرًا أكبر أيضًا، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.63782) عند مستوى دلالة (0.005) و(0.46230) عند مستوى دلالة (0.0440)، مما يشير إلى تقييم إيجابي وواضح من قبل أفراد العينة الذين يشغلون المناصب الإدارية تجاه فعالية العملية التكوينية. أما بالنسبة للفئة "إطار سامي"، فقد أظهرت هي الأخرى فروقات ذات دلالة إحصائية مع فئة "مدير/ نائب مدير" بفرق متوسط قُدِّرَ بـ (0.64062)، عند مستوى دلالة (0.006)، مما يعكس انطباعات سلبية نسبية مقارنةً بتقييمات الأفراد في المناصب الإدارية. ومع ذلك، لم تُظهر الفئة "إطار سامي" فروقات ذات دلالة مع "عون تحكم" و"عون تنفيذ"، حيث كانت مستويات الدلالة (0.977) و(0.083)، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات كبيرة في تقييم العملية بين هذه الفئات. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أنّ الأفراد في المناصب الإدارية يميلون إلى تقدير العملية التكوينية بشكل أكبر من باقي الفئات، مما يعكس تأثير الدرجة الوظيفية على الآراء المتعلقة بفعالية البرامج التكوينية. هذه الفروقات تتطلب من مؤسسات المجمع تصميم استراتيجيات تكوينية تراعي التنوع في المستويات الوظيفية، لضمان تحقيق فعالية التكوين وتعزيز مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء العام.

- 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:** تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الخبرة العملية للفرد المستجوب ومحاور وأبعاد الدراسة وهذا للإجابة على الفرضيات التالية:
- H₀ (0-6-5) :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، تُعزى لمتغيّر الخبرة العملية، عند مستوى دلالة (0.05).
- H₁ (1-6-5) :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، تُعزى لمتغيّر الخبرة العملية، عند مستوى دلالة (0.05).
- قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:
- H₀ :** التباين متجانس.
- H₁ :** التباين غير متجانس.

الجدول (75): نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

Sig	df2	درجة الحرية	df1	معامل Levene	
0,230	329	4	1,410		تحديد الاحتياجات التكوينية
0,061	329	4	2,756		تصميم العملية التكوينية
0,600	329	4	0,689		تنفيذ العملية التكوينية
0,176	329	4	1,592		تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
0,089	329	4	2,034		المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
0,410	329	4	0,996		مجالات التغيير التنظيمي
0,643	329	4	0,628		عمليات التغيير التنظيمي
0,583	329	4	0,857		المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته
0,299	329	4	1,227		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS)v27.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى المعنوية **Sig** لأبعاد ومحاور الدراسة كلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية **H₀** (التباين متجانس) ونرفض الفرضية **H₁**. وبما أنّ شرط التجانس محقق، يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول (76): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	الملاحظة
تحديد الاحتياجات التكوينية	بين المجموعات	2,920	4	0,730	1,732	0,142	دال
	داخل المجموعات	138,664	329	0,421			
	المجموع	141,585	333				
تصميم العملية التكوينية	بين المجموعات	1,803	4	0,451	1,025	0,395	دال
	داخل المجموعات	144,749	329	0,440			
	المجموع	146,552	333				
تنفيذ العملية التكوينية	بين المجموعات	0,566	4	0,141	0,375	0,827	دال
	داخل المجموعات	124,188	329	0,377			
	المجموع	124,754	333				
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	بين المجموعات	0,804	4	0,201	0,682	0,605	دال
	داخل المجموعات	96,874	329	0,294			
	المجموع	97,677	333				
المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجتمع	بين المجموعات	0,492	4	0,123	0,473	0,756	دال
	داخل المجموعات	85,634	329	0,260			
	المجموع	86,126	333				
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1,026	4	0,256	0,713	0,584	دال
	داخل المجموعات	118,328	329	0,360			
	المجموع	119,354	333				
عمليات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1,255	4	0,314	0,790	0,533	دال
	داخل المجموعات	130,678	329	0,397			
	المجموع	131,933	333				
المحور الثاني: المجتمع تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته	بين المجموعات	1,117	4	0,279	0,752	0,557	دال
	داخل المجموعات	122,232	329	0,372			
	المجموع	123,349	333				
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0,894	4	0,224	0,691	0,598	دال
	داخل المجموعات	106,386	329	0,323			
	المجموع	107,280	333				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) v27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع محاور وأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.142) و (0.827) وهي قيم أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر تُعزى إلى متغير الخبرة العملية.

7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين عدد الدورات التكوينية للفرد المستجوب ومحاور وأبعاد الدراسة، وهذا للإجابة على الفرضيات التالية:

H_0 (0-7-5) : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية، عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 (1-7-5) : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، تُعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية، عند مستوى دلالة (0.05).

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالاتي:

H_0 : التباين متجانس.

H_1 : التباين غير متجانس.

الجدول (77): نتائج اختبار التجانس لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية

Sig	درجة الحرية df2	درجة الحرية df1	معامل Levene	
0,664	330	3	0,527	تحديد الاحتياجات التكوينية
0,451	330	3	0,880	تصميم العملية التكوينية
0,799	330	3	0,336	تنفيذ العملية التكوينية
0,528	330	3	0,741	تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية
0,818	330	3	0,310	المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع
0,664	330	3	0,527	مجالات التغيير التنظيمي
0,632	330	3	0,616	عمليات التغيير التنظيمي
0,632	330	3	0,575	المحور الثاني: قدرة المجمع على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته
0,809	330	3	0,323	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS v27.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig لأبعاد ومحاور الدراسة كلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 (التباين متجانس) ونرفض الفرضية H_1 .

وبما أنّ شرط التجانس محقق، يمكن القيام باختبار تحليل التباين كالاتي:

الجدول (78): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير عدد الدورات التكوينية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	الملاحظة
تحديد الاحتياجات التكوينية	بين المجموعات	0,508	3	0,169	0,396	0,756	دال
	داخل المجموعات	141,077	330	0,428			
	المجموع	141,585	333				
تصميم العملية التكوينية	بين المجموعات	0,940	3	0,313	0,710	0,546	دال
	داخل المجموعات	145,611	330	0,441			
	المجموع	146,552	333				
تنفيذ العملية التكوينية	بين المجموعات	0,109	3	0,036	0,096	0,962	دال
	داخل المجموعات	124,645	330	0,378			
	المجموع	124,754	333				
تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية	بين المجموعات	0,614	3	0,205	0,696	0,555	دال
	داخل المجموعات	97,064	330	0,294			
	المجموع	97,677	333				
المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في المجمع	بين المجموعات	0,333	3	0,111	0,427	0,734	دال
	داخل المجموعات	85,794	330	0,260			
	المجموع	86,126	333				
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0,540	3	0,180	0,500	0,683	دال
	داخل المجموعات	118,815	330	0,360			
	المجموع	119,354	333				
عمليات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1,148	3	0,383	0,966	0,409	دال
	داخل المجموعات	130,784	330	0,396			
	المجموع	131,933	333				
المحور الثاني: المجمع تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته	بين المجموعات	0,770	3	0,257	0,691	0,558	دال
	داخل المجموعات	122,579	330	0,371			
	المجموع	123,349	333				
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0,544	3	0,181	0,561	0,641	دال
	داخل المجموعات	106,736	330	0,323			
	المجموع	107,280	333				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع محاور وأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0,409) و(0,962) وهي قيم أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر تُعزى إلى متغير عدد الدورات التكوينية.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تبعاً لنتائج اختبار الارتباط الخطي ونتائج الانحدار الخطي البسيط ونتائج اختبار الفروقات، يمكن الحكم على فرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H₁) المتعلقة بتكوين المورد البشري

كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود تطبيق فعلي لتكوين المورد البشري بأبعاده الأربعة في مُجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة، حيث أظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير المستقل "تكوين المورد البشري" مستوى عالٍ من الموافقة بين أفراد العينة حول هذا التطبيق، بمتوسط عام قدره (4.00). يشير هذا المتوسط المرتفع إلى أنَّ المجمع يولي اهتماماً كبيراً بتطوير وتكوين موارده البشرية باختلاف مستوياتهم، ويعكس ذلك التزامه بتبني استراتيجيات تكوينية متكاملة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث وسوق العمل المتغير. يمكن تفسير هذه النتائج بكون المجمع يعتمد على برامج تكوينية شاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءات وتحسين المهارات الفنية والإدارية للعاملين، مما يساهم بدوره في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما يُظهر هذا التطبيق النجاح لتكوين الموارد البشرية وعي إدارة المجمع بأهمية الاستثمار في العنصر البشري كعنصر أساسي في دعم التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. علاوةً على ذلك، تعكس النتائج أنَّ التكوين المستمر وتنمية المهارات داخل مؤسسات المجمع لا يشمل فقط الجانب التقني بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب الإدارية والسلوكية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي ويساهم في استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات الخارجية. وبالتالي، يمكن القول أنَّ التركيز على الأبعاد الأربعة لتكوين الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، تنفيذها، تقييم ومتابعة نتائجها) قد أسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمجمع في سوق الصناعات الغذائية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (H₂) المتعلقة بالقدرة على التغيير التنظيمي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية، والخاصة بقدرة مجمع عمر بن عمر على التغيير التنظيمي مستوى عالٍ من الرضا بين أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.90)، وهو مؤشر قوي يدل على نجاح المجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية قد نح في تحقيق تكامل فعال بين مختلف مجالات التغيير التنظيمي، وتطبيق عملياته بنجاح، مما يعكس استعداده وقدرته على التكيف مع التغيرات الديناميكية المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. يُظهر المجمع التزاماً مستمراً بتطوير هيكله التنظيمي وتحديث أساليب الإدارة، مع التركيز على بناء قدرات رأس المال البشري بما يتماشى مع أهدافه الاستراتيجية. ويُعد هذا الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً أساسياً من تعزيز قدرته على التغيير، حيث يعتبر تطوير الكفاءات وتكوين الموظفين عاملاً محورياً في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية. كما يعكس هذا التطوير قدرة المؤسسة على الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحسين الإنتاجية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. علاوة على ذلك، يتضح من النتائج أنَّ المجمع لا يقتصر على تطبيق التغيير التنظيمي في مجالات محددة، بل يعتمد على نهج شامل مستدام، حيث يعتمد على تقييم مستمر لاحتياجاته الداخلية والخارجية، ويقوم بإدخال تحسينات دورية على هيكله الإداري

ووظائفه. هذا التوجه لا يعزز فقط من الأداء الحالي للمجمع، بل يضمن أيضاً استدامة النمو والتكيف مع التغيرات على المدى الطويل. كما أنّ تركيز المجمع على تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة يعكس وعيه العميق بأهمية التكيف مع التحولات التكنولوجية والاجتماعية، مما يُمهد الطريق لمزيد من الابتكار والتطور في المستقبل، وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات النظرية التي تؤكد على أنه لا يمكن تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وتطبيقه بشكل فعال ما لم يطبق في جميع المجالات بشكل متكامل ومتداخل. فعلى سبيل المثال، أي تغيير في مجال التكنولوجيا يفرض بالضرورة تغييرات هيكلية أو استراتيجية في الموارد البشرية وفي المهام والاستراتيجيات. تؤكد النتائج أيضاً أنّ مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية يُدرك الأهمية المتزايدة للتغيير الثقافي والتكنولوجي كجزء من استراتيجياته المستقبلية، مما يعزز من قدرته على المنافسة في سوق دائم التغيير. بفضل هذا الوعي المتزايد بأهمية التكيف والمرونة، أصبح المجمع في وضع يسمح له بمواجهة التحديات المقبلة بثقة أكبر، مدعوماً بإطار تنظيمي يُتيح له تنفيذ التغييرات بسرعة وكفاءة، مع ضمان تحسينات ملموسة في أدائه التنافسي من جهة. ومن جهة ثانية، تُظهر الدراسة التزاماً قوياً من الإدارة والموظفين بتنفيذ التغييرات بفعالية، حيث يتمتع الموظفون بوعي عميق بأهمية التغيير واستعدادهم للمشاركة بفعالية فيه. ويُبرز التحليل أيضاً إدراك الموظفين للفوائد الشخصية والمهنية من هذه التغييرات، مما يُعزز انخراطهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمجمع.

كما أظهر المجمع قدرة مميزة على تشخيص المشكلات التنظيمية بدقة، مما يساهم في تحسين التواصل الداخلي وإدارة التحديات بمرونة. إلى جانب ذلك، أظهرت النتائج قدرة عالية لدى الموظفين على التكيف مع التغييرات وثقتهم في إمكانياتهم للعمل الجماعي. وقد أثبت المجمع نجاحه في إدارة مقاومة التغيير من خلال فتح قنوات للحوار مع المعارضين، مما ساعد في تقبل أوسع للتغييرات. وأخيراً، يسعى مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية لضمان استدامة التغييرات من خلال المراجعات الدورية وتوجيه الأنشطة وفق أهدافه الاستراتيجية، مما يعزز قدرته التنافسية على المدى الطويل.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) المتعلقة بالارتباط

كشفت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل "تكوين المورد البشري" والمتغير التابع "القدرة على التغيير التنظيمي"، وهذا ما يؤكد الدور الفعال الذي يلعبه تكوين المورد البشري في تعزيز قدرة المجمع محل الدراسة على التغيير التنظيمي، بما يتوافق مع النتائج التي تمّ التوصل إليها في الإطار النظري للدراسة. كما تمّ الاعتماد على اختبار الارتباط الخطي البسيط لتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين كل بعد من أبعاد تكوين المورد البشري بمجالات التغيير التنظيمي، إذ تعكس هذه العلاقة التكامل بين مراحل تكوين المورد البشري وأثرها المباشر على دعم وتنفيذ التغيير التنظيمي. وقد أسفرت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذا الشأن عما يلي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين "تحديد الاحتياجات التكوينية" ومجالات التغيير التنظيمي، عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل دقيق يُساهم بفعالية في دعم عمليات التغيير في المؤسسة.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين "تصميم العملية التكوينية" ومجالات التغيير التنظيمي، عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أنّ تصميم برامج تكوينية متكاملة ومناسبة يساعد في تحقيق التغيير المطلوب بشكل فعال.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين "تنفيذ العملية التكوينية" ومجالات التغيير التنظيمي، عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ تنفيذ البرامج التكوينية بالأساليب والآليات المناسبة، وإن كان متوسط التأثير، يبقى عنصراً مهماً في تعزيز القدرة على التغيير.

4. وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين "تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية" ومجالات التغيير التنظيمي، عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى أنّ المتابعة والتقييم المستمرين يُساهمان في تحسين فاعلية التغيير، وإن كان التأثير أقل من المراحل السابقة.

تم اختبار هذه العلاقات لأنها تعكس التكامل بين مراحل تكوين المورد البشري وأثرها المباشر على دعم وتنفيذ التغيير التنظيمي. كل بعد من أبعاد التكوين يلعب دوراً أساسياً في ضمان أنّ الموظفين مستعدون للتغيير وأنّ المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الأداء والكفاءة.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) المتعلقة بالتأثير

كشفت نتائج الدراسة الميدانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "تكوين المورد البشري" على المتغير التابع "القدرة على التغيير التنظيمي"، حيث أظهرت الدراسة أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0,806) ما يعني أنّ (80,6%) من التغيرات التي تطرأ على القدرة على التغيير التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات التي تحدث في تكوين المورد البشري، بينما تعود النسبة المتبقية (19,4%) إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة. هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية، حيث تبرز الأهمية الكبيرة لتكوين المورد البشري في تحسين القدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي. كما تمّ استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر كل بعد من أبعاد تكوين المورد البشري على عمليات التغيير التنظيمي، وبذلك جاءت النتائج كما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في المجمع محل الدراسة، عند مستوى دلالة (0.05)، حيث وُجد أنّ (73,2%) من التغير الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يُعزى إلى التغير في تحديد الاحتياجات التكوينية. يشير هذا إلى أنّ الفهم الدقيق لاحتياجات التكوين هو عنصر أساسي يؤثر بشكل مباشر على نجاح عمليات التغيير التنظيمي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في المجمع محل الدراسة، عند مستوى دلالة (0.05)، حيث وُجد أنّ (72,4%) من التغير الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يعود سببه إلى التغير في تصميم العملية التكوينية. تُبرز هذه النتيجة أنّ تصميم برامج التكوين بشكل يتناسب مع أهداف التغيير التنظيمي يُسهم بشكل كبير في تحقيق تلك الأهداف.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في المجمع محل الدراسة، عند مستوى دلالة (0.05)، حيث وُجدَ أنَّ (41,9%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يُعزى إلى التغيير في تنفيذ العملية التكوينية. على الرغم من أنَّ نسبة التأثير هنا أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنَّ التنفيذ الجيد للتكوين يظل عاملاً مهماً لتحقيق تغييرات فعالة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في المجمع محل الدراسة، عند مستوى دلالة (0.05)، حيث وُجدَ أنَّ (32,8%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يعود سببه إلى التغيير في تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية. ويشير هذا الأمر إلى أنَّ التقييم المستمر للعمليات التكوينية يُسهم بدرجة كبيرة في تحسين فعالية التغيير التنظيمي وضمان استمراريته.

يأتي تحديد أثر كل بُعد من أبعاد تكوين المورد البشري ضمن استراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر. فهم هذه الأبعاد والعمل على تطويرها يسهم في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة الفعالة في التغيير، وبضمن أن يكون المجمع قادر على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتنظيمية، مما يعزز قدرته التنافسية واستدامتها على المدى الطويل في قطاع الصناعات الغذائية.

خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة (H5) المتعلقة بالفروقات

تم اختبار الفرضية الخامسة من خلال تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية بالاعتماد على المتغيرات الديموغرافية المعتمدة في الدراسة. وقد أسفرت النتائج عما يلي:

1. متغير الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر، تُعزى لمتغير الجنس. هذا يشير إلى أنَّ التصورات حول دور التكوين كانت متقاربة بين الذكور والإناث، ولم يؤثر الجنس على تقييمهم لهذا الدور عند مستوى دلالة (0.05).

2. متغير العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، والمؤسسة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تُعزى لهذه المتغيرات، حيث كان هناك تباين في التصورات حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بناءً على العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، والموقع المؤسسي. مما يدل على أنَّ هذه العوامل تلعب دوراً جوهرياً في تشكيل رؤى الأفراد حول فعالية التكوين في دعم التغيير التنظيمي.

3. متغير الخبرة العملية: لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث كانت التصورات متقاربة بين الأفراد بغض النظر عن سنوات الخبرة. سواء كانت الخبرة قصيرة أو طويلة، كان هناك اتفاق عام حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.

4. متغير عدد الدورات التكوينية: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية، مما يعني أنَّ عدد الدورات التكوينية لم تؤثر بشكل جوهري على آراء العينة فيما يتعلق بدور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث:

في ختام الفصل الثالث من هذه الدراسة، تمّ تسليط الضوء على الدور الحاسم لتكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي داخل مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه، حيث أكدت نتائج تحليل محاور الاستبيان الموزع على الموظفين بمؤسسات المجمع صحة النموذج المقترح للدراسة، وأبرزت أهمية تكوين الموارد البشرية كعامل محوري لتمكين المجمع من تنفيذ التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته. يمكن تلخيص النتائج الرئيسية على التالي:

✍ يمثل قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويعتبر مجمع عمر بن عمر من أبرز الفاعلين في هذا القطاع، حيث يساهم من خلال منتجاته ذات الجودة العالية في تلبية احتياجات السوق المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يبرز المجمع كقوة دافعة نحو التغيير المستمر، حيث يسعى لمواكبة التطورات من خلال إدخال تعديلات جوهرية على مستويات متعددة، تشمل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاستراتيجيات، الثقافة التنظيمية، والأهم من ذلك، المورد البشري.

✍ تعمل مؤسسات مجمع عمر بن عمر ضمن بيئة تتسم بتسارع التغير وتعقيد المشهد الاقتصادي، مما يلزمها بمواكبة هذه التحولات لضمان البقاء والاستمرارية. التغيير الذي تبنته هذه المؤسسات ليس مجرد تغيير شكلي، بل يأتي في إطار عملية تطوير شاملة تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية والتكيف مع الفرص والتحديات المتجددة؛

✍ أظهرت الدراسة أنّ الإدارة في مؤسسات المجمع تولي اهتماماً كبيراً لتكوين الموارد البشرية كعنصر رئيسي في إنجاح التغيير التنظيمي. فقد ركزت الإدارة على تطوير قدرات العاملين وتجهيزهم لقبول التغييرات المطلوبة، سواء كانت تلك التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، المهام، أو الاستراتيجيات؛

✍ يُعد تكوين المورد البشري في المجمع المحرك الأساسي لتعزيز قدرته على تنفيذ التغييرات التنظيمية. فقد تم التركيز على بناء مهارات العاملين وتنميتها لتمكينهم من التأقلم مع التغييرات المستمرة وتطوير أدائهم بما يخدم أهداف المجمع. هذه الجهود تساهم في ترسيخ ثقافة الابتكار والتطوير المستدام، مما يمكن المجمع من تعزيز مكانته الريادية في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، ومواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها هذا القطاع الحيوي.



خُصّصت هذه الدراسة إلى أنّ التغيير التنظيمي ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة حتمية تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية مختلف جوانب الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وذلك باعتبارها تنشيط في أوضاع بيئية تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، مما يفرض عليها مواجهة التحديات الناتجة عن الانفتاح على الأسواق العالمية، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة في عالم الأعمال المعاصر. في هذا السياق، تتجلى أهمية التغيير التنظيمي كأداة حيوية تُمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات وضمان استمراريتها.

ومما لا ريب فيه، أنّ كل مؤسسة اقتصادية تعمل كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئة متعددة الأبعاد، مما يستدعي تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المختلفة، وتطوير مرونتها واستجابتها للديناميكيات البيئية المتسارعة. في عالم لا مكان فيه للجمود التنظيمي، ترتبط استمرارية المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني مفاهيم المرونة والابتكار والإبداع، والتجديد، وكذا تبادل المعرفة، إضافةً إلى التطوير المستمر. لتحقيق هذه الأهداف، تُعد الموارد البشرية المؤهلة والكفأة عنصراً أساسياً في إدارة التغيير واستباق التحديات، إذ أنّ دورها يتجاوز مجرد التنفيذ إلى التوقع والتخطيط للتغيير عند الضرورة، مما يُمكن المؤسسة من الحفاظ على تنافسيتها والتميز في بيئة الأعمال الحالية. لذا، لا يمكن تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي إلا من خلال استثمار المؤسسات في تكوين مواردها البشرية، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه العملية في تنمية وتطوير الموارد البشرية وتكييفها مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية. ومنه، سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية وسيورة تكوين المورد البشري، مع التركيز على المراحل الأكثر تأثيراً في العملية التكوينية، والتي تشمل تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية، تنفيذها، تقييمها ومتابعتها. كما استعرضت الدراسة دور هذه المراحل في تعزيز القدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي عبر مجالات متعددة، مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والثقافي، والاستراتيجي، بالإضافة إلى التغيير في الموارد البشرية والمهام والاستراتيجيات، موضحةً تأثير كل مرحلة من هذه المراحل على عمليات التغيير التنظيمي. على الصعيد النظري، تمّ تقديم إطار مفاهيمي شامل لتغيري الدراسة، من خلال جمع كافة المعلومات المتاحة، والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين على الأقل. وقد تمّ الإشارة إلى التحديات المرتبطة بصعوبة الوصول إلى الدراسات التي تناولت موضوع نهج العملية من منظور إبراز دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.

بناءً على ما تضمنته الدراسة من شرح معمق، وما تمّ عرضه من معلومات ضمن الإطار النظري لها، بالإضافة إلى تحليل نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالموضوع، أتاح لنا الاستبيان المعتمد في هذا الشأن، الخروج بجملة من النتائج المهمة التي تتعلق بتكوين المورد البشري ودوره في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد تمّ التركيز مجمع عمر بن عمر، وخاصة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة، كميدان للدراسة نظراً لتوافقها مع موضوع البحث. بالإمكان إيجاز هذه النتائج وحوصلتها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج اختبار صحة الفرضيات

استناداً إلى تحليل وتفسير للبيانات وتقييم الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي الـ (SPSS v27) تمّ التوصل إلى أنّ مجمع عمر بن عمر يُجري تغييرات تنظيمية فعالة، يعتبر المورد البشري العامل الأساسي في نجاح عملياتها وترقيتها. إذ تعتمد مؤسسات المجمع محل الدراسة التنظيمي على مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات التي من شأنها تعزيز دور المورد البشري

في هذه العملية. إذ تتضمن هذه الأساليب تكوين العاملين على مهارات جديدة، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية. كما تُقدّم المؤسسة الدعم اللازم من خلال تحفيز الموظفين وإتاحة فرص للترقية بما يخدم عمليات التغيير التنظيمي. وبالتالي، تبني مختلف مجالات التكوين وتطبيق عملياته بفعالية يُعزز من كفاءة المورد البشري، ويزيد من استجابة المؤسسة للتحديات مما يضمن استدامتها في بيئة أعمال متغيرة.

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد تطبيق فعلي لمراحل تكوين الموارد البشرية في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه": أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الرئيسية دلالات قوية تدعم صحة الفرضية البديلة. بالنظر إلى نتائج اختبار T-Test، فإنّ جميع القيم المحسوبة لجميع أبعاد التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم العملية التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، وتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية) حققت قيم مرتفعة عند مستويات دلالة أقل من (0.001)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهو ما يدل على أنّ مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه، تُعنى بتكوين مواردها البشرية كعنصر أساسي لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي وتحقيق نجاح عملياته في شتى المجالات، حيث تسعى المؤسسة بصفة مستمرة إلى توفير بيئة عمل ملائمة لتطبيق مراحل عمليّة التكوين بكفاءة وفاعلية، إلى جانب توضيح الطرق والأساليب المعتمدة في توصيل المحتوى التكويني في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، ممّا يُسهم في تمكين العاملين من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات الضرورية، التي تؤهلهم للتعامل مع التغييرات المطروحة. بناءً على ذلك، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية: "يملك مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه القدرة اللازمة لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته": أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الرئيسية أنّ مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمه يمتلك القدرة الكافية لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته، حيث أظهرت جميع الأبعاد المتعلقة بمجالات التغيير، مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والمهام والاستراتيجيات، دلالة إحصائية عالية عند مستويات معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى كفاءة المجمع في تطبيق التغييرات. كما أكدت نتائج اختبار ستودنت (T-Test) أنّ عمليات التغيير، بما في ذلك الوعي بضرورة التغيير، الرغبة والاستعداد للتغيير، تشخيص المشكلات، إدارة مقاومة التغيير، وترسيخ التغيير، تُدار بفعالية داخل المجمع. هذه النتائج تبرز أهمية تبني استراتيجيات متقدمة في إدارة التغيير، وتعكس نجاح المجمع في تعزيز جاهزيته للتكيف مع التحولات التنظيمية. بناءً على ذلك، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05": أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية الرئيسية عن وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.913)، مع مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، مما يشير إلى أنّ تكوين الموارد البشرية يلعب دوراً محورياً في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. هذا الارتباط القوي يعكس أهمية تطوير الكفاءات البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التحولات التنظيمية بنجاح، ويؤكد أنّ استثمار المجمع في تكوين موارده البشرية يُسهم بشكل كبير في تسهيل وتنفيذ التغييرات التنظيمية بشكل فعال ومستدام. وهو ما يُثبت صحة

الفرضية الرئيسية الثالثة. كذلك، لتدعيم نتائج اختبار هذه الفرضية الرئيسية ارتأينا اختبار جملة من الفرضيات الفرعية التي توضح علاقة كل بعد من أبعاد التكوين بمجالات التغيير التنظيمي، بناءً على الأدوار الأساسية التي تلعبها كل مرحلة من مراحل التكوين في دعم وتحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. حيث أنّ التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد وكفاءة الموارد البشرية في استيعاب وتنفيذ التغييرات المطلوبة. وفيما يلي شرح لأسباب اختيار العلاقة بين كل بعد من أبعاد التكوين ومجالات التغيير التنظيمي وذلك كما يلي:

✍ الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05": نؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا

ما تمّ إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أوضحت أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية هو المرحلة الأولى والأساسية في العملية التكوينية، ويهدف إلى فهم الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين وتحديد المتطلبات التي يجب تحسينها لتحقيق الأهداف التنظيمية. تم اختيار هذه العلاقة لأنّ دقة تحديد الاحتياجات تضمن أنّ التكوين سيعالج المشكلات الحقيقية التي قد تعيق التغيير، فإذا تم تحديد الاحتياجات بشكل صحيح، ستجد العمليات التغييرية قاعدة قوية للانطلاق، مما يسهم في تحقيق التغيير التنظيمي بشكل فعال؛

✍ الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05": نؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا

ما تمّ إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أكدت أنّ مؤسسات المجمع محل الدراسة بعد تحديد احتياجاتها التكوينية، تقوم بتحويل هذه الأخيرة إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج مناسب يلي ما حددته هذه الاحتياجات من نقص في المعلومات والمهارات. تم اختيار هذه العلاقة لأنّ التصميم الجيد للتكوين، الذي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وطبيعة التغييرات المطلوبة، يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير وتنفيذه بشكل ناجح. هذا يضمن أنّ البرامج التكوينية تركز على تنمية المهارات والمعرفة المطلوبة لمواكبة التغييرات التنظيمية؛

✍ الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05": نؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا ما تمّ

إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أوضحت أنّ تنفيذ العملية التكوينية هو الجانب العملي الذي يترجم الخطط إلى برامج تكوينية فعلية. وبالتالي، تم اختيار هذه العلاقة لأنّ نجاح التنفيذ يعتمد على جودة وكفاءة التكوين المُقدّم، والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على كيفية استجابة الموظفين للتغيير التنظيمي. فإذا تم تنفيذ التكوين بشكل جيد، سيصبح الموظفون أكثر قدرة على تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل، مما يعزز من فاعلية التغيير التنظيمي؛

✍ الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية ومجالات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05": نؤكد صحة هذه

الفرضية، وهذا ما تمّ إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أكدت أنّ مرحلة التقييم والمتابعة تأتي كخطوة ختامية، حيث يتم مراجعة العملية التكوينية وتحليل مدى تحقيقها لأهدافها. وعليه، تمّ اختيار هذه العلاقة لأنّ التقييم المستمر يُمكن

الإدارة من معرفة ما إذا كانت العملية التكوينية قد حققت نتائجها المرجوة، وما إذا كان الموظفون قد اكتسبوا المهارات المطلوبة للتكيف مع التغييرات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تساعد المتابعة في إجراء تعديلات وتحسينات مستمرة على البرامج التكوينية، مما يضمن أنّ التغيير التنظيمي يتم بفاعلية واستدامة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05". أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، عن وجود علاقة تأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري والقدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر. تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.806$) أي أنّ (80.6%) من التغيرات في القدرة على التغيير التنظيمي تُعزى إلى تكوين المورد البشري، وهو ما يعكس الدور الكبير الذي يلعبه تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة التغيير. بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يثبت أنّ الاستثمار في تطوير المورد البشري يسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات التغيير التنظيمي. وفي ضوء الدراسة التحليلية لأبعاد تكوين المورد البشري وأثرها على عمليات التغيير التنظيمي، تم تحديد أثر كل بعد من أبعاد التكوين بعناية لتحقيق الفهم الشامل والدقيق للعلاقة المتبادلة بين عمليات التكوين والتغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر. هذه الأبعاد تم اختيارها لأنها تعكس المراحل الأساسية التي يجب على أي مؤسسة أن تمر بها لضمان تكوين فعال يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية. وفيما يلي شرح مفصل لكل بُعد وأثره على عمليات التغيير التنظيمي:

✍ **الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05". نؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا ما تمّ إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أوضحت أنّ (73,2%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يُعزى إلى التغير في تحديد الاحتياجات التكوينية في مجمع عمر بن عمر. تبين أنّ هذا البعد يؤثر بشكل كبير على القدرة على التغيير التنظيمي. فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من توجيه مواردها البشرية وتطوير مهاراتها بما يتلاءم مع التغيرات المطلوبة. هذا التحديد الدقيق يسهم في جعل التغيير التنظيمي أكثر فعالية من خلال توجيه التكوين نحو معالجة الثغرات الفعلية في المهارات والمعرفة؛

✍ **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05". نؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا ما تمّ إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أكدت أنّ (72,4%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يعود سببه إلى التغير في تصميم العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر. في هذا السياق، أظهرت الدراسة أنّه من خلال تصميم برامج تكوينية مرنة ومتوافقة مع متطلبات التغيير، يستطيع المجمع تمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات المؤسسية وضمان تنفيذ التغيير بسلاسة وفعالية؛

✍ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05". نؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا ما تمّ إثباته من

خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أوضحت أنّ (9,41%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يُعزى إلى التغيير في تنفيذ العملية التكوينية. الأثر الإيجابي لهذا البعد على عمليات التغيير التنظيمي يُظهر أهمية التنفيذ الفعلي والكفاءة للبرامج التكوينية. في مجمع عمر بن عمر، أظهرت النتائج أنّ تنفيذ التكوين يُعزز من قدرة المؤسسة على التغيير، إذ يمكن الموظفين من ممارسة المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال التكوين بصورة مباشرة. فالتنفيذ الفعال يضمن أنّ التكوين لا يبقى نظرياً، بل يُترجم إلى نتائج عملية تساهم في نجاح التغيير التنظيمي؛

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05": تؤكد صحة هذه الفرضية، وهذا ما تمّ إثباته من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي أكدت أنّ (8,32%) من التغيّر الذي يحدث على عمليات التغيير التنظيمي يعود سببه إلى التغيير في تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية. هذا البعد يتيح للمؤسسة مراجعة وتحسين برامج التكوين بشكل مستمر. كما أظهرت الدراسة أنّ تقييم ومتابعة العملية التكوينية له أثر واضح على عمليات التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر، حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التكوينية والتدخل السريع لتصحيح المسار عند الحاجة. هذا التقييم يضمن أنّ التكوين يبقى ملائماً للتغيرات المستمرة، ويعزز القدرة التنظيمية على التكيف مع التطورات الجديدة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، المؤسسة، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة العملية، عدد الدورات التكوينية) عند مستوى دلالة 0.05": أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة من خلال تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية استناداً إلى المتغيرات الديموغرافية التي تمّ اعتمادها في الدراسة:

عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الجنس. هذا يعني أنّ التصورات حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي كانت متقاربة بين الذكور والإناث، حيث لم يؤثر الجنس على رؤيتهم لذا الدور عند مستوى دلالة (0.05)؛

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لأعمارهم ومؤهلهم العلمية، ومستوياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى المؤسسة التي يعملون بها، وذلك عند مستوى دلالة (0.05). مما يعني أنّ أفراد عينة الدراسة يملكون تصورات مختلفة حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي تبعاً لهذه المتغيرات، حيث يلعب العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المؤسسة التي يعمل بها الفرد دوراً أساسياً في تشكيل رؤية الأفراد حول فعالية التكوين في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسات المجمع محل الدراسة.

عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير الخبرة العملية، عند مستوى دلالة (0.05). أي أنّ

تصورات الأفراد محل الدراسة حول دور التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي كانت متماثلة بغض النظر عن مستوياتهم وعدد سنوات الخبرة التي يمتلكونها، سواء كانت خبرتهم طويلة أو قصيرة، فإنهم يرون دوراً متقارباً لتكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.

✍ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة، تُعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية، عند مستوى دلالة (0.05). أي أنّ تصورات الأفراد محل الدراسة حول دور التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي كانت متماثلة بغض النظر عن عدد الدورات التكوينية التي خضعوا لها. يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه مجرد زيادة عدد الدورات التكوينية لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين إدراك العاملين لأهمية التكوين أو دوره في التغيير التنظيمي. قد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً، مثل جودة التكوين، أو مدى ارتباط محتوى الدورات باحتياجات المؤسسة، أو قدرة المشاركين على تطبيق ما تعلموه في الواقع العملي. وبالتالي، لا يجب التركيز فقط على عدد الدورات، ولكن على جودة وتناسب التكوين مع أهداف التغيير.

ثانياً: النتائج العامة

يمكن تلخيص النتائج النظرية والعملية التي تمّ التوصل إليها من خلال هذه الدراسة على النحو التالي:

- ديمومة وبقاء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية العالية يُعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها جميع الكيانات الاقتصادية. ولتحقيق هذا الهدف الحيوي، تُعد برامج التكوين من الأدوات الاستراتيجية الفعّالة التي تسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية. إذ تُعزز هذه البرامج من كفاءة الأداء الوظيفي، مما يُمكن المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما تُمكن الأفراد من اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وبالتالي تُعزز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في بيئة العمل المتغيرة باستمرار؛
- يُعتبر التغيير التنظيمي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات الاقتصادية الناجحة إلى تبنيها باستمرار. يأتي ذلك استجابةً للتغيرات السريعة والتطورات المعقدة في بيئة الأعمال، سواء كانت داخلية أو خارجية. من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها وابتكارها، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامتها في السوق؛
- تشير القدرة على التغيير التنظيمي إلى مدى استعداد المؤسسة وجاهزيتها للتأقلم والتفاعل مع التغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية. يتطلب ذلك استراتيجيات مرنة وموارد بشرية مؤهلة، حيث يُمكن للمؤسسة أن تقوم بتعديل هيكلها، وعملياتها، وثقافتها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة. تُمكن هذه القدرة المؤسسات من الابتكار وتحسين الأداء، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامتها في بيئة أعمال ديناميكية ومتطورة؛
- يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية فهماً شاملاً ودقيقاً لطبيعة التغيير المطلوب تحقيقه، والذي غالباً ما يرتبط بعدد من العناصر المختلفة. إذ يُعتبر المورد البشري من أبرز هذه العناصر، حيث يمتلك المهارات الفكرية والفنية اللازمة التي تسهم بشكل كبير في تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التغيير التنظيمي؛

- تتجلى ضرورة الاستثمار في المورد البشري كونه المسؤول الأساسي عن نجاح عملية التغيير التنظيمي. وبذلك، يُعتبر التكوين من أبرز أشكال هذا الاستثمار، فمن خلال تزويد الموارد البشرية بالمعارف النظرية والعملية والمهارات اللازمة، يُساهم التكوين في تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة؛
- تحتاج المؤسسات المعاصرة إلى قادة يتمتعون بالكفاءة ورؤية واضحة للمستقبل، حيث لم يعد النمط القيادي التقليدي قادراً على مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح. كما تعتمد هذه المؤسسات على هياكل تنظيمية مرنة، تُعزز من مشاركة مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية واستجابة المؤسسة للتحديات المتنامية؛
- تناولت الدراسة العديد من النماذج التي توضح مراحل تطبيق التغيير التنظيمي، ولعل من أبرزها نموذج كيرت لوين الذي يمر بثلاث مراحل: ذوبان الجليد لخلق الحاجة إلى التغيير، ثم تنفيذ التغيير من خلال وضع خطط واضحة وتحديد المسؤوليات، وأخيراً تثبيت التغيير عبر تقييم النتائج وترسيخها ضمن ثقافة المؤسسة؛
- يتم التغيير التنظيمي من خلال خلق بيئة جديدة وأنماط سلوكية مبتكرة، حيث أظهرت الدراسة أنّ التغيير قد يشمل مجالات متعددة مثل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة، الاستراتيجية، أو مهام الأفراد، وغالباً ما تكون هذه المجالات مترابطة ولا يمكن فصلها تماماً. لتحقيق النجاح، يجب أن يكون التغيير منظماً ومخططاً بعناية لتحقيق الأهداف المرجوة، سواء من خلال تطوير قيم جديدة أو تعديل القيم القائمة لتتوافق مع الظروف المتغيرة للمؤسسة؛
- تُعد مقاومة التغيير من أبرز عوامل فشله داخل المؤسسات، نظراً لتأثيره المباشر وغير المباشر على الأفراد الذين يميلون بطبيعتهم إلى الاستقرار ويخشون التغيير. يعود هذا الخوف إلى أسباب عدة، منها الاعتياد على روتين وإجراءات معينة قد يعتبرونها ضماناً لاستقرارهم الوظيفي، حيث أنّ التغيير التنظيمي يفرض أحياناً إجراءات جديدة ومهام إضافية قد تُفسر كتهديد لاستقرارهم أو لمناصبهم، خصوصاً في حالة التغيير الهيكلي. كما قد يُنظر إليه من قبل البعض على أنه تهديد لمصالحهم أو امتيازاتهم المكتسبة، مما يؤدي إلى مقاومة جماعية تؤثر على المؤسسة بأكملها؛
- للتغلب على المقاومة، تم تطوير آليات واستراتيجيات للتحكم في تأثيرها السلبي على نتائج التغيير. هنا يبرز دور القيادة التحويلية، التي تعتبر أساسية في دعم التغيير، حيث يشجع القائد التحويلي على التحول التنظيمي من خلال تحفيز الأفراد وخلق الحاجة للتغيير. كما يُشرف على مراقبة الأداء وتحديد الفجوات بين النتائج المتوقعة والواقعية، والعمل على تصحيح المسار. تقع على عاتق القيادة مسؤولية نشر خطة التغيير بوضوح، توضيح دوافعه، وإشراك الأفراد في عملية التنفيذ من خلال توزيع المهام وتحفيز الشعور بالمسؤولية، مما يعزز من التزام الأفراد بعملية التغيير ويساهم في نجاحها؛
- أظهرت الدراسة أهمية عملية التكوين في تعزيز قدرة المؤسسات على التغيير التنظيمي، حيث ترتبط مراحل التكوين الأساسية (تحديد الاحتياجات، التصميم، التنفيذ، التقييم والمتابعة) بشكل مباشر بفعالية تطبيق التغيير في مختلف المجالات. ورغم صعوبة الوصول إلى دراسات تناولت بعمق العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي، قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً ومبدئياً يسلط الضوء على أهمية تطوير الموارد البشرية كعامل أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي في ظل التحديات المتغيرة؛

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة، يُطبّق بشكل فعلي ومتكامل مراحل تكوين الموارد البشرية، والتي تشمل تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، تقييمه ومتابعته. حيث يتم ذلك على المستويين الداخلي والخارجي بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية. ومن جانب آخر، يعمل المجمع على تزويد الموارد البشرية بالمعارف العلمية والعملية اللازمة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي من شأنها ترفع من نوعية الأداء وتحسينه والارتقاء به؛
- يعمل المجمع على توفير بيئة عمل مناسبة، إلى جانب توضيح الطرق والأساليب المستخدمة في توصيل المادة التكوينية في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، الأمر الذي بدوره يُساهم في إكساب الموظفين المعارف اللازمة، وتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الأدائية، وتهيئتهم لقبول التغييرات المراد إحداثها بهدف تحسين مستوى أداء المؤسسة؛
- توضح نتائج تحليل اختبار الارتباط الخطي البسيط أنّ تكوين المورد البشري له دور محوري في تعزيز قدرة مجمع عمر بن عمر على التغيير التنظيمي. هذه النتائج تشدد على أنّ أي جهد يُبذل في تطوير الكوادر البشرية سيؤدي إلى تحسين مرونة وكفاءة المجمع في تنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح؛
- تُبرز نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط أنّ تكوين المورد البشري له تأثير قوي على قدرة مجمع عمر بن عمر في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي عبر مختلف المجالات. ويعكس هذا التأثير أهمية الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية، باعتبارها أحد العناصر الحاسمة في تعزيز مرونة المؤسسة؛
- تعتمد مؤسستي المجمع مطاحن عمر بن عمر ومصبرات عمر بن عمر على سياسة توظيف العمال المؤقتين، وذلك وفق إجراءات رسمية معتمدة من المؤسسة، خاصة خلال فصل الصيف الذي يتزامن مع موسم الحصاد الزراعي لمحاصيل مثل الطماطم وغيرها. هذه السياسة، بالرغم من تلبية احتياجات الإنتاج الموسمية، قد تُسهم في خلق حالة من عدم الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية، نظرًا لطبيعة العقود المؤقتة. إضافةً إلى ذلك، يتطلب هذا النهج تخصيص جهد ووقت للتكوين المؤقت للعمال الموسميين، مما قد يؤدي إلى هدر في الوقت والموارد، وتأثير محتمل على كفاءة العمليات الإنتاجية؛
- على الرغم من الجهود المبذولة لإحداث تغييرات في المهام والاستراتيجيات، إلا أنه تبقى هناك حاجة إلى توضيح أكبر لرؤية المجمع بشأن أهمية التجديد والتغيير كجزء من الاستراتيجية العامة. يمكن تعزيز هذه الرؤية من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر لدى جميع العاملين داخل المؤسسة لضمان استدامة هذه الديناميكية التطويرية على المدى الطويل؛
- يُظهر الموظفون استعداداً كبيراً للمشاركة في عمليات التغيير، وهو ما يعزز احتمالات نجاح تنفيذ أي تغييرات جديدة. يمكن أن تستفيد المؤسسة من هذا الاستعداد عبر تشكيل فرق عمل مخصصة للتغيير تضم موظفين من مختلف المستويات، لضمان تنفيذ التغييرات بشكل شامل ومتكامل؛
- أظهرت التحليلات الإحصائية وجود تأثير لعوامل ديموغرافية مثل العمر، المستوى التعليمي، والدرجة الوظيفية على تصورات الأفراد حول فعالية التكوين في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي. في حين لم يكن للجنس أو سنوات الخبرة تأثير يذكر على هذه التصورات.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل دور تكوين المورد البشري في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر بولاية قلمة كالآتي:

1. **اقتراحات خاصة بتفعيل عملية التكوين في المجمع:** لتفعيل عملية تنفيذ التكوين وتقييم ومتابعة سير العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يتعين على المجمع إجراء تحليل شامل ومنهجي لاحتياجات الموارد البشرية، استناداً إلى التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسة، لضمان توجيه البرامج التكوينية نحو تطوير المهارات والكفاءات المطلوبة بفعالية؛
- يجب أن تُصمم البرامج التكوينية لتستجيب للاحتياجات المتنوعة للموظفين وفق مستوياتهم الوظيفية. وينبغي أن تتسم هذه البرامج بالمرونة لتتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق والتطورات التكنولوجية؛
- لضمان تحقيق الأهداف التكوينية، يجب الاستعانة بمكونين مؤهلين وذوي خبرة في مجالات تخصصهم، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، بما يعزز فعالية العملية التكوينية ويزيد من القيمة المضافة للبرامج التكوينية؛
- ينبغي أن يرافق التكوين النظري تكوين عملي في بيئة العمل الفعلية، لضمان التطبيق الفوري للمعارف والمهارات المكتسبة، ما يعزز من قدرة الموظفين على تحقيق الأداء المطلوب في مواقع العمل؛
- يجب إنشاء آليات منهجية ودورية لتقييم أثر التكوين على أداء الموظفين. يمكن أن تشمل هذه الآليات أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، والتقييمات العملية لقياس مدى تحقيق الأهداف التكوينية وتأثيرها على الأداء الوظيفي؛
- ينبغي إشراك الموظفين المستفيدين من البرامج التكوينية في عملية التقييم، من خلال استبيانات وملاحظات حول مدى فعالية البرامج المقامة، مما يسمح بجمع بيانات موضوعية لتحسين العمليات التكوينية المستقبلية؛
- لتشجيع المشاركة الفعالة في البرامج التكوينية، يجب تطوير نظام تحفيزي يشمل مكافآت معنوية أو فرص الترقية بناءً على أداء الموظفين في التكوين، مما يعزز من دافعيتهم للاجتهاد في الاستفادة من هذه البرامج؛
- من المهم الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة كالتكوين الإلكتروني ومنصات التعلم عن بُعد، بهدف توسيع نطاق التكوين وتيسير وصول الموظفين إليه، وخاصة في الفروع النائية؛
- رصد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، حيث يتعين اعتماد مؤشرات أداء محددة لقياس مدى تأثير التكوين على الأداء المؤسسي، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، أو تقليل الأخطاء، لضمان تحقيق أهداف المجمع؛
- يتوجب متابعة الموظفين بعد إتمام البرامج التكوينية لضمان تطبيقهم للمعارف والمهارات المكتسبة في بيئة العمل، مع توفير الدعم اللازم لتسهيل عملية الانتقال من التكوين إلى التطبيق الفعلي.

بتبني هذه التوصيات، سيُمكن لمجمع عمر بن عمر تعزيز فعالية العملية التكوينية وتحقيق أقصى استفادة منها، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

2. **اقتراحات الدراسة لتعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المجمع:** لتعزيز القدرة على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف المجالات في مجمع عمر بن عمر، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

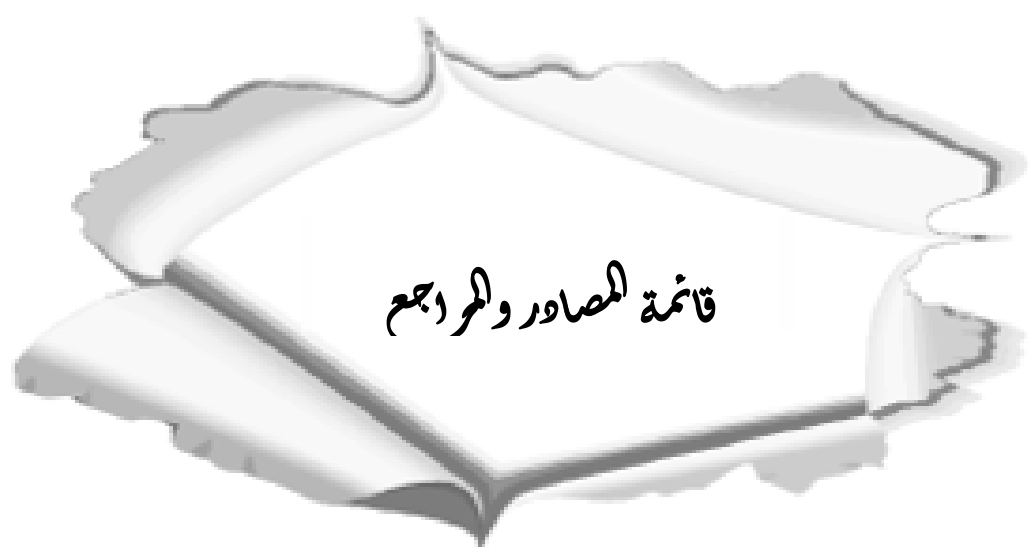
- يُلاحظ أنّ هناك بعض التفاوت في الآراء حول سرعة وتيرة تحديث تقنيات الإنتاج والبرمجيات، وبذلك يوصى بزيادة التركيز على تطوير هذه الجوانب لضمان أن كافة الأقسام تستفيد من الابتكارات بشكل متساوٍ. فضلاً عن تحسين البنية التحتية التكنولوجية والاتصالات الداخلية التي تُسهم في تعزيز الكفاءة والقدرة على المنافسة في السوق؛
- تشير النتائج إلى أنّ المجمع يقوم بجهود لا بأس بها في توضيح أسباب التغيير للموظفين، مما يسهم في تعزيز الشفافية ويزيد من فهم الموظفين لأهمية التغيير. يُنصح بالاستمرار في هذه الجهود وزيادة التفاعل مع الموظفين من خلال تقديم مزيد من المعلومات والتوضيحات حول تأثيرات التغييرات المتوقعة؛
- رغم وجود وعي جيد بضرورة التغيير، إلا أنّ التباين في الآراء (وفقاً للانحراف المعياري) يشير إلى أن بعض الموظفين قد يحتاجون إلى مزيد من التوعية. يُنصح بزيادة حملات التوعية أو تنظيم ورش عمل توضح بشكل أكبر أسباب التغيير وأهميته في تحسين الأداء وحل المشكلات؛
- النتائج تشير إلى أنّ الموظفين يرون التغيير كفرصة لتعزيز مساراتهم المهنية وزيادة فرص الترقية. يُنصح بأن تقوم المؤسسة بربط التغييرات التنظيمية بشكل أوضح بالمسار المهني للموظفين، من خلال تطوير سياسات تحفيزية وبرامج ترقية واضحة ترتبط بمساهماتهم في عمليات التغيير؛
- موازنة المصالح الشخصية مع مصلحة المؤسسة، تُظهر النتائج أنّ الموظفين يرون التغيير على أنه يحقق لهم مصالح شخصية ومهنية إلى جانب مصلحة المؤسسة. يُوصى بتعزيز هذا الشعور من خلال مزيد من التواصل حول كيفية تحقيق التغييرات لمصالح الموظفين والمساهمة في نجاحهم المهني، مع التأكيد على توازن المصالح؛
- على الرغم من الموافقة على أنّ دعم التغيير جزء من مسؤوليات الموظف، إلا أن الانحراف المعياري الكبير يشير إلى تفاوت في الإدراك. يُنصح بزيادة التوعية بدور الموظف ومسؤولياته تجاه التغيير من خلال برامج تكوينية وورش عمل تركز على أهمية دعم التغيير كجزء لا يتجزأ من دوره الوظيفي؛
- إنّ رضا الموظفين عن جهود المؤسسة في تحليل المشكلات التنظيمية هو نقطة قوة يمكن البناء عليها. يُنصح بتعزيز هذه الجهود من خلال إنشاء آليات رسمية لجمع الملاحظات من الموظفين حول المشكلات التنظيمية، مما يسهم في تحسين استجابة المؤسسة لتحدياتها؛
- يجب على الإدارة أن تُركّز على تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة التكاليف واستغلال الموارد، بما في ذلك تكوين الموظفين على كيفية استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية وتقديم برامج تحفيزية تشجع على الابتكار في هذا المجال؛
- تعزيز قنوات التواصل بين الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات دورية تهدف إلى تقوية الروابط الاجتماعية بين الفرق. فالتواصل الفعّال يمكن أن يحسن من بيئة العمل، وبخاصة لدى أولئك الذين يعانون من مقاومة التغيير، حيث يمكن لورش العمل التفاعلية أن تتيح لهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم، مما يُعزز من قبولهم للتغييرات المطلوبة؛
- يجب أن تُبنى مراجعات دورية فعّالة لضمان متابعة التغييرات وتحقيق الأهداف. ينبغي أن تشمل هذه المراجعات جمع ردود الفعل من الموظفين، وتحليل النتائج لضمان التكيف مع أي تحديات أو عقبات قد تطرأ؛

- يجب على الإدارة التأكد من توجيه جميع الأنشطة والعمليات بما يتماشى مع أهداف التغيير. يمكن ذلك من خلال وضع خطط واضحة تركز على تحسين الأداء وضمان التكيف المستمر مع الظروف المتغيرة؛
- نظرًا لأهمية التغيير التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يُوصى بإنشاء إدارة مخصصة للتغيير التنظيمي في مجمع عمر بن عمر. هذه الإدارة ستلعب دورًا محوريًا في تخطيط وتنفيذ ومتابعة عمليات التغيير في مختلف جوانب المجمع، مما يضمن استجابة فعالة للتحديات المتغيرة في السوق والصناعة.
- وفي الأخير، على مؤسسات المجمع محل الدراسة أن تكثف من الحملات الإعلامية لمنتجاتها وخدماتها خاصة الجديدة منها، لضمان التعريف بها للمستهلكين وتغلغلها في السوق المحلي والأجنبي.

رابعاً: آفاق الدراسة

على ضوء نتائج هذه الدراسة التي قمنا بها والاقتراحات المقدمة، يمكن التوسع في بعض المواضيع التي تتناول إشكاليات متنوعة تتعلق بأبعاد الدراسة. يمكن أن تُشكّل هذه المواضيع محوراً للبحث في الدراسات المستقبلية، حيث استكشف الجوانب التالية:

- دور النموذج الرقمي في تحسين عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر إدارة المواهب على فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؛
- التحول نحو الرقابة التنظيمية: استراتيجيات التغيير لتعزيز الاستجابة السريعة في المؤسسة الاقتصادية؛
- تكوين المورد البشري في عصر التحول الرقمي: الفرص والتحديات في المؤسسات الاقتصادية؛
- التغيير التنظيمي كأداة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسات الاقتصادية؛
- استراتيجيات التغيير في المؤسسات: كيفية تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال التكوين والتطوير.



أولاً: المراجع باللغة العربية:



الكتب

1. إبراهيم شهاب فادية (2014)، "التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
2. إبراهيم مروان عبد المجيد (2000)، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
3. أبو النصر مدحت محمد (2008)، "أساسيات الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
4. _____ (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. _____ (2009)، "مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
6. _____ (2012)، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
7. _____ (2017)، "التدريب عن بُعد - بوابتك لمستقبل أفضل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
8. أبو شيخة نادر أحمد (2013)، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
9. أحمد جميل عبد الكريم (2016)، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الجبيلة، عمان، الطبعة الأولى.
10. إسماعيل محمد صادق (2014)، "تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
11. أشعث عبد الله نوار (2019)، "إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
12. البكري ثامر (2018)، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
13. الحريري رافده (2014)، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
14. الحلالي إبراهيم عباس (2013)، "تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
15. الخاطر فايز (2010)، "إستراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
16. الخطيب أحمد، الخطيب رداح (2014)، "الاتجاهات الحديثة في التدريب"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
17. الجربوعة مصطفى محمد (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
18. الجميل عبد الكريم أحمد (2016)، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
19. الدباغ إسماعيل محمد علي (2013)، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
20. الدعياج إبراهيم بن عبد العزيز (2010)، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
21. الدليمي محمود فهد عبد علي، الغانمي إيمان محمد جواد، الغانمي أفرح خضير (2018)، "إدارة إنتاجية المورد البشري"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
22. الدهراوى كمال الدين (2002)، "مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة.
23. الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي (2018)، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

24. الزعبي علي فلاح (2010)، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي - إداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
25. _____ (2016)، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
26. الزعير إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن (2011)، "إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة.
27. السالم مؤيد سعيد (2008)، "نظرية المنظمة الهيكلي والتصميم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
28. السكارنه بلال خلف (2009)، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
29. _____ (2011)، "طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
30. السمعيات مروان بدر، الزعبي علي (2020)، "إدارة العلاقات العامة (مدخل صناعة العلاقات العامة)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
31. الشديفات بكر إبراهيم عبد الله (2017)، "أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني (2006-2016)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
32. الشرعة عطا الله محمد تيسير (2014)، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
33. الشرعة عطا الله محمد تيسير، سنجق غالب محمود (2015)، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
34. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح (2014)، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة"، دار الرضوان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
35. الشميلي عائشة يوسف (2017)، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
36. الصيرفي محمد (2007)، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
37. _____ (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
38. _____ (2007)، "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
39. الطالب هشام (1995)، "دليل التدريب القيادي"، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية.
40. الطائي رعد عبد الله، قدارة عيسى (2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
41. الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي (2015)، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
42. الطجم عبد الله عبد الغني (2009)، "التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة.
43. الطعنين حسن أحمد (2013)، "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
44. الطويل أكرم أحمد رضا، شبل جاسم صلاح الدين (2018)، "الشراء وفقاً لـ (SEVEN RIGHTS) والأداء الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

45. الطبطبي خضر مصباح إسماعيل (2011)، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
46. الظاهر نعيم إبراهيم (2009)، "تنمية الموارد البشرية"، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى.
47. العجمي محمد حسنين (2015)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
48. العريقي منصور محمد إسماعيل (2011)، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية.
49. _____ (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية.
50. العزاوي نجم (2019)، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية ISO 10015"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
51. العزاوي نجم، النجار عبد الله حكمت (2015)، "إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
52. العساف أحمد عارف، الوادي محمود (2011)، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
53. العسكري بهاء الدين المنجي، الحياي أنعام (2015)، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
54. العلوان حمزة عبد الرزاق، دراركة حمزة عبد الحليم (2014)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
55. العنزي سعد علي (2014)، "إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
56. العواسا صالح إبراهيم سليمان، الساعاتي شوقي ناجي جواد (2021)، "إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
57. القحطاني محمد بن دليم (2015)، "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)"، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الرابعة.
58. القريوتي محمد قاسم (2008)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
59. الكلالده طاهر محمود (2016)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
60. المحمدي سعد علي ريجان (2019)، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين- التغيير- التناقضات- التفاوض) المجلد الأول"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
61. المحياوي قاسم نايف علوان (2006)، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
62. المرسى جمال الدين محمد (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة.
63. المصري إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر (2014)، "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر، الطبعة الأولى.
64. المعايطه رولا نايف، الحموري صالح سليم (2013)، "إدارة الموارد البشرية دليل عملي"، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
65. المغربي محمد الفاتح محمود بشير (2016)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
66. النداوي عبد العزيز بدر (2009)، "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية"، دار المسيرة، عمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

67. النعيمي أحمد نوري (2011)، "عملية صنع القرار في السياسة الخارجية: الولايات المتحدة الأمريكية أمودجا"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
68. الهرمزي سيف (2016)، "مقتربات القوة الذكية الأمريكية كآلية من آليات التغيير الدولي: الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى.
69. الويشي السيد فتحي (2013)، "الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
70. بلوط حسن إبراهيم (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى.
71. بن سمينة عزيزة (2017)، "اقتصاد المؤسسة الجزء الأول"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
72. _____ (2017)، "اقتصاد المؤسسة الجزء الثاني"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
73. بن عنتر عبد الرحمن (2010)، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
74. بن عيشي عمار (2012)، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
75. _____ (2017)، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار نشر نبلاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
76. بن يمينة سعيد (2015)، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة.
77. بن يوسف النمران العطيات محمد (2006)، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
78. بوحفص عبد الكريم (2010)، "التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة.
79. بوراس أحمد (2008)، "تمويل المنشآت الاقتصادية: المنشأة الاقتصادية، مصادر التمويل، تكلفة التمويل، التمويلات المتخصصة"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، بدون طبعة.
80. بوراس فايزة (2018)، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
81. بوفاس الشريف (2019)، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال SIX SIGMA"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
82. بوفلجة غيات (2004)، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، الطبعة الثانية.
83. بومدين بلكبير (2013)، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، ص 67.
84. _____ (2015)، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، الطبعة الأولى.
85. جابر حسنين علي أحمد (2017)، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
86. جمال محمد لينا (2018)، "استراتيجيات التغيير إدارة الصراع التنظيمي"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
87. حروش رفيقة (2013)، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة.
88. حريم حسين (2003)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
89. _____ (2010)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
90. _____ (2020)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة.

91. حسن مسلم عبد الله (2015)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
92. حسين سالي زكي محمد (2013)، "فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
93. حمدي رضا هاشم (2013)، "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
94. حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير (2013)، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
95. حنفي عبد الغفار (2007)، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الأولى.
96. حيدر عصام (2020)، "التدريب والتطوير"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، بدون طبعة.
97. خيرى أسامة محمد (2012)، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
98. دادي عدون ناصر (1998)، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، الطبعة الأولى.
99. _____ (2003)، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة.
100. درّة عمر محمد (2008)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
101. دودين أحمد يوسف (2012)، "إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
102. رايس وفاء (2016)، "نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
103. رسلان علاء الدين (2013)، "التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، استراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف"، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، بدون طبعة.
104. رشدي عثمان فريد (2014)، "التدريب المهني"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
105. الرشيد مازن فارس (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
106. رضوان محمود أحمد عبد الفتاح (2012)، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
107. _____ (2012)، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
108. _____ (2012)، "تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
109. _____ (2013)، "تنمية مهارات مسئولي التدريب والتطوير"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
110. _____ (2013)، "نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع ملموس"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
111. _____ (2018)، "الإدارة المرئية والتميز الإداري"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الرابعة.
112. ساعاتي فهد بن سيف الدين غازي (2014)، "الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
113. سعد خليل نبيل (2014)، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
114. سويسى عز الدين علي، الخفاجي نعمة عباس (2014)، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.

115. سيار عبد الرحمن (2014)، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
116. سيد عبد الله معتز (2014)، "إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية الجزء الأول"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
117. سيد عبد النبي محمد (2019)، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجيزة، مصر، بدون طبعة.
118. شاكر مجيد سوسن، الزيادات محمد عواد (2015)، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
119. شبلي مسلم علاوي (2017)، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
120. شتاتحة عائشة (2018)، "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
121. شلابي زهير بوجعة (2011)، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
122. صبري حافظ محمود محمد، البحيري السيد السيد محمود (2009)، "اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
123. طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح (2010)، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
124. طه طارق (2007)، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
125. عاطف زاهر عبد الرحيم (2011)، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
126. عامر طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى (2019)، "التدريب والاحتياجات التدريبية"، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
127. عباس حسين وليد حسين (2015)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
128. عبد الحكيم محمد رمضان (2018)، "استخدام الحاسوب في تنمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
129. عبد الغني حسن هلال محمد (2013)، "أسس ومفاهيم الريادة في إدارة الموارد البشرية"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
130. عبد الله محمد أسعد (2016)، "تدريب المدربين طريقك لاحتياز التدريب منهج تطبيقي TOT"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
131. عبد الله محمد جمال (2014)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
132. عبد المطلب عامر سامح، سيد قنديل علاء (2010)، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
133. عبد المقصود عماد الدين أحمد (2017)، "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
134. عبد المؤمن علي معمر (2008)، "مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
135. عبد النبي سيد محمد (2019)، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجيزة، مصر، بدون طبعة.
136. عبد ربه رائد محمد (2012)، "نظرية المنظمة والمؤسسات"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الجبهة، عمان، الأردن، بدون طبعة.
137. عبده حافظ محمد (2011)، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر"، دار الفجر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
138. عبوي زيد منير (2010)، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
139. عرفة سيد سالم (2012)، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة.

140. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، السيد أمل عبد الرحمن، باشري محمد نفيسه (2017)، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، أعضاء منظمة الإدارة العربية جامعة القاهرة - كلية التجارة، القاهرة، مصر، بدون طبعة.
141. عقيلي عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
142. عواد عبد الله حسن (2018)، "إدارة التغيير"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
143. عودة هديب إبراهيم (2015)، "الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية"، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
144. غربي صباح (2020)، "التكوين المهني"، دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، بدون طبعة.
145. غربي علي، سلاطية بلقاسم، قيرة اسماعيل (2002)، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر، بدون طبعة.
146. فلاق محمد (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
147. فهمي محمد شامل بهاء الدين (2005)، "الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، بدون طبعة.
148. القاضي دلال، البياتي محمود (2008)، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
149. القاضي محمد يوسف (2015)، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
150. قانة الطاهر (2020)، "علم الاقتصاد لطلبة العلوم الاقتصادية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
151. قحطان خليفة الجميلي قصي (2015)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
152. قريشي محمد (2020)، "التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
153. قنديلجي عامر، السامرائي إيمان (2009)، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
154. كافي مصطفى يوسف (2014)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عملي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
155. _____ (2016)، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر، نبلأ ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
156. كشواي باري (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة العربية الثانية.
157. كمال محمد مصطفى (2016)، "4 محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، مصر، بدون طبعة.
158. كينج نيجل، أندرسون نيل (2004)، "الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: محمود حسن حسين، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة.
159. لعويسات جمال الدين (2003)، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، بدون طبعة.
160. لوغال جان مارك (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى.
161. ماهر أحمد (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة.
162. _____ (2010)، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
163. _____ (2017)، "نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
164. _____ (2007)، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة.
165. محمد عباس سهيلة (2006)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.

166. محمد عبد الباقي صلاح الدين (2002)، "الإلتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة.
167. محمد عبد الله جمال (2014)، "إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
168. محمد هاني محمد (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
169. محيрик مبروكة عمر (2019)، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار حميثا للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
170. مختار حسن محمد أحمد محمد (2014)، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة.
171. مساعدة ماجد عبد المهدي (2013)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
172. مشهور ثروت عباس (2010)، "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
173. معمار صلاح صالح (2010)، "التدريب: الأسس والمبادئ"، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
174. موسى أحمد محمد (2014)، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
175. نصر المنصور كاسر (2010)، "إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
176. نوري منير، كورتل فريد (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى.
177. يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين الفضل مؤيد، العبادي فوزي الهاشم (2006)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
178. يوسف علاء الدين (2019)، "التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
179. Rabinaryan Mishra (2011)، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ترجمة: حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، الطبعة الأولى.

الأطروحات الجامعية:

1. رقام ليندة (2014)، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر.
2. سماتي حاتم (2018)، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. شرياف وحيدة (2016)، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي -"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
4. قريشي محمد (2014)، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
5. هيشور محمد لمن (2017)، "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمن دباغين - سطيف 2، سطيف، الجزائر.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. الملتقى العلمي الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي: 10 و 11 نوفمبر.
2. الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 18 و 19 ماي.
3. الملتقى الدولي العلمي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية بالرماح، عمان، الأردن، أيام: 27-30 أكتوبر.
4. الملتقى العلمي الدولي حول: "المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة"، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، قسنطينة، الجزائر، أيام: 09 - 11 فيفري.
5. الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري.
6. الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي: 13 و 14 ديسمبر.
7. الملتقى الدولي الثامن حول: "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، يوم 22 أبريل.
8. الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي: 17 و 18 أبريل.
9. المؤتمر الدولي الافتراضي حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، يومي 15 و 16 سبتمبر.
10. الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي: 09 و 10 مارس.
11. المؤتمر العربي العاشر حول: "إدارة الموارد البشرية والتدريب"، اتحاد المدرسين العرب، الكويت، أيام: 17-19 أبريل.
12. الملتقى الدولي حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع الحرفوات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 08 و 09 نوفمبر.

المقالات والأبحاث العلمية:

1. إبراهيمي عبد الله، المختار حميدة (2005)، "دور التكوين في تمييز وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد السابع.
2. أبوبكر ضوء البيت أبوبكر محمد، عبد الله عبد الرحمن يحي حمزة، محمد أبكر يونس عبد الشافع (2017)، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحاراري خلال الفترة 2002-2012"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، تصدر عن مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد الثالث، العدد الثاني.
3. الأسدي أفنان عبد علي (2010)، "قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير/ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الثالث، العدد 17.

4. أوصالح نوال (2023)، "أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد CNR"، مجلة المدبر، تصدر عن المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، تيبازة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الأول.
5. الجبيري نايف بن محمد، طييه حسن بن عبد القادر، جفري علي بن عمر (2021)، "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام - دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة -السعودية-"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن المركز القومي للبحوث، فلسطين، المجلد الخامس، العدد التاسع.
6. الحمداني ناهدة إسماعيل عبد الله، بدوي نسرین عبد الله (2011)، "تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء"، مجلة تنمية الرافدين، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد 33، العدد 105.
7. الحواجرة كمال محمد (2011)، "الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال تصدر عن الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، المجلد السابع، العدد الثالث.
8. الحياصات وائل بشير عبد الكريم (2020)، "أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني.
9. الخفاجي حاكم جبوري، مهدي ماجد جليل (2023)، "الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في التغيير التنظيمي"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، تصدر عن الجامعة الإسلامية، النجف، العراق، المجلد الأول، العدد 71.
10. الدده هاشم جبار مجيد، السلطان إقبال غني محمد (2017)، "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية تصدر عن جامعة بابل، الحلة، العراق، المجلد 25، العدد الرابع.
11. الدواي الشيخ (2008)، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد السادس، العدد السادس.
12. السبعوي أحمد يونس محمد، علي عبد الباسط إلياس (2023)، "أثر الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزيز النية السلوكية لاستخدام التعليم الإلكتروني: دراسة مسحية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة نينوى"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كركوك، كركوك، العراق، المجلد 13، العدد الثاني.
13. السرحان صايل (2008)، "سياسة قطبي النظام الدولي تجاه العرب: السلوك التصويتي في الجمعية العامة للأمم المتحدة"، مجلة دراسات شرق أوسطية، تصدر عن المؤسسة الأردنية للبحوث والمعلومات، عمان، الأردن، العدد 44.
14. الشيخ بوهني نصر الدين (2014)، "التكوين، متطلباته ومراحل، المعلم نموذجاً"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية - المرج، تصدر عن جامعة بنغازي، ليبيا، المجلد الثاني، العدد الأول.
15. الصرايرة أكثم عبد المجيد، خلف الغريب رويدة (2010)، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، تصدر عن الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، الأردن، المجلد السادس، العدد الرابع.
16. الطائي علي حسون، ناطق ناجي مصطفى (2015)، "دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 82.
17. العابدي علي رزاق جبار، الجبوري قاسم هادي عزوز (2017)، "الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لحافطة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة)"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد الثاني.

18. العزاوي شفاء محمد علي، الطائي أيمن هادي طالب (2014)، "تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، الحلة، العراق، المجلد السادس، العدد الثالث.
19. العطوي مهند حميد ياسر، الحاقاني ضرغام محمد شاطي (2017)، "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد الرابع.
20. القرالة عبد المنعم موسى (2018)، "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، عمان، الأردن، المجلد الرابع، العدد الأول.
21. الهادي شرف إبراهيم (2013)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميّز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن، المجلد السادس، العدد 11.
22. النجار دجلة مهدي، عاصي زينب كاظم (2018)، "أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، المجلد العاشر، العدد 21.
23. بارك نعيمة (2009)، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد الخامس، العدد السابع.
24. باشا نجاة، عقبة نصيرة (2022)، "قياس أثر قطاع الصناعات الغذائية على زيادة الناتج الداخلي الخام باستخدام نموذج ARDL دراسة حالة الجزائر (1990 – 2018)"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 22، العدد الثاني.
25. براهيمية إبراهيم (2017)، "تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، تصدر عن جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثامن.
26. برباوي كمال (2013)، "دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ألمانيا، المجلد الرابع، العدد العاشر.
27. بطاهر بختة (2018)، "مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدي مستغام-"، مجلة دفاتر اقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الثاني.
28. بلحاجي أمينة (2019)، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، تصدر عن جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثالث.
29. بلخير جواد عمر (2014)، "التكوين وأثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، تصدر عن جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، المجلد 13، العدد الثاني.
30. بلهي حسينة (2017)، "التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 23، العدد الثاني.
31. بن جروة حكيم (2017)، "دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول.
32. بن خيرة أحمد، بن النذير نصر الدين (2019)، "أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبليدة - الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني.

33. بن زيان روشام (2015)، "أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار - الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثامن.
34. بن يحيى سليمة علي (2013)، "دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02- لونيسي علي-، البليدة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني.
35. بن يسعد عذراء (2020)، "المسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، المجلد 32، العدد الأول.
36. بني سلامة ميساء مصطفى، البدارين رقية قاسم (2016)، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، تصدر عن الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 24، العدد الثالث.
37. بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان (2016)، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد 27.
38. بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد (2021)، "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة قسنطينة 1، الجزائر، المجلد 32، العدد الثاني.
39. بوبكر منصور (2015)، "البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية تصدر عن جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول.
40. بوحديد ليلي (2017)، "تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية"، مجلة الاقتصاد الصناعي تصدر عن جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الرابع.
41. بوحديد ليلي (2018)، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني.
42. بوديزة إكرام، أمال يوب (2019)، "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد الأول.
43. بورقبة قويدر، رعاش كمال، حصباية رحمة مجدة (2019)، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم، الأسباب، المراحل، والمداخل ..."، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية تصدر عن مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة يحيى فارس، المدية، المجلد الأول، العدد الرابع.
44. بوزرين فيروز (2019)، "واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، تصدر عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 14، العدد الأول.
45. بوشلاغم شرقي منصف، عميروش (2021)، "تطوير الصناعات الغذائية كآلية للخروج من التبعية الريفية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 21، العدد الأول.
46. بوطرفة صورية (2018)، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفطال - فرع تبسة -"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول.
47. بوعكاز عامر، كسنة محمد (2020)، "نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية - دراسة ميدانية بالحافطة السامية لتطوير السهوب (H.C.D.S) بالجلفة -"، مجلة آفاق علمية، تصدر عن المركز الجامعي بتمنراست، الجزائر، المجلد 12، العدد الرابع.
48. بوعلاق نوال، عمامرة ياسمين (2017)، "دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تصدر عن كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 53.

49. بوعلام كرم، حرارية عتيقة (2021)، "التكوين وأثره في زيادة كفاءة العمال في المؤسسة الصناعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد الثاني.
50. بوقرة كمال، حمصي سعيدة (2018)، "التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المؤسسة مع المحيط"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثالث.
51. بيداويد إيتسام إسماعيل حنا (2019)، "أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الإبداع التقني/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود (مصنع الألبسة الجاهزة/ معمل خياطة برطلة)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، المجلد 15، العدد 48، الجزء الأول.
52. تيزغة محمد (2009)، "البنية المنطقية لمعامل ألفا لكرزو نباخ، ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية المجلد 21، العدد الثالث.
53. جار الله عبد الله سيناء أحمد (2017)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، مجلة الجامعة العراقية، تصدر عن مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، المجلد الثالث، العدد 37.
54. جبار كاظم عمار (2019)، "دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة/بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 25، العدد 115.
55. حبش علي، أوكيل رابع (2019)، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 11، العدد الأول.
56. حسن دنيا كريم، عبد إبراهيم بشرى (2019)، "الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تصدر عن كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 58.
57. حسين انتصار هادي، حسين أحمد إبراهيم (2019)، "قياس وتحليل مؤشرات التغيير التكنولوجي (دراسة حالة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصانع ألبان أبو غريب)"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، السنة 17، العدد 63.
58. حسين رحيم (2005)، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خير، بسكرة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد السابع.
59. حفصي آمال، العمرابي زكية (2021)، "معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، تصدر عن جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الثالث.
60. خبيزي سامية (2015)، "التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد التاسع.
61. _____ (2016)، "تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مدخل إعادة الهندسة"، مجلة المعيار تصدر عن جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول.
62. خدام أمينة عبد الحليم، بدر باسمة، هاني جزاع عبد الكريم أرتيمة (2020)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال تصدر عن مركز رفاة للدراسات والأبحاث، المجلد الثامن، العدد الأول.
63. خراجي سرين، بلقاسم أحمد (2022)، "إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية Ooredoo"، مجلة المالية والأسواق، تصدر عن جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني.

64. خروفة رغد محمد يحيى (2010)، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 99.
65. خلف ياسر لطيف (2017)، "دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 99.
66. خلفاوي منية، واكلي كلثوم، قاضي نجا (2018)، "مدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية بالمسؤولية البيئية (تحديد الأنماط السلوكية البيئية المتبعة)"، مجلة الباحث، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 18، العدد الأول.
67. خوني رابح، فرحاتي لوزية (2017)، "ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير"، مجلة الاقتصاد الصناعي تصدر عن جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول.
68. درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة (2016)، "المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية"، مجلة الحوار الثقافي، تصدر عن جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثاني.
69. دولي لخضر، سليمان إلياس (2019)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، تصدر عن معهد الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوسوف، ميلة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني.
70. دياب علي محمد (2010)، "دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية"، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد الأول والثاني.
71. ديلمى لخضر، عبوشو عبود (2014)، "أثر متغيرات البيئة التسويقية الخارجية على الاستراتيجيات الترويجية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث الاقتصادي، تصدر عن جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول.
72. رزيق كمال، مداور سهام (2009)، "نحو بناء مجتمع أفضل من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات - عرض تجارب بعض الشركات العالمية والعربية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني.
73. رشام كهينة، عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد (2021)، "تكنولوجيا معلومات الأعمال كأداة لتكيف إدارة الموارد البشرية مع التغيرات العالمية"، مجلة التنظيم والعمل، تصدر عن جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني.
74. زاوي صورية، تومي ميلود (2015)، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، تصدر عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الأول.
75. زغدود سهيل (2015)، "استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، تصدر عن جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثامن.
76. ساسي فضيلة (2020)، "دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة"، مجلة مجتمع تربية عمل، تصدر عن جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثالث.
77. سالم إلياس (2020)، "التغيير الثقافي في المنظمات: المطلقات، الآليات ومقومات النجاح"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الأول.
78. سبخاوي حنان (2020)، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية تصدر عن جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 14، العدد الثاني.
79. شتوي الأخضر (2023)، "إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة"، مجلة معارف، تصدر عن جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، المجلد 18، العدد الأول.

80. شداد ناصر (2021)، "دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات الخورية للمؤسسات - دراسة تحليلية-"، مجلة المعيار، تصدر عن جامعة تبسمسليت، الجزائر، المجلد 12، العدد الثاني.
81. شلاي زهير بوجمعة (2021)، "اتجاهات حديثة في بناء البرامج التدريبية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، تصدر عن جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول.
82. شنيتر عبد الرحمن طاهر (2016)، "قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الرمادي، العراق، المجلد الثامن، العدد 15.
83. شوشان سهام، يحيوي نعيمة (2015)، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثالث.
84. شويلع يزيد، فارس علي (2019)، "التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية تصدر عن مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة، المجلد الأول، العدد الرابع.
85. صديقي فاطنة (2023)، "الفاعلية التنظيمية في ظل مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي - دراسة نظرية تحليلية لبعض المفاهيم"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثاني.
86. صكبان سلمان سعد (2018)، "قيمة المعلومات وتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات: العلاقة التبادلية بينهما"، مجلة مكبات نت، مصر، المجلد 19، العدد الأول.
87. صيتي عبد اللطيف، لعمور رميلة (2019)، "اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية - الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني.
88. ضيف أحمد (2012)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول.
89. ضيف الله محمد الهادي، لبزة هشام (2017)، "أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني.
90. عبد الرحمن طاهر، عروق محسن، محمد إلهام (2015)، "دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن جامعة واسط، الكوت، العراق، العدد 20.
91. عبد الكريم الرحيم إياد محمود (2007)، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية -"، مجلة التعليم التقني تصدر عن جامعة هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق، المجلد 20، العدد الثاني.
92. عبد النافع هاشم زينة، الخشاب حسان ثابت (2021)، "أبعاد التطوير التنظيمي الفاعل: دراسة ميدانية في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، المجلد 17، العدد 55.
93. عبد طه الشرفا ياسر، ربحي أحمد عبد العال هاني (2018)، "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، تصدر عن مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد الخامس، العدد الأول.
94. عثمان مريم (2014)، "الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، الجزائر، المجلد 25، العدد الرابع.
95. عرقوب محمد، خوجة عادل يوسف (2018)، "التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة؟"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد التاسع.

96. عز الدين عبد الرؤوف (2013)، "المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن نموذج كارت لوين لإدارة التغيير"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية تصدر عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثالث.
97. علاوي صفية، بن تريح بن تريح (2020)، "دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية -الإشارة إلى حالة سوناطراك"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، تصدر عن جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 11، العدد الثاني.
98. علاوي عبد الفتاح (2014)، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد تصدر عن مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثاني.
99. علوط الباتول (2014)، "تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول.
100. علي عبد الله، مزياني أمين (2017)، "مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي"، مجلة المدير، تصدر عن المدرسة العليا للإدارة والاقتصاد الرقمي، الجزائر، المجلد العدد الخامس.
101. غراز الطاهر، سولمية نورية (2019)، "دور التدريب في تحسين المقدرة على التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، تصدر عن مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد الأول، العدد 13.
102. فرحات ثناء (2007)، "إدارة التغيير في المكتبات العامة -دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة-"، كتاب دوري محكم يصدر مؤقتاً مرتين في السنة حول: "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات"، المكتبة الأكاديمية، دبي، الإمارات، المجلد 14، العدد 28.
103. فرفار سامية (2022)، "تناول سوسيولوجي لتكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 10، العدد الثاني.
104. قاسمي ناصر، زريق الدراجي (2018)، "التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02- لونيسي علي-، البليدة، الجزائر، المجلد الرابع، العدد السابع.
105. قاطة إفتخار عبد الحسين، سعيد هديل كاظم (2024)، "القدرات الإبداعية وتأثيرها في الجاهزية التنظيمية للتغيير - بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات"، مجلة دراسات محاسبية ومالية تصدر عن المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 66.
106. قداش سميرة، مانع سبرينة، دربال سميرة (2021)، "دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء الإداري للموظفين: نظام Progress نموذجاً - دراسة حالة جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر-"، مجلة مجاميع المعرفة، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول.
107. قراوط يونس، صلاح محمد، زلاقي حنان (2019)، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها: التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، تصدر عن مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثاني.
108. قرون نورهان (2017)، "قطاع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر - دراسة تحليلية (هيكل - سلوك)"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية تصدر عن مخبر العملة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 1، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول.
109. قريشي محمد (2018)، "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد الرابع.
110. قرين ربيع، كروش صلاح الدين (2020)، "واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الثاني.
111. قشام إسماعيل، شقراني محمد (2019)، "متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية - تجارب دولية رائدة -"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، تصدر عن جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول.

112. كشرود إيمان، رياض عبد القادر (2020)، "تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الإسمنت بتبسة"، مجلة البشائر الاقتصادية، تصدر عن جامعة بشار، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول.
113. لحر سلمي، دهان محمد (2022)، "إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول.
114. لطرش صبرينة، العلواني عديلة (2018)، "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، تصدر عن جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول.
115. لعرب عبد الحليم (2017)، "التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 17، العدد الثاني.
116. لعل نورية (2014)، "دور الموارد البشرية في إدارة التغيير دراسة حالة مؤسسة ألدان بولاية معسكر"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، تصدر عن كلية الدراسات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد الرابع، العدد السابع.
117. لواتي خاتمة، شعباني مجيد. رجم خال (2021)، "أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة تارقة (SKT) بعين قوشنت"، مجلة دراسات اقتصادية، تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 21، العدد الثاني.
118. ليلي بن عيسى، قريشي محمد، مغزي لعربي راضية (2021)، "مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانتك)، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 11، العدد الثاني.
119. مارس هناء (2017)، "مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية تصدر عن مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد العاشر.
120. مالك محمد (2020)، "التطور التكنولوجي والاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني.
121. متلف حدة (2017)، "تكوين المورد البشري ودوره في تحسين خدمات السياحة الحموية (دراسة ميدانية)"، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، تصدر عن جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول.
122. مجيدر بلال (2015)، "تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، الجزائر، المجلد 26، العدد الرابع.
123. محرز عبد الباسط، فكرون السعيد (2019)، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الرابع.
124. محسن زوييدة، بن الزين حمزة، زرقون عبد الفاروق (2016)، "أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات البترولية دراسة ميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد السادس، العدد 11.
125. محمد جمعة اسماعيل أبو عمارة مصطفى (2019)، "الإفصاح عن المسؤولية البيئية في الشركات المساهمة السعودية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، تصدر عن مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد السابع، العدد الثالث.
126. محمود الرحيم إياد، جبار علي شهد (2018)، "تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية (دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية-كي كارد)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 108.
127. مخلوفي عبد السلام، عبدلي مباركة (2014)، "فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسات جزائرية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، تصدر عن مخبر المحاسبة المالية الجبابة والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني.

128. مطرف عواطف (2019)، "البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، تصدر عن مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة المدية، المدية، الجزائر، المجلد الأول، العدد الرابع.
129. معاوي عبد العظيم (2016)، "دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف"، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الواد، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثاني.
130. مقرري زكية، مانع شوقي (2015)، "أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لعينة من م.ص.م بولاية باتنة)"، مجلة الباحث، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 15.
131. منصور أميرة (2016)، "المقابلة: رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية"، مجلة الأثر، تصدر عن كلية الآداب واللغات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 16، العدد 27.
132. مهمل أمين عادل (2018)، "دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي - دراسة حالة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، تصدر عن جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 21، العدد الثاني.
133. نوري منير، قوادري فضيلة معمر (2016)، "قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد السادس، العدد الأول.
134. ياسين نادية، غيدة فوزية (2017)، "فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS - وحدة مليانة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، تصدر عن جامعة معسكر، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول.
135. يونس مختار، زوزو رشيد (2019)، "التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد الثاني.

الوثائق:

1. وثائق داخلية مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، بوعاتي محمود، ولاية قالمة
2. وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التجارة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بلدية الفجوج، ولاية قالمة.

المراسيم والقوانين:

1. قانون رقم 90-11 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة في 26 أفريل 1990.
2. المرسوم التنفيذي رقم 93-120 يتعلق بتنظيم طب العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادرة في 18 ماي 1993.
3. المرسوم التنفيذي رقم 98-149 المؤرخ في 13 ماي 1998 يحدد شروط وكيفيات تطبيق المادتين 55 و56 من القانون رقم 97-02 المؤرخ في 31 ديسمبر 1997 والمتضمن قانون المالية لسنة 1998 المتعلقين على التوالي برسم التكوين المهني المتواصل ورسم التمهين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، الصادرة في 16 ماي 1998.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Livres:

1. Armstrong Michael (2006), "A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE", published by Kogan Page, London and Philadelphia, United Kingdom, 10th edition.
2. Armstrong Michael, Taylor Stephen (2014), "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page, London, United Kingdom, 13th edition.
3. Carricano Manu, Poujol Fanny (2009), "Analyse de Données avec SPSS", Collection Synthex Person Education, France.
4. Dessler Gary (2013), "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Pearson Education, Harlow, United Kingdom, 13th edition.

5. Krasensky Patrick, Zimmer Pierre (2005), **"Surtout ne changez rien, pourquoi résistons-nous tant au changement ?"**, Editions d'Organisation : Paris, France.
6. Marie Peretti Jean (2016), **"Gestion des ressources humaines"**, publié par Magnard Vuibert, Paris, France, 21^e édition.
7. Mukherjee Jayant (2012), **"Designing Human Resource Management Systems a leader's guide"**, SAGE Publications, New Delhi, India, First Published.
8. Richard Griffin (2014), **"COMPLETE TRAINING EVALUATION The comprehensive guide to measuring return on investment"**, Published by Kogan Page, London, Great Britain, Philadelphia, United States, first edition.
9. Singh Kavita (2005), **"Organisation Change and Development "**, Excel Books, New Delhi, India.
10. Wilkinson Adrian, Redman Tom, Dundon Tony (2017), **"Contemporary Human Resource Management Text and Cases"**, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom, Fifth edition.

Thesis:

1. D'ortenzio Carlo (2012), **"Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study"**, Thesis Doctoral (Unpublished), Speciality of Philosophy, University of Canberra, Australia.
2. Ebongkeng Helen (2018), **"Organizational Change and Performance: Case Study"**, Thesis, Specialty of Business Management, Centria University of Applied Science, Finland.

Conférences nationales et internationales:

1. Bekmukhambetova Anara (2021), **"Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review"**, In: New Horizons in Business and Management Studies, Conference Proceedings, Corvinus University of Budapest, Budapest.

Les article :

1. Akpoviro Kowo Solomon, Owotutu Sabitu Olalekan (2018), **"impact of external business environment on organizational performance"**, IJARIE-ISSN(O)-2395-4396, vol-4 Issue-3, Nigeria.
2. Alnaweigah Atallah Basheer (2013), **"Total Quality Management Role in Organizational Change and Development - Case Study: Taif University"**, International Journal of Business Administration, published by Sciedu Press, Vol. 4, N°. 4.
3. Alnidawy Abdul Azez Badir (2015), **"The Effect of Identifying Training Needs on the Effectiveness of the Training Process and Improving the Individual and Organizational Performance: Applied Study in the Jordanian Health Sector "**, published by International Journal of Business Administration, Vol. 6, N°: 04.
4. Al-Sagheer Hasan M. M. (2022), **"Areas of Organizational Change and Their Impact on The Strategic Marketing Planning Process"**, Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection, university of Baghdad, Iraq, Vol. 14, N°. 2.
5. Alsaudi Musa A., Alonaizat Hamdan H, Almakhareez Lafi Saleh (2016), **"Impact of Training on employees Performance in the Ministry of Social Development"**, published by Dirasat, Administrative Sciences, Vol. 43, N°: 01.
6. Appelbaum Steven H., Mitraud Andre, Gailleur Jean-Francois, Iacovella Marcello, Gerbasi Raffaele, Ivanova Victoria (2008), **"The Impact of Organizational Change, Structure and Leadership on Employee Turnover: A Case Study"**, Journal of Business Case Studies, USA, Vol. 4, N°. 1.
7. Băeșu Camelia, Bejinaru Ruxandra (2013), **"Leadership Approaches Regarding the Organizational Change"**, The USV Annals of Economics and Public Administration, The scientific journal of the faculty of Economics, Administration and Business Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, Vol.3, Issue 2(18).
8. Bhaskar Hari Lal (2018), **"Business Process Reengineering: a process-based management tool"**, Serbian Journal of Management, University of Belgrade, Belgrade, Serbia, Vol. 13, N°.1.
9. Bhaskar Hari Lal, Singh R.P. (2014), **"Business Process Reengineering: a recent review"**, Global Journal of Business Management, published by Global Science Research Journals, Vol. 8, N°.2.
10. Bouchikhi Aicha (2020), **"Qualite Totale et Changement Organisationnel : Leur impact sur le management des ressources humaines"**, Publié par Revue d'Economie et de Management, crée par la Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et de Gestion, Université Aboubeker Belkaid, Tlemcen, Algérie, Vol. 18, N°. 2.
11. Bourne Michael, Jau Shen (2011), **" Organizational Change and Adaptability: Critical Factors for Competitive Advantage"**, Journal of Business Studies, Pearson Education, United States, Vol. 2, N°. 45.

12. Buklaha Emil (2014), " **Change management in Organisation based on APMG Change Management methodology**", Forum Scientiae Oeconomia, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza, Vol. 2, N°.3.
13. Costen Wanda M., Salazar John (2011), "**The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in The Lodging Industry**", Published by Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.
14. Dobers Peter, Halme Minna (2009), "**Editorial Corporate Social Responsibility and Developing Countries**", Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 16, Published online 18 August 2009 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.212.
15. Gashi Rrezarta (2013), "**Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital**", Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSER Publishing-Rome, Italy, Vol. 2, N°: 9.
16. Gil Alfonso J., García-Alcaraz Jorge Luis, Mataveli Mara (2015), "**The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector**", European Journal of Training and Development, published by Emerald, Vol. 39, N°. 4.
17. Halidu Gambo Salihu (2015), "**The Impact of Training and Development on Workers' Productivity**", published by Review of Public Administration and Management, Vol. 3, N°: 01.
18. Hamadouche Sofiane (2020), "**The Impact of Top Management Support in Building a Responsible and Sustainable Corporation – A Case Study of Dubai Civil Aviation Authority-**", Strategy and Development Review, Published by Abdelhamid Ben Badis University, Mostaganen, Algeria, Vol. 10, N°: 01.
19. İkinci Somunoglu Sinem (2014), "**Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training**", Journal of Management and Organizational Studies, sciedu press, U S A, Vol. 1, N°. 2.
20. Mandiefe Piabuo Serge, Piendiah Ngwe Elvis, Njamnshi Njoh Lawrence, Puatwoe Janice Tieguhong, (2017), "**The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobile telephone industry**", Journal of Global Entrepreneurship Research, Faculty of Entrepreneurship and the UNESCO Chair in Entrepreneurship at the University of Tehran, Iran, Vol.07, N°.07.
21. Masadeh Mousa (2012), "**Training, Education, Development**" and Learning: What is the Difference?", published by European Scientific Journal, Vol. 8, N°: 10.
22. Medani Fatma Zohra, Belkebir Khalida Mohammed (2021), "**L'impact de management par la qualité totale sur l'atteinte de l'excellence des ressources humaines dans l'entreprise - Étude de cas d'elsewedy Câblésà Ain defla**", Revue Agrégats des Connaissances, publié par l'Institut des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Centre Universitaire Ali Kafi - Tindouf, Algérie, Vol. 7, N°. 1.
23. Motlokoa Mamofokeng Eliza, Sekantsi Lira Peter, Monyolo Rammuso Paul (2018), "**The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho** ", published by International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, N°: 02.
24. Muhammad Yasir Raja, Humayoum Naeem (2014), "**How Leadership Affects Organizational Change Process**", Information and Knowledge Management Journal, USA, Vol. 3, N°. 4,
25. Prasad Wanda Gema, Hidayat Akbar Sukes, Cholichul Hadi (2020), " **The Role of Competency on The Effect of Training and Development System Toward Job Productivity in The Human Resource Management Universal Corporation**", published by SINERGI, Vol. 10, N°. 1.
26. Sheikh Hamdo Samer (2021), "**Change Management Models: A Comparative Review**", Academic Paper, Department of Business Administration, Institute of Social Sciences, Istanbul Okan University, Turkey.
27. Shine David, Chouhan Juhi, Makhija Pooja, Purohit Rupal (2015), "**Change Management through Business Process Reengineering**", International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM), Vol. 2, N°.2.
28. Sungau Joseph, Ndunguru Philibert C, Kimeme Joseph (2013), "**Business Process Re-Engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of service Industry in Tanzania**", Independent Journal of Management & Production (IJM&P), Brazilian electronic journal, Vol. 4, N°.1.
29. Tavares de Aquino André, Larissa Silva Jéssica, Maciel de Melo Renata, Mendonça Silva Maisa, Mendonça Silva Maisa (2017), "**Organizational change in quality management aspects : a quantitative proposal for classification**", Production, 27, e20162165. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.216516>.
30. Teczke Maciej, Sanszybayevna Bespayeva Roza, Olzhabayevna Bugubayeva Roza (2017), "**Approaches and models for change management**", published by Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, N°: 3.

31. Zainol Nael Uleikha, Owee Tan Kowang, Choon Hee Ong, Chin Fei Goh, Baharudin Kadir (2021), "**Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Published by Human Resource Management Academic Research Society, Vol. 11, N°.1.



Cites web :

1. <https://www.politics-dz.com>
2. <https://iedunote.com>
3. <https://hrdiscussion.com>
4. <https://www.ons.dz>
5. <https://www.aps.dz>
6. <https://www.aljazeera.net>
7. www.AmorBenamor.com



الملحق رقم (01): تطور نسبة إنتاج الصناعات الغذائية في الجزائر

سنة الأساس 1989 = 100

م.ق.ن*	التعيين	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
02	المياه والطاقة	12,4	13,2	14,5	16,5	18,0	21,3	25,0	27,4	32,4	38,0
03	المحروقات	45,9	36,5	48,3	52,5	50,3	51,3	57,0	58,2	67,0	78,9
05	المناجم والمقاع	56,4	57,8	63,4	61,0	63,4	64,8	61,2	63,2	68,0	75,1
06	ص.ح.م.ل.د.ر**	18,0	14,9	18,1	21,1	20,2	27,7	31,1	33,3	43,2	57,0
07	مواد البناء	16,7	17,3	20,8	18,5	18,2	23,8	30,5	41,7	55,4	62,1
09	الكيمياء والمطاط	20,5	27,8	25,5	37,8	25,2	30,1	32,0	37,8	40,8	33,2
10	الصناعات الفلاحية والغذائية	32,5	34,1	38,1	42,0	46,1	47,6	54,0	56,7	57,8	56,0
11	الصناعات التسيجية	28,7	28,9	28,3	31,8	31,3	36,6	39,4	36,7	43,6	49,5
12	صناعات الجلود والأحذية	35,4	30,5	31,4	35,0	44,7	43,8	49,6	50,6	59,7	66,7
13	صناعات الخشب والفلين والورق	21,1	19,9	22,3	26,6	26,3	28,9	36,8	41,1	45,2	48,5
14	الصناعات المختلفة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	الرقم الاستدلالي العام	30,0	27,0	32,4	36,3	34,8	37,8	43,0	45,7	53,4	61,4
	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات	22,2	22,4	24,4	28,2	27,0	32,2	36,1	39,5	46,7	52,9
	الرقم الاستدلالي للصناعات المصنعة	20,9	20,9	22,8	27,9	26,0	31,2	34,8	37,8	44,7	50,5
م.ق.ن*	التعيين	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
02	المياه والطاقة	44,3	50,6	58,2	63,5	68,8	77,2	82,3	88,3	95,9	100,0
03	المحروقات	68,1	69,2	78,8	88,0	87,4	87,4	91,9	95,3	97,2	100,0
05	المناجم والمقاع	80,6	87,4	86,8	77,4	94,3	100,3	106,7	103,1	98,4	100,0
06	ص.ح.م.ل.د.ر**	64,4	81,1	91,0	64,8	115,0	120,8	126,7	122,3	117,1	100,0
07	مواد البناء	64,9	65,5	80,4	80,4	88,6	93,3	96,2	101,5	102,5	100,0
09	الكيمياء والمطاط	40,7	30,0	49,5	57,5	78,1	81,4	92,7	94,5	96,8	100,0
10	الصناعات الفلاحية والغذائية	62,4	68,0	70,9	77,9	86,5	89,3	98,6	101,5	102,9	100,0
11	الصناعات التسيجية	51,1	66,0	82,7	85,5	117,0	116,1	112,6	106,7	98,1	100,0
12	صناعات الجلود والأحذية	72,3	86,1	98,9	102,9	113,3	117,8	116,8	109,6	101,2	100,0
13	صناعات الخشب والفلين والورق	50,0	64,1	72,5	81,6	87,3	97,9	91,8	87,4	100,0	100,0
14	الصناعات المختلفة	-	-	-	-	125,2	101,4	115,4	114,1	92,4	100,0
	الرقم الاستدلالي العام	61,9	67,6	77,3	86,5	94,3	96,9	101,8	102,5	102,0	100,0
	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات	59,1	68,0	77,5	86,6	99,0	103,3	108,5	107,5	105,1	100,0
	الرقم الاستدلالي للصناعات المصنعة	58,1	68,0	79,8	86,8	100,8	104,0	109,7	108,1	105,4	100,0
م.ق.ن*	التعيين	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
02	المياه والطاقة	105,8	114,7	120,8	129,8	133,1	132,4	138,3	143,7	156,2	167,3
03	المحروقات	105,4	107,6	108,9	109,6	106,1	107,6	113,2	118,2	119,2	121,5
05	المناجم والمقاع	101,8	92,3	94,8	84,5	82,4	81,1	77,6	67,2	70,8	68,7
06	ص.ح.م.ل.د.ر**	99,3	93,3	85,2	82,0	68,2	74,5	58,4	46,8	53,1	55,4
07	مواد البناء	98,6	98,5	102,9	97,0	86,2	89,7	93,8	89,2	93,4	91,2
09	الكيمياء والمطاط	97,1	94,5	77,3	80,3	94,3	86,2	75,0	79,9	93,2	91,6
10	الصناعات الفلاحية والغذائية	101,5	100,3	95,1	100,5	96,4	89,0	85,0	83,1	95,4	93,9
11	الصناعات التسيجية	105,1	102,7	102,4	95,7	82,5	73,1	53,3	48,6	48,1	39,0
12	صناعات الجلود والأحذية	107,1	82,9	61,8	57,4	53,5	42,6	29,3	23,7	22,4	16,5
13	صناعات الخشب والفلين والورق	107,4	82,4	70,1	77,5	67,1	60,1	48,5	47,3	45,2	38,8
14	الصناعات المختلفة	68,0	36,6	64,6	45,5	63,1	46,6	25,6	21,0	20,6	19,1
	الرقم الاستدلالي العام	101,9	98,9	95,1	94,7	88,5	87,6	81,1	78,2	83,8	83,8
	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات	101,1	96,8	91,9	91,2	84,4	82,9	73,6	68,9	75,6	75,1
	الرقم الاستدلالي للصناعات المصنعة	100,8	95,6	89,6	88,2	80,3	78,9	68,3	63,1	69,0	67,7

المصدر: التديوان الوطني للإحصائيات
ملاحظة: تم ربط الرقم الاستدلالي بسنة (الأساس 1989)

* م.ق.ن = مدونة قطاعات النشاط
** الصناعات المعدنية والمعدنية والميكانيكية والكهربائية والإلكترونية.

سنة الأساس 1989 = 100

م.ق.ن*	التعيين	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
02	المياه والطاقة	171,3	179,9	187,7	200,0	211,6	231,7	239,6	253,8	273,8	293,4	309,8
03	المحروقات	129,3	128,6	133,8	143,7	145,2	149,6	148,5	150,6	147,1	139,2	136,3
05	المناجم والمقالع	79,6	77,3	83,0	83,6	82,7	96,0	111,9	120,9	132,8	139,7	135,1
06	ص.ح.م.ل.د.ر**	56,6	62,8	67,0	73,2	73,61	65,6	60,9	55,4	57,6	62,9	55,0
07	مواد البناء	97,1	98,6	104,7	96,8	105,4	125,0	113,0	116,1	114,2	113,1	107,4
09	الكيمياء والمطاط	97,2	94,3	88,8	79,4	78,0	83,7	70,5	67,4	69,1	70,5	63,0
10	الصناعات الفلاحية والغذائية	85,5	74,8	60,6	48,0	40,5	34,6	33,0	32,3	34,5	31,3	30,3
11	الصناعات النسيجية	33,4	28,5	29,6	28,9	24,6	25,7	21,6	18,4	18,2	18,4	16,4
12	صناعات الجلود والأحذية	15,5	15,4	13,0	12,0	13,3	11,0	7,8	7,4	7,3	6,6	6,2
13	صناعات الخشب والفلين والورق	35,6	30,9	31,2	29,3	28,1	25,9	24,9	23,2	20,4	16,0	18,4
14	الصناعات المختلفة	26,5	27,0	27,3	24,1	25,3	19,1	18,9	13,0	10,3	10,3	8,1
	الرقم الاستدلالي العام	85,2	85,0	86,0	87,0	87,3	93,0	89,9	90,1	91,8	92,2	89,9
	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات	75,0	74,8	74,8	73,8	73,8	77,0	73,3	73,1	76,2	78,9	76,8
	الرقم الاستدلالي للصناعات المصنعة	66,8	66,2	65,2	62,9	61,4	59,4	53,9	51,8	52,8	53,6	50,7
م.ق.ن*	التعيين	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
02	المياه والطاقة	335,1	366,5	383,8	414,4	442,9	453,7	485,8	487,9	520,4	505,8	
03	المحروقات	131,4	123,3	120,0	131,5	127,5	127,9	127,5	122,9	122,4	112,4	
05	المناجم والمقالع	122,3	114,4	122,3	130,4	135,2	131,0	118,2	112,6	108,4	106,0	
06	ص.ح.م.ل.د.ر**	53,1	56,1	59,2	53,4	50,4	48,7	45,6	41,9	48,7	32,3	
07	مواد البناء	104,0	139,2	138,6	138,8	144,2	152,0	160,6	158,0	140,0	130,6	
09	الكيمياء والمطاط	59,5	60,4	59,0	56,7	52,0	55,0	50,2	54,4	52,1	47,2	
10	الصناعات الفلاحية والغذائية	36,6	36,6	37,1	41,3	43,4	45,6	49,4	51,5	54,1	53,6	
11	الصناعات النسيجية	14,6	9,8	9,0	8,8	10,2	10,6	10,8	10,1	10,0	8,7	
12	صناعات الجلود والأحذية	5,6	5,9	5,9	6,7	6,1	5,6	5,2	5,9	6,8	4,4	
13	صناعات الخشب والفلين والورق	16,2	15,4	15,4	14,3	13,5	18,1	20,2	20,0	17,1	13,6	
14	الصناعات المختلفة	8,5	8,5	8,5	8,4	8,8	7,5	6,0	9,3	14,2	15,1	
	الرقم الاستدلالي العام	90,3	96,3	97,8	102,5	104,0	105,8	108,3	106,7	109,6	101,0	
	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات	78,7	87,8	90,7	93,4	96,6	98,7	102,2	101,6	105,5	97,4	
	الرقم الاستدلالي للصناعات المصنعة	50,2	52,2	53,0	53,5	53,0	54,1	54,3	53,4	53,5	46,3	

المصدر: التديوان الوطني للإحصائيات
ملاحظة: تم ربط الرقم الاستدلالي بسنة (الأساس 1989)

* م.ق.ن = مدونة قطاعات النشاط
** الصناعات المعدنية والمعدنية والميكانيكية والكهربائية والإلكترونية.

الملحق رقم (02): أهم الخامات الفلاحية التي ساهمت في تعزيز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

المنتجات	السنة	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
الذيق (10 ³ قنطار)	14 340	15 710	16 210	17 790	20 530	10 302	10 246	10 467	11 346	11 846	12 350	
السميد (10 ³ قنطار)						12 058	12 681	12 869	13 520	14 034	13 664	
العجلان (10 ³ قنطار)	680	804	841	830	850	884	844	905	942	968	977	
الكسكس (10 ³ قنطار)						165	157	166	168	138	187	
زيوت غذائية مصفاة (10 ³ طن)	203	224	232	249,2	277,9	276	270	295	304	318	338,4	
سكر مكرر ومتراكم (10 ³ طن)	110,6	150	198,4	182	188,8	215	197	219	205	222	214,2	
مصبرات الطماطم (طن)	2 832	6 038	5 376	1 100	6 683	17 688	24 293	30 295	22 692	35 199	28 934	
عصير الفواكه ورحيقها (طن)	15 373	12 914	16 670	12 500	10 638	17 438	9 651	11 429	11 983	15 536	15 720	
المربيات (طن)	10 714	11 899	11 756	6 898	13 307	8 349	6 200	6 406	12 771	13 526	12 295	
المشروبات الغازية (10 ³ هكتولتر)	565	777	914	751	938	1 267	1 553	1 760	1 706	1 361	1 234	
الحليب المبستر (10 ³ هكتولتر)	...	3 242	3 590	4 066	4 297	4 593	4 633	5 444	6 549	7 453	7 770,4	
الأجبان (طن)	...	2 591	2 282	5 620	5 572	5 092	3 660	4 402	4 524	4 653	4 857	
زبدة والسمن (طن)	...	1 647	1 897	2 072	1 743	2 700	4 657	6 916	4 379	1 818	2 613	
مشغقات الحليب الأخرى (10 ³ هكتولتر)	...	431	487	662	699	540	587	1 637	1 294	1 136	1 082,1	
علف الماشية (10 ³ طن)	346	342	505	465	685	905	983	1 425	1 739	1 767	1 922	
تبع للاستهلاك (طن)	21 510	22 597	23 096	25 524	25 765	15 800	18 816	20 223	17 699	17 016	15 850	
تبع للاستشاق والمضغ (طن)						8 420	9 103	8 480	8 520	8 193	9 322	
علبة الكبريت (10 ⁶ علبة)	572	731	814	768	791	844	850	863	1 041	800	898,3	
المنتجات	السنة	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
الذيق (10 ³ قنطار)	12 139	12 451	12 277,8	12 491	11 804,3	10 627,0	9 136,0	8 568,9	14 073,8	15 646,5	13 714,2	
السميد (10 ³ قنطار)	13	13 891	13 120	14 899	13 910,7	13 906,0	14 699,9	15 756,6	17 031,0	16 365,2	15 198,9	
العجلان (10 ³ قنطار)	915,3	981	919	874,5	857,1	507,5	488,9	477,0	547,6	586,9	484,5	
الكسكس (10 ³ قنطار)	196,4	176	122,3	132,1	105,5	41,0	36,5	47,2	27,5	45,9	31,4	
زيوت غذائية مصفاة (10 ³ طن)	337,6	301,3	276,6	295,5	302,5	285,3	290,7	289,0	310,7	279,7	197,8	
سكر مكرر ومتراكم (10 ³ طن)	209	211	192,3	200,9	192,9	169,1	169,8	68,1	58,2	48,3	50,6	
مصبرات الطماطم (طن)	45 959	47 131	29 147	19 473	4 330	8 445	5 000	4 309	5 233	7 816	5 168	
عصير الفواكه ورحيقها (طن)	11 547	20 218	10 036	14 491	17 762	19 457	13 944	17 698	23 835	24 287	27 494	
المربيات (طن)	10 805	10 888	7 876	13 291	12 721	10 229	7 280	8 780	13 080	9 823	9 467	
المشروبات الغازية (10 ³ هكتولتر)	1 067	938	1 048	1 006,5	900,5	755,1	621,1	599,1	375,3	315,4	200,2	
الحليب المبستر (10 ³ هكتولتر)	9 110	9 542,8	10 902,5	11 400	12 150,2	11 408,9	11 189,6	9 897,9	9 375,1	8 442,1	8 590,9	
الأجبان (طن)	5 412,6	4 486,6	4 484,8	9 115,8	8 301,7	4 640,8	5 354,4	3 883,3	3 883,3	3 956,6	3 631,0	
زبدة والسمن (طن)	2 466,7	2 973,0	4 255,8	3 092,9	6 841,4	2 730,0	2 091,4	1 217,5	1 217,5	1 412,7	1 333,3	
مشغقات الحليب الأخرى (10 ³ هكتولتر)	1 338,6	1 322,1	945,8	844,5	748,4	537,2	510,2	454,9	668,6	641,7	605,9	
علف الماشية (10 ³ طن)	1 663	1 553	1 412,3	1 484,6	1 331,3	1 291,1	1 126,7	1 264,5	1 274,2	1 007,8	864,3	
تبع للاستهلاك (طن)	18 775	17 848	16 426	16 260	16 345,2	16 418,8	15 839,2	15 542,8	17 891,1	18 324,0	17 057,5	
تبع للاستشاق والمضغ (طن)	8 730	8 222	7 253	7 740	7 172,5	7 803,6	8 307,1	8 382,3	8 497,0	8 326,0	8 145,8	
علبة الكبريت (10 ⁶ علبة)	835	1 068	987	704	789,9	651,2	280,6	192,6	267,1	415,2	413,4	

الملحق رقم (03): الوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية





SARL Conserverie
Alimentaire Amor Benamor

**PROCESSUS POUR LA PRODUCTION DU TRIPLE CONCENTRE DETOMATE
(TCT)**

La tomate

La tomate met du soleil dans les assiettes! De l'entrée au dessert, crue ou cuite, elle s'apprête selon vos envies, tout en procurant de précieux antioxydants. Ce n'est pas pour rien si on l'aime tant!



- Elle apporte du lycopène, un puissant antioxydant
- Elle est une source de vitamine C
- Fragile, elle se conserve à température ambiante
- Les enfants peuvent la déguster cuite à partir de 12 mois
- Il en existe plus de 1.000 variétés!
- Cuite, la tomate fournit plus de lycopène

POUR LA SANTÉ

L'atout lycopène,

! Plusieurs études démontrent ses bienfaits dans la santé des yeux ou à l'égard du cancer.

Antioxydant de choix!

La tomate est peu calorique et riche en pigments caroténoïdes, dont la provitamine A. Mais elle contient aussi du lycopène, un autre pigment naturel qui joue le rôle d'antioxydant dans notre organisme

La tomate est aussi:

- source de potassium (système nerveux, fonction musculaire, pression sanguine)
- source de vitamine C (système immunitaire, formation du collagène, énergie, système nerveux, fatigue, absorption du fer)
- source de pro-vitamine A ou bêta-carotène (métabolisme du fer, santé de la peau et des muqueuses, vision, système immunitaire et croissance)

Elle contient aussi:

Siège BOUATI Mahmoud, Wilaya de Guelma

Tel : (213) 37 23 83 00/ 01 Fax : (213) 37 23 83 02

RC: 24/00-03821011 B98 / IF: 09824030071730 / ART: 240 30 150 110

Email: cabenamor@ifrance.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



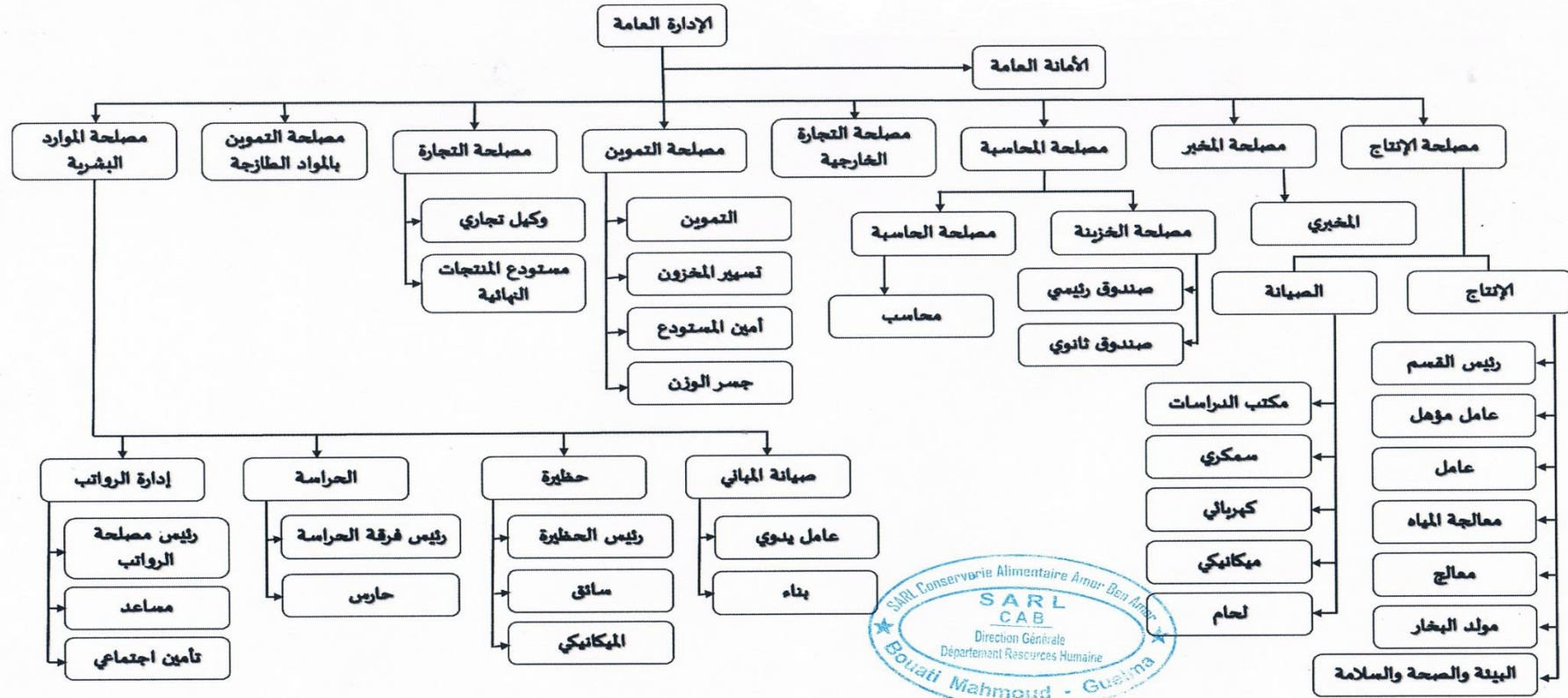
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

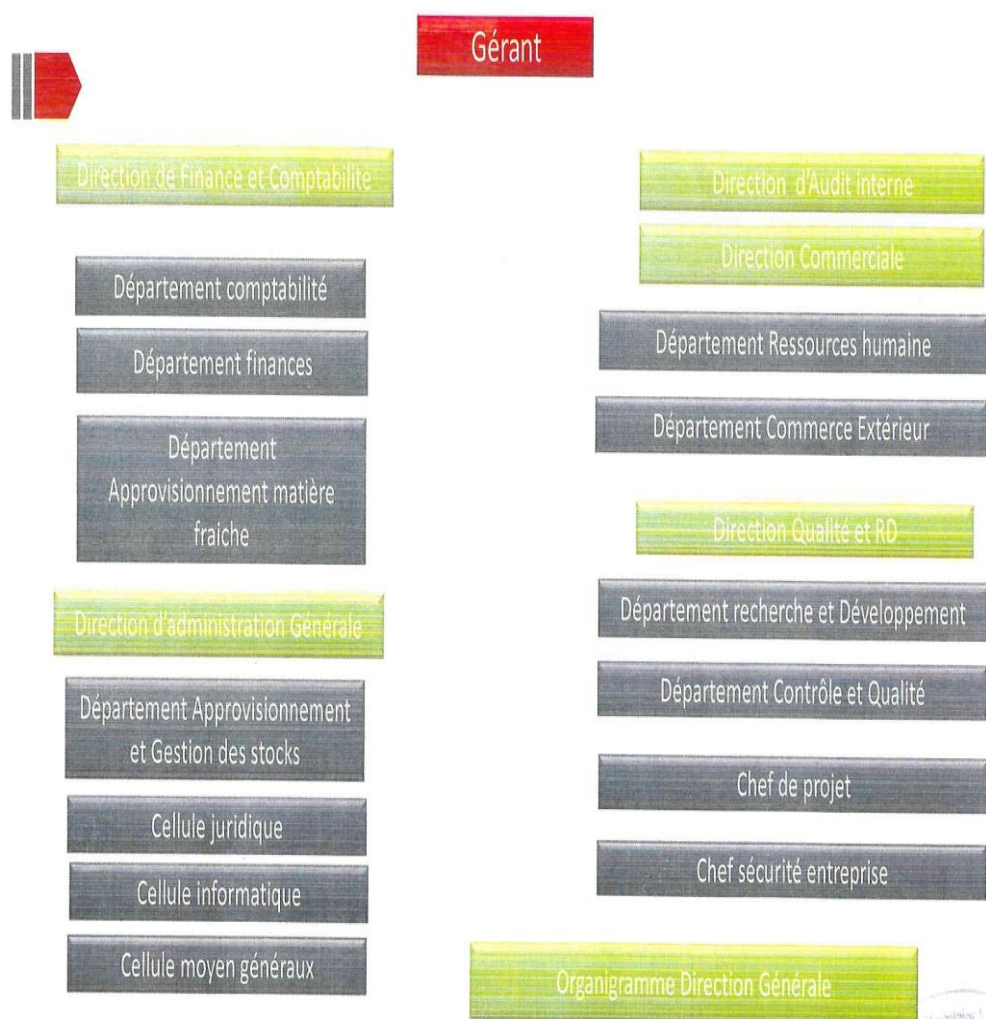
مقابلة مع السادة رؤساء مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسات مجمع عمر بن عمر
فترة إجراء المقابلة: من يوم الاثنين 04 أكتوبر 2021 إلى غاية يوم الخميس 30 جوان 2024.

1. ما هي الأسباب الرئيسية التي دفعت مجمع عمر بن عمر لتبني التغيير التنظيمي؟
2. ما هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المجمع لتحقيقها من خلال التغيير التنظيمي؟
3. هل يهدف التغيير إلى تحسين العمليات الداخلية، زيادة الإنتاجية، أو تطوير منتجات جديدة؟
4. كيف تم التخطيط لعملية التغيير التنظيمي؟ وما هي المراحل التي مر بها التغيير؟
5. هل تم تنفيذ التغيير بشكل تدريجي أم مفاجئ؟ وكيف تم تحديد الأولويات؟
6. ما هي التحديات الرئيسية التي واجهتموها خلال تنفيذ التغيير التنظيمي؟
7. كيف تم إشراك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي؟ وهل تم تقديم برامج تكوين أو توجيه لدعمهم؟
8. كيف تساهم برامج التكوين في تطوير الكفاءات المهنية للموظفين؟
9. كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين في المؤسسة؟
10. هل ساعدت برامج التكوين التي يتم تقديمها في تسهيل عملية التحولات التنظيمية الأخيرة؟
11. كيف تتعاملون مع مقاومة التغيير من قبل الموظفين؟ وهل للتكوين دور في تخفيفها؟
12. ما هي المراحل التي تمر بها عملية التكوين (تحليل الاحتياجات، التصميم، التقييم...)?
13. ما هي أهم التحديات التي تواجهكم في تكوين الموظفين لتعزيز القدرة على التغيير؟
14. هل تشعرون أن برامج التكوين كافية لمواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها التغيرات التنظيمية؟
15. كيف يتم تقييم فعالية برامج التكوين في المؤسسة؟ وهل هناك معايير محددة لذلك؟
16. هل لاحظتم تحسناً في أداء الموظفين بعد تلقي التكوينات الخاصة بالتغيير التنظيمي؟
17. ما هي خططكم المستقبلية فيما يخص تكوين الموارد البشرية لتناسب مع التغيرات القادمة؟
18. هل هناك توجه نحو تكوينات تتعلق بالتكنولوجيا أو المهارات الرقمية ضمن خطط التغيير المستقبلية؟

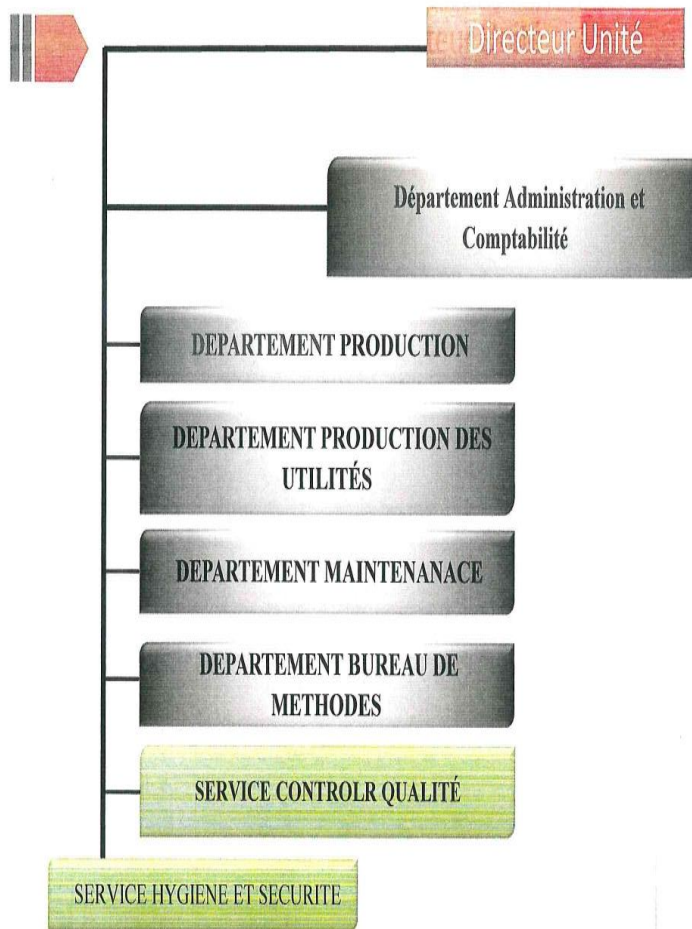
الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي القديم لوحدة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود



الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة CAB من 2021 إلى غاية الآن

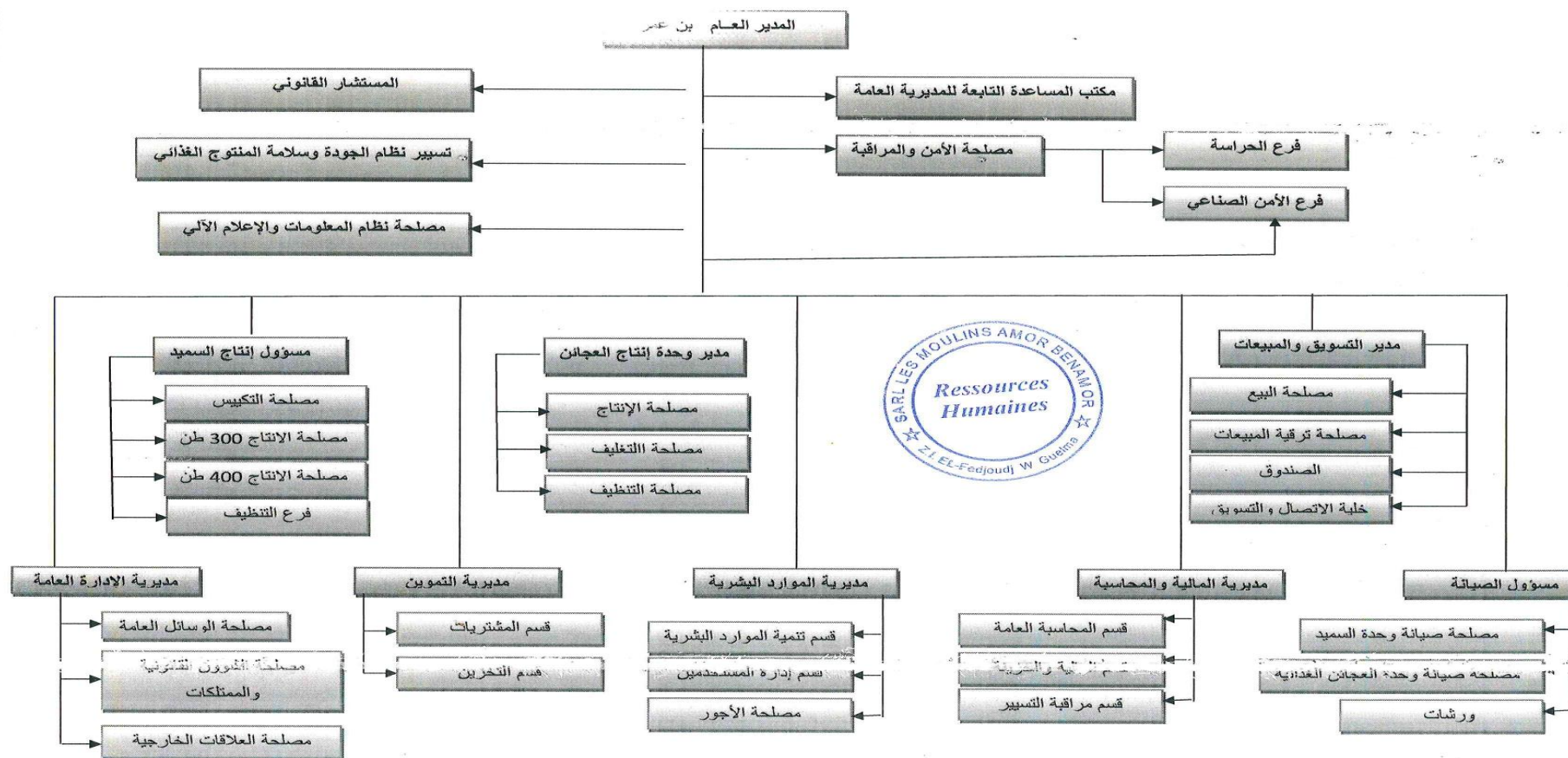


الملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي للوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة CAB من 2021 إلى غاية الآن



Organigramme unité de
Production

الملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن بالفجوج من 2021 إلى غاية الآن



الملحق رقم (10): مراحل تسيير العملية التكوينية في مجمع عمر بن عمر

CAB	Procédures de Gestion des Ressources Humaines	Edition du : 02/2017 Version : 01 Page : 16 / xx

1. Objet

La présente procédure a pour objet de formaliser le processus de formation du personnel de la Société. La formation est l'ensemble des actions destinées à dispenser au personnel les connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour traiter un écart professionnel ou un dysfonctionnement et/ou pour faire face aux changements décidés par la Société ou imposés par son environnement.

2. Domaine d'application

La procédure de formation s'applique à l'ensemble du personnel de la Société, à l'exception du personnel saisonnier.

Elle englobe toutes les étapes de l'identification des besoins à l'évaluation des acquis de la formation.

3. Documents de référence

Loi 90-11 du 21/04/1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail.

Décret exécutif n° 93-120 du 15/05/1993 relatif à l'organisation du travail.

Décret exécutif n° 98-149 du 13/05/1998 relatifs à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage

Les prévisions budgétaires annuelles.

4. Responsabilités

Direction Générale: validation des demandes des structures Siège et Unités.

Responsables opérationnels pour application.

Structures RH pour mise en œuvre et suivi.

5. Terminologie

➤ Types de formation :

Formation « catalogue » : offres de formations parvenant des organismes de formation, les objectifs et modalités de réalisation sont définis par le prestataire.

Formation spécifiques ou « à la carte » : La société demande une formation spécifique.

Il lui appartient dans ce cas de définir les objectifs attendus et les modalités de réalisation.

Formation " intra " est constituée uniquement d'agents de la Société, et elle peut être réalisée soit par des moyens propres à l'entreprise, soit par un organisme externe. L'organisation de ces formations en "intra" ainsi que les choix pédagogiques incombent à la Société.

Formation "inter" : participation de travailleurs de la société à des formations non organisées spécifiquement par la Société.

➤ Identification des besoins en formation

Elle se fait à partir :

- Des orientations stratégiques de la Société : projets de changement internes à la Société impliquant de nouvelles connaissances (nouveaux produits, certification ISO...),
- des « contraintes » imposées par des changements externes,

CAB	Procédures de Gestion des Ressources Humaines	Edition du : 02/2017 Version : 01 Page : 17 / xx

- de dysfonctionnements, de problèmes à résoudre.
- d'écarts de compétences dans la prise en charge des activités attestés par les résultats de l'évaluation des salariés.

➤ **Planification des actions de formation**

Planifier les actions de formation identifiées va permettre de distinguer les priorités, de fixer des échéances, de définir les modalités et moyens de leur réalisation notamment au plan financier, de les mettre en œuvre selon un mode projet et d'en assurer le suivi (réalisation physique, consommation budgétaire).

➤ **Le plan de formation**

Cette planification va se matérialiser sous forme plan de formation qui peut être annuel ou pluriannuel, actualisé chaque année en fonction de l'évolution des besoins, des évolutions réglementaires, technologiques... et des opportunités offertes par l'environnement. Il s'agit d'un outil de pilotage des formations à mener durant la période de référence du plan de formation.

Le plan de formation fait apparaître :

- les objectifs généraux et les priorités arrêtées ;
- les objectifs fixés à chaque action de formation, sa durée, son échéance;
- les catégories socioprofessionnelles concernées, (filières, postes de travail) et effectifs concernés ;
- les coûts estimatifs pour chaque action ainsi que le montant total du budget annuel de formation.

NB : Cette planification n'exclue en rien les actions de formation hors plan.

➤ **Le budget de formation**

Il est défini dans le cadre du processus d'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de fonctionnement de la Société. Il est décidé par la Direction générale et est intégré à la rubrique « Charges de personnel » pour l'exercice considéré.

Il peut représenter soit un pourcentage de la masse salariale soit un montant forfaitaire ;

➤ **Négociation et signature des conventions de formation**

La négociation et la conclusion des conventions avec les organismes formateurs sont du ressort de la Direction Générale.

➤ **Taxe de formation professionnelle continue et taxe d'apprentissage :**

Conformément aux dispositions du décret exécutif n° 98-149 du 13/05/1998 relatifs à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage, la Société est astreinte à l'élaboration de ce dossier chaque trimestre et le déposer à la Direction de l'emploi et la formation professionnelle de la Wilaya dont elle relève, en respectant le canevas communiqué.

CAB	Procédures de Gestion des Ressources Humaines	Edition du : 02/2017 Version : 01 Page : 18 / xx

6. Logigramme procédure de gestion de la Formation

Intervenant	Etapes	Supports utilisés
Responsable RH /Siège	Réception des offres de formations (écoles, Instituts...) Identification de Besoins spécifiques*	Fiche d'évaluation salariés- Evolutions technologiques, Réglementaires.....
Responsable RH /Siège	Transmission aux Responsables de Structures (DGA - D/U)	Fiche technique des formations Courrier interne
Responsables Structures	Inscription de salariés auprès du Responsable RH Siège	Demande de formation
Responsable RH /Siège	Consolidation des besoins exprimés	Courrier interne
DGA	validation	Fiche d'évaluation salariés Evolutions technologiques réglementaires....
Responsable RH /Siège Structures concernées	Elaboration cahier des charges Besoins spécifiques	Séances de Travail
Responsable RH /Siège	Consultations fournisseurs besoins spécifiques et analyse comparative des offres	Tableau comparatif des offres Conformité aux spécifications du Cahier des Charges
DGA	Choix des prestataire (besoins spécifiques)	
Responsable RH /Siège	Inscription de salariés auprès des organismes et information responsables structures concernées (D/U et Structures Siège)	Courriers internes et externes
Responsable RH Siège et Unités	Mise en œuvre des modalités de départ en formation	Etablissement des ordres de mission
DGA D/U	Validation DGA/ Siège Validation D/U pour Unités	Demande d'avance fraîche de mission
Responsable RH Siège et Unités	Suivi déroulement actions de Formation Evaluation à chaud des actions de formation	Etat de présence - Formulaire évaluation à chaud -Annexe N°1
Responsables structures concernées	Evaluation à froid des acquis des actions de formation	Formulaire évaluation à froid Annexe N°2

CAB	Procédures de Gestion des Ressources Humaines	Edition du : 02/2017 Version : 01 Page : 19 / xx

7. Les étapes de procédure

Etape1 : Identification des besoins en formation

La DG fixe les orientations et priorités en matière de formations pour l'année à venir ainsi que le budget prévisionnel à consacrer à leur réalisation.

Les structures opérationnelles exploitent les fiches d'évaluation annuelles et les préconisations en matière de formation à dispenser à leurs collaborateurs.

La DG ou structure RH Siège transmet les fiches techniques des offres de formation émanant des écoles, instituts de formation...et fixe les délais de réponse.

La structure RH Siège recueille les besoins exprimés par les directions d'unité et la Direction Générale sur l'imprimé type annexe n°...

Etape 2 : Consolidation (si besoin) des demandes exprimées.

L'état consolidé établi par la structure RH Siège doit faire apparaître le cout global des formations demandées pour les formations catalogues.

Il est présenté pour validation et décision finale à la Direction Générale.

Etape 3 : Elaboration du cahier des charges :

La structure RH Siège élabore conjointement avec la hiérarchie concernée les cahiers des charges pour les formations à la carte ou formation intra.

• Contenu type d'un cahier des charges :

Intitulé des formations

Objectifs attendus

Durée, volume horaire

Population concernée (Filière et groupe socio professionnel) et effectifs.

Attentes au plan pédagogique et modalités d'évaluation de la formation (évaluation globale, tests de connaissance post formation...)

Modalités pratiques de déroulement souhaitées (date ou période, lieu, conditions de restauration, hébergement...).

Etape4 : Consultations fournisseurs et élaboration d'un état comparatif des offres pour permettre à la Direction Générale de décider du choix du fournisseur.

Etape 5 : Inscription des candidats à la formation auprès des organismes de formation.

La structure RH Siège procède à l'inscription des candidats en tenant informé les structures opérationnelles des dates de démarrage.

Etape 6 : Modalités de départ en formation

Elles relèvent des prérogatives des structures RH Siège et unités qui établissent et font valider les contrats de formation au besoin, établissent et remettent les ordres de mission des stagiaires.

Etape 7 : Suivi des actions de formation :

Départs effectifs des agents concernés- Etat de présence des stagiaires- Remise des attestations par l'organisme formateur.

Etape 8 : Evaluation des actions de formation :

- **Evaluation « à chaud »** : Elle se fait dès retour du stagiaire. Il lui est demandé d'évaluer les conditions générales de déroulement de la formation : contenu du cours, objectifs, exposé et animation, moyens pédagogiques, documentation Cf. Annexe N°1.
- **Evaluation « à froid »** : Evaluation du niveau d'atteinte des objectifs assignés à la formation appréciés à travers le comportement et les résultats au travail. elle est réalisée trois à six mois par la hiérarchie de l'agent formé. Cf. Annexe N °2

CAB	Procédures de Gestion des Ressources Humaines	Edition du : 02/2017 Version : 01 Page : 20 / xx

Annexe1

Fiche Evaluation « à chaud » de la formation

Intitulé de la formation :

Date et lieu de déroulement :

Organisme formateur :

Nom du formateur :

Nom prénom du stagiaire :

Poste occupé :

Structure d'appartenance :

1. La formation a-t-elle atteint ses objectifs ?

Entièrement Suffisamment Moyennement Peu Pas du tout

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Comment avez-vous apprécié l'animation ?

Très satisfaisante Satisfaisante Moyenne Insatisfaisante

☐ ☐ ☐ ☐

3. Comment avez-vous apprécié les méthodes pédagogiques ?

Très satisfaisantes Moyennes Insatisfaisantes

☐ ☐ ☐ ☐

4. Que pensez-vous de la documentation remise ?

Suffisante Moyennement Insuffisante

☐ ☐ ☐

5. Dans l'ensemble êtes-vous satisfait de cette formation ?

Entièrement Moyennement Non satisfait

☐ ☐ ☐

Commentaires éventuels :

.....

.....

.....

Nom prénom et signature

NB/ ce formulaire renseigné par le stagiaire doit être remis à la structure RH dès retour de formation.

الملحق رقم (11): برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



Programme Complémentaire de formation 2023

Période de 01/12/2023 au 31/12/2023"

N°	Formation/ habilitation	institution ou école de formation	Nombre Personnels ciblés	Nbr Groupes	NBR jours	Prix HT Groupe par jour	Montant de la formation
1	Habilitation Electrique pour Électricien	institut National de la Prévention des risques Professionnels	40	4	5	70 000,00	1 400 000,00
2	Habilitation Electrique pour non Électricien	institut National de la Prévention des risques Professionnels	80	7	3	64 000,00	1 344 000,00
3	Habilitation Soudure	institut National de la Prévention des risques Professionnels	15	2	3	60 000,00	360 000,00
4	Commission paritaire D'hygiène et de sécurité CPHS unité	institut National de la Prévention des risques Professionnels	24	2	5	36 000,00	360 000,00
Total			159	15	16		3 464 000,00

NB:

* D'autres formations seront Programmées durant l'année 2024 selon les besoins de la société.

*La taxe de la formation représente 1% de la masse salariale annuels de la société soit environ 8 468 648,41 DA

* Catégories socio-professionnels ciblés "Cadres supérieur, Cadres, Maîtrise.

* Sites de la formation (Salle de réunion Unité Bouati, Salle de conférence Hôtel Bouchahrine Hmame ouled Ali)

الملحق رقم (12): برنامج التكوين لعام 2023 لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

N°	Titres des formations 2023	Total montant	Nombre des participants
1	Le role et les prerogatives du comite de participation (session 1)	109 098,50	1
2	Le role et les prerogatives du comite de participation (session 2)	83 930,00	7
3	Les bonnes pratiques d'hygiène (session 1)	129 915,00	11
4	Les bonnes pratiques d'hygiène (session 2)	131 715,00	11
5	HACCP	130 815,00	2
6	La commission paritaire d'hygiène et de sécurité	206 800,00	11
7	Comptabilité fiscalité pratique	208 206,00	1
8	Comment mettre en place une classification des emplois et une grille de salaire	131 715,00	9
9	La conduite chariot élévateur (recyclage) (session 2)	54 968,00	8
10	La technologie de fabrication des pâtes alimentaires	277 608,00	17
11	Le contrôle de gestion et maîtrise de la réalisation d'un diagnostic financier	206 800,00	11
12	La conduite chariot élévateur (recyclage) (session 1)	516 038,00	11
13	SIMATIC maintenance 1 (Session 1)	292 200,00	11
14	La conduite chariot élévateur (recyclage) (session3)	54 518,00	11
15	SIMATIC maintenance 1 (Session 2)	295 350,00	11
16	Secourisme (recyclage) (session 1)	228 180,00	11
17	Secourisme (recyclage) (session 2)	20 250,00	11
18	Les fondamentaux des marchés publics	267 250,00	8
19	Construire et mettre en œuvre un tableau de bord	173 120,00	11
20	Hygiène sécurité environnement	213 675,00	11
21	Automatisme SIMATIC maintenance 2	298 200,00	11
		4 030 351,50	220

Budget prévisionnel formation Année 2023	7 544 121,14



الملحق رقم (13): نموذج لبرنامج تكويني مقدم من مؤسسة تكوين خارجية (L' IFACT)

Présentation de l'Institut

Créé en 2001, l'IFACT est un Institut agréé par le ministère de la formation professionnelle

Active dans la formation et les études

Offres de services (QHSE – GRH – Sureté) :

- Formation (inter et intra-entreprises)
- Séminaires et conférences
- Etudes et accompagnements
- Assistance et conseil ...

L'IFACT regroupe une quinzaine -15- de gestionnaires et une cinquantaine -50- de consultants / formateurs :

- Ergonomes - Préventeurs - Psychologues
- Sociologues - juristes - Médecins du travail
- Juristes - Qualiticiens / Auditeurs
- Experts environnementaux - Managers



CONTACTS



Standard scolarité
0555 06 41 82 / 0561 95 19 78
STANDARD : 023 71 68 25
i.layadi@ifact-dz.com
formation@ifact-dz.com
info@ifact-dz.com



Institut de Formation IFACT Lotissement
Du Lycée F05 - ROUIBA Alger

STANDARD : 023 71 68 25
FAX : 023 71 66 36
SCOLARITÉ : 0555 81 98 64
E-MAIL : info@ifact-dz.com



www.ifact-dz.com



Facebook: IFACT DZ

L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs



Etablissement agréé par le ministère de la formation et de l'enseignement professionnels

FICHE TECHNIQUE DE FORMATION

Construire et mettre en œuvre un tableau de bord



OBJECTIFS DE LA FORMATION

A l'issue de cette formation les participants seront capables :

- Concevoir des tableaux de bord pertinents pour son activité.
- Identifier les indicateurs significatifs en fonction de ses objectifs.
- Piloter la stratégie à l'aide des tableaux de bord.
- Evaluer la performance des centres de responsabilité en phase avec les orientations stratégiques.
- Mesurer la performance et manager son équipe avec les tableaux de bord.

Formation théorique et pratique



DISPOSITIF DE LA FORMATION

Durée / volume horaire :

- 03 Jours - = - (18h)

Lieu de déroulement :

- Siège de l'entreprise Amor Ben Amor à Guelma..

Nombre de participants :

- Un groupe allant jusqu'à 10.

Calendrier de déroulement :

- Fera l'objet d'un commun accord.

Méthodes pédagogiques :

- Exposés théoriques interactifs.
- Exercices pratiques et démonstratifs.
- Brainstorming, Etudes de cas (Ateliers),
- Débats...

PUBLIC CONCERNE

- Chef de projets. Responsable de processus, Manager...



Établissement privé de formation professionnelle
Agréé par le Ministère de la Formation Professionnelle,
Agrément N°218 du 16/02/2003

Institut de Formation et d'Amélioration des Conditions de Travail

Lotissement du lycée villa F 05 Rouiba Alger
Tel/Fax: (023) 71. 68. 25 / 71. 66. 36 / Mobile (0555).81.98.64
Site Web: www.ifact-dz.com Email: info@ifact-dz.com

EURL au capital de 20.000.000 DA.
Siège Social : Lot du Lycée villa F 05 Rouiba Alger
Tél. /Fax (023) 71.68.25 (023) 71.66.36
Agrément n° : 218 du 16.02.2003
Numéro d'inscription au RC 0015699 B 01
Matricule fiscal : 000116001569919
NIS : 000116420489345
Article n° : 16420072265
Domiciliation bancaire : Crédit Populaire d'Algérie
Agence de Rouiba

Facture Proforma adressée à :

AMOR BENAMOR

FACTURE PROFORMA N° : 372/2023

DATE : 27/03/2023

Référence	Désignation	Q/Nbr jour	Prix/U	Montant global HT	TVA
Formation	Frais de la formation du personnel de AMOR BEN AMOR à Guelma sur : « Construire et mettre en œuvre un tableau de bord » Coût : 52.200 DA/ jour/groupe allant jusqu'à 12 participants en HT Nombre de jour(s) : 03	03	52 200.00	156 600.00	9%

LA PRESENTE PROFORMA EST ARRETEE A LA SOMME DE :
Cent Soixante Dix Mille Six Cent Quatre Vingt Quatorze Dinars Algériens.

Montant HT : 156 600.00 DA
TVA 19% : 00.00 DA
TVA 9% : 14 094.00 DA
Montant TVA : 14 094.00 DA
Montant TTC : 170 694.00 DA

Validité de l'offre : 01 an

N.B

- Toute participation supplémentaire à 12 par groupe sera facturée en sus à raison de 2.500,00 DA.HT par participant et par jour.
- La prise en charge du formateur (hébergement et restauration) est au ressort d'**AMOR BEN AMOR**.
- Ce cout comprend les frais du transport du formateur.



FETTIS Amina

COMPTABLE

Documents exigés

-Copie du registre de commerce, copie de la carte NIF ou NIS, N° Article

Vous pouvez être intéressés par d'autres thèmes :

Catalogue de formation téléchargeable sur :
<http://ifaci-dz.com/wp-content/uploads/2020/02/Catalogue2020.pdf>



LIVRABLES

L'IFACT fournira :

Un document pédagogique pour chaque participant,

Une fiche d'assiduité journalière,

Une fiche d'évaluation de satisfaction des participants (évaluation à chaud),

Un rapport du formateur sur le déroulement de la formation, (niveau d'assimilation, qualité des échanges, recommandations...),

Des attestations de formation pour les stagiaires qui auront suivi avec assiduité plus de 80% des enseignements théoriques et pratiques dispensés.

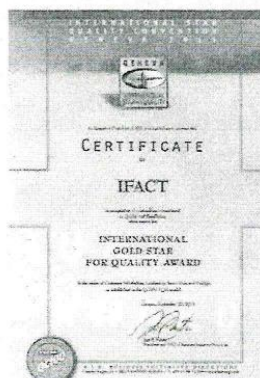
LE CLIENT COMMUNIQUERA A L'IFACT A LA FIN DE L'ACTION

Une attestation de bonne exécution

CV DES INTERVENANTS

CVs des intervenants - en pièce jointe

Le ou les intervenant(s) seront choisi(s) selon la demande du client et/ou sa (leur) disponibilité



L'IFACT REMPORTE LE TROPHÉE INTERNATIONAL DE LA QUALITÉ

BID



PROGRAMME DE LA FORMATION

A : PARTIE THEORIQUE :

1. Introduction.

2. Délimiter le rôle du tableau de bord :

Comprendre le rôle et les enjeux d'un tableau de bord performant en phase avec les objectifs stratégiques de son plan d'activité.

→ Un système de mesure adapté.

→ Les objectifs, les résultats à atteindre, les moyens d'actions.

3. Sélectionner les indicateurs pertinents :

→ Déterminer les indicateurs de performance pertinents dans le cadre du pilotage de l'activité par le plan d'action.

4. Présenter les indicateurs pour faciliter l'analyse :

Définir les indicateurs de pilotage et les objectifs y afférents en fonctions des besoins des parties prenantes.

→ Les principes de conception.

→ Définir les objectifs de progression rattachés aux indicateurs.

→ Identifier les besoins de chaque utilisateur ; management, équipe, personnel.

5. Mettre en place un tableau de bord : - les étapes clés -

Elaborer un TDB performant et conduire le changement.

→ Conduire le projet avec les utilisateurs.

→ Instrumenter l'élaboration du tableau de bord.

6. Exploiter les résultats du tableau de bord :

Analyser et exploiter les résultats du TBD en tant qu'outil de management et d'aide à la décision.

→ Analyser les résultats : interpréter et réguler les écarts entre réalisé et prévu.

→ Le tableau de bord : un outil d'aide à la décision.

→ Exploiter le TBD en fonction de son style de management.

→ Un outil pour améliorer les compétences.

B : PARTIE PRATIQUE :

Elaboration de Tableaux de bords,

Atelier sur le choix des indicateurs...

▪ Débat général

▪ Evaluation à chaud de l'action.



Dernière mise à jour Mars. 2023...

الملحق رقم (14): نموذج تقييم التكوين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

SARL Les moulins Amor BENAMOR

Capital social : 500 000 000 DA

Siège social : Z.I EL FEDJOUJ BP 63 W. Guelma

RC : n° 24/00-0382275 B 00

FICHE D'EVALUATION FORMATION

Nom, prénom(s) participant	Poste/Société	Intitulé de la formation
.....		

Déroulement de la formation :

Lieu	Jours	Formateur
.....		

Le contenu de la formation a été :

Sans intérêt	Peu intéressant	Intéressant	Utile	Très utile
.....				

Si le contenu a été utile, pour qui ?

Hors du travail	En partie pour le travail	Très utile pour le travail	Excellent
.....			

les outils, méthodes, réflexion et connaissances acquises lors de la formation vous seront utiles dans :

.....

Dans le cas contraire, pourquoi ?

Hors sujet	Animation pauvre	Déjà vu	Inaccessible	Autres...
.....				

A la fin qu'avez-vous retenu (Nouvelles Connaissances, Outils, Méthodes...)

.....

Vos Appréciations sur le formateur :

.....

Que nous conseillez-vous ?

Prévoir d'autres formations	Je ne souhaite plus participer	Date	Visa
.....			





جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

أستاذي / أستاذتي الفاضلة (ة) تحية طيبة وبعد،،،،،،،،،،

نقدر لكم تعاونكم ومساهماتكم في تطوير هذا البحث، ونرجو من سيادتكم الفاضلة التكرم بإبداء رأيكم السديد حول فقرات استبانة الدراسة ومدى وملاءمتها وتوافقها مع مجال الدراسة المحدد، بالإضافة إلى بنيتها اللغوية. كما نأمل في الحصول على مقترحاتكم في أقرب وقت ممكن.

إشراف الدكتور
عبد الحكيم حجاج

من إعداد الطالبة
إبتسام سلاطونية

الجزء الأول: معلومات ديمغرافية ووظيفية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. اسم المؤسسة التي تعمل بها:

مصبرات عمر بن عمر CAB (بوعاتي محمود)	مصبرات عمر بن عمر CAB (الفجوج)	مطاحن عمر بن عمر MAB (الفجوج)	عجائن عمر بن عمر PAB (الفجوج)

2. الجنس:

ذكر	أنثى

3. العمر:

اقل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 – 49 (سنة)	50 – 59 (سنة)	60 سنة فما فوق

4. المؤهل العلمي:

دون الثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	تكوين مهني

5. الدرجة الوظيفية:

مدير عام/ نائب مدير	رئيس قسم	موظف	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

6. الخبرة العملية:

أقل من أو يساوي 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

7. عدد الدورات التكوينية التي شاركت بها:

دورة واحدة	دورتين	3 دورات	4 دورات فأكثر

8. مكان الدورة التكوينية:

داخل المؤسسة	خارج المؤسسة (على مستوى مراكز التكوين)	خارج الوطن

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في مجمع عمر بن عمر.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس
البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية			
1	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية والمعرفية وتتكيف مع التغيرات التنظيمية عند تحديد الاحتياجات التكوينية.		
2	سياسة التكوين المتبعة على مستوى المؤسسة غايتها الأساسية تأهيل الموظف ليشغل منصب معين يتطلب مجموعة من المعارف والمهارات		
3	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد المهام والأدوار لكل موظف وعلى أساس ذلك تُحدد احتياجاتها من تكوين الموظفين		
4	تُقيم إدارة المؤسسة الاحتياجات التكوينية لكل مصلحة على جدى وبناءً على أداء الموظف في تلك المصلحة		
5	يتم تحديد الحاجة للتكوين من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة، أو عند استحداث وظائف جديدة		
البعد الثاني: تصميم العملية التكوينية			
6	تعتمد إدارة المؤسسة على برنامج تكويني فعال يتماشى مع الحاجات المستقبلية		
7	تلتزم إدارة المؤسسة بإعداد برامج تكوينية بصفة مستمرة ودورية لتحسين المستوى والتكيف مع التغيير		
8	البرنامج التكويني المصمم بسيط ومناسب للاحتياجات الوظيفية للمتكورين		
9	محتوى البرامج التكوينية يُسهم بدرجة كبيرة في تحديد وتحسين مهارات ومعارف الموظف، وفي حل المشاكل القائمة في العمل		
10	تركز البرامج التكوينية على تطوير وتحديث الأساليب الإدارية والتنفيذية		
البعد الثالث: تنفيذ العملية التكوينية			
11	تتقيد المؤسسة بتوزيع البرامج التكوينية على المتكورين (الخاضعين للتكوين) والمتكورين (الذين يشرفون على التكوين)		
12	يشرف على عملية التكوين مُكوّنون ذوي خبرة ومهارة كافية لتلقيّن المادة التكوينية وتحقيق التطوير والتنمية المطلوبة		
13	كل الأعوان الجدد يجتازون فترة من التكوين العملي لتقييم مدى صلاحيتهم للوظيفة		
14	تقوم إدارة المؤسسة بتكوين الموظفين القدامى من أجل إعادة التأهيل أو الترقية لمناصب عليا		
15	تحاول إدارة المؤسسة جاهدة تنفيذ التكوين في الزمان والمكان المناسبين باستخدام أساليب حديثة ومتطورة.		
16	تُهيئ المؤسسة المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني		
17	الأساليب المعتمدة في التكوين تساهم في تحديد قدرات ومهارات الموظف وتُعزز استقراره في عمله		
البعد الرابع: تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية:			
18	يخضع كل موظف مُكوّن على مستوى المؤسسة إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية		
19	تمارس إدارة المؤسسة الرقابة والمتابعة لعملية التكوين على مدار السنة لتفادي وقوع خسائر كبيرة		
20	يُبَلّغ الموظف بنقطة التقييم الخاصة به عند نهاية العملية التكوينية		
21	تتخذ المؤسسة إجراءات لتحسين برامج التكوين بناءً على التقييم والتغذية الراجعة		
22	تعمل إدارة المؤسسة على معالجة كافة الشكاوى المسجلة أثناء وبعد تنفيذ العملية التكوينية.		

المحور الثاني: واقع تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي ومجالاته في مجمع عمر بن عمر

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس
مجالات التغيير التنظيمي			
البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية			
23	تساهم ثقافة المؤسسة في تفعيل التواصل بين الموظفين وبناء العلاقات الإيجابية		
24	الموظفون على دراية تامة بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة ويبدون استجابة كبيرة لها ويساهمون في تحقيقها		
25	تتبنى القيادة العليا للمؤسسة قيم وسلوكيات ومبادئ ومعتقدات جديدة، وتعمل على توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة		
26	تُشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في تطوير وتحسين الثقافة من خلال تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة، والتخلي عن أنماط التفكير والسلوكيات المألوفة		
البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي			
27	تملك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها		
28	تحدد إدارة المؤسسة الأهداف العامة لمصالحها، ثم تتولى كل مصلحة وضع الخطط اللازمة لتنفيذها		
29	تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي عند فتح أقسام جديدة		
30	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي بسهولة التواصل والاتصال بين مختلف المصالح والأقسام وبوضوح الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين		
البعد الثالث: التغيير في الموارد البشرية			
31	نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبط بمدى التكوين الفعلي للموظف		
32	تعمل المؤسسة على إعادة تأهيل الموظفين ذوي الأداء الضعيف		
33	تقوم المؤسسة بترقية الموظف على أساس قياس مدى تحسّن أدائه		
34	يسعى الموظف جاهداً لتنمية قدراته ومهاراته من أجل تحسين أداء المؤسسة		
البعد الرابع: التغيير في المهام والاستراتيجيات			
35	تقوم المؤسسة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي		
36	يتضمن التغيير التنظيمي اتباع استراتيجيات حديثة وأساليب متطورة		
37	تسعى المؤسسة دوماً لتغيير سياساتها حسب متطلبات السوق		
38	تقوم إدارة المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، واقتناص الفرص وتجنب التهديدات		
البعد الخامس: التغيير في التكنولوجيا			
39	تتحمم المؤسسة بإدخال التحسينات وتغيير أجهزتها وبرمجياتها بشكل مستمر من أجل تحسين الأداء ومواكبة التطور التكنولوجي		
40	يوجد تكوين دوري لموظفي المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال		
41	يواجه موظفوا المؤسسة سهولة في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة		
42	تسعى المؤسسة إلى تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال التربصات قصيرة وطويلة المدى خارج المؤسسة والوطن		
عمليات التغيير التنظيمي			
البعد الأول: الوعي بضرورة التغيير			
43	يعي الموظفون في المؤسسة بالأهمية البالغة والحاجة الملحة لإحداث التغيير من أجل التصدي للمشاكل التي يواجهونها		
44	يُظهر الموظفون استعداداً قوياً للمشاركة والمساهمة في صياغة التغييرات وتحقيقها بفعالية		
45	تقوم المؤسسة بشرح وتوضيح الأسباب والمبررات التي تقف وراء التغييرات المقترحة بكل شفافية ووضوح للموظفين		
البعد الثاني: الرغبة والاستعداد للتغيير			
46	يُحقق التغيير المحدّث الفوائد والمصالح الشخصية والمهنية للموظف إلى جانب مصلحة المؤسسة		
47	يرى الموظف أنّ عملية التغيير لها تأثير إيجابي على مساره المهني وفرص الترقية داخل المؤسسة		

48	يعتبر الموظف أنّ دعم عمليات التغيير جزء أساسي من وظيفته ومسؤوليته داخل المؤسسة	
البعد الثالث: تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية		
49	يعتقد الموظف أنّ هناك مشاكل تنظيمية تؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة، والتي من أبرزها:	
	أ. تصاعد التكاليف وضعف استغلال الموارد	
	ب. ضعف التواصل الاجتماعي	
	ت. عدم التوافق بين الأقسام والمصالح	
	ث. عدم وجود استراتيجيات واضحة	
	ج. غير ذلك (يرجى التحديد)	
	يشعر الموظف بأنّ المؤسسة تسعى بجدية لتحليل وتشخيص المشكلات التنظيمية بالشكل المناسب	
50	تستعين المؤسسة بخبير أو مستشار تطوير تنظيمي لتقديم المشورة والتوجيه اللازم لإحداث التغيير	
البعد الرابع: القدرة على تنفيذ التغيير		
51	يمتلك الموظف المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ التغيير في مكان عمله وفي التعامل مع التحديات والعقبات التي يمكن أن تظهر أثناء تنفيذ التغيير	
52	يشعر الموظف بالثقة في قدرته على العمل بالتعاون مع زملائه لتنفيذ التغييرات اللازمة	
53	تُقدّم المؤسسة الدعم والموارد اللازمة لتسهيل تنفيذ عمليات التغيير	
البعد الخامس: إدارة مقاومة التغيير		
54	نادراً ما تواجه المؤسسة مقاومة لتغييرات من قبل الموظفين أو الأقسام	
55	تُشجع المؤسسة على التفاعل المفتوح والحوار وتبني استراتيجيات للتواصل مع الموظفين المعارضين لشرح فوائد التغيير	
56	تستخدم المؤسسة أنماط توجيه وإشراف فعالة للتأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات الجديدة	
57	نادراً ما يواجه الموظف تحديات أو معارضة شخصية عند محاولته لتنفيذ تغيير معين في العمل	
البعد السادس: ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته		
58	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للأهداف والمخرجات المتعلقة بالتغيير للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة وعدم العودة إلى الأوضاع القديمة	
59	يتم توجيه العمليات والأنشطة بما يدعم استمرارية التغيير وتحسينه بمرور الوقت	
60	تحاول المؤسسة جاهدة للحفاظ على الموظفين ذوي المهارة والكفاءة العالية، وتُقدم حوافز مادية ومعنوية لأولئك الذين يحتضنون التغيير ويوافقون عليه	

الملحق رقم (16): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	شريف غياط (رحمه الله)	أستاذ تعليم عالي	علوم التسيير	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-
2	خميلي فريد	أستاذ محاضر "أ"	إدارة أعمال	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي -
3	خالد بن جلول	أستاذ تعليم عالي	اقتصاد التنمية	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-
4	أسماء كسري	أستاذ محاضر "أ"	إدارة المنظمات	المدرسة العليا لعلوم التسيير -عنابة-
5	وليد بشيشي	أستاذ تعليم عالي	اقتصاد	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-
6	أسية بلهوشات	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	المدرسة العليا لعلوم التسيير -عنابة-
7	ليندة رقام	أستاذ تعليم عالي	إدارة الموارد البشرية	جامعة فرحات عباس سطيف 1 -سطيف-
8	حكيم بن جروة	أستاذ تعليم عالي	تسويق	جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
9	عبد القادر دبوش	أستاذ تعليم عالي	علوم التسيير	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-
10	عبد الرحمان قروي	أستاذ محاضر "ب"	تسيير المنظمات	المدرسة العليا لعلوم التسيير -عنابة-

الجزء الأول: معلومات ديمغرافية ووظيفية

الرجاء التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه بوضع علامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة التي تتناسب ووجهة نظرهم.

1. المؤسسة التي تعمل بها

مؤسسة المُصَبِّرات الغذائية عمر بن عمر	مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

2. المديرية أو الوحدة التي تعمل بها:

المديرية العامة	وحدة بوعاتي محمود	وحدة الفجوج	وحدة بومعيزة	وحدة خُبانة	وحدة عين بن بيضاء	وحدة مسعد	مديرية السميد	مديرية العجائن الغذائية

3. الجنس:

ذكر	أنثى

4. العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 (سنة)	من 40 إلى أقل من 50 (سنة)	50 سنة فما فوق

5. المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل	تكوين مهني، تقني سامي، DEUA ... إلخ	جامعي	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

6. الدرجة الوظيفية:

مدير عام/ نائب مدير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ

7. الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر

8. عدد الدورات التكوينية التي شاركت بها:

دورة واحدة	دورتين	3 دورات	4 دورات فأكثر

9. مكان الدورة التكوينية:

داخل المؤسسة	خارج المؤسسة (على مستوى مراكز التكوين الوطنية)	خارج الوطن	دورات تكوينية عن بعد (عبر الانترنت)

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: طبيعة تكوين المورد البشري في مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة.

الرجاء التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه بوضع علامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة التي تتناسب ووجهة نظرهم.

رد	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية						
1	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية بناءً على احتياجات التكوين الحالية والمستقبلية.					
2	تحدد إدارة المؤسسة الاحتياجات التكوينية للموظفين بناءً على المهام والأدوار الموكلة لكل موظف.					
3	يتم تحديد الحاجة للتكوين من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة.					
4	يتم تحديد الحاجة للتكوين عند ترقية الموظفين واستحداث مناصب جديدة.					
البعد الثاني: تصميم العملية التكوينية						
5	تعتمد إدارة المؤسسة على برنامج تكويني يتماشى مع الحاجات المستقبلية.					
6	محتوى البرامج التكوينية يلعب دوراً كبيراً في تحديد وتحسين مهارات ومعارف الموظف.					
7	يُسهّم محتوى البرامج التكوينية في حل المشاكل الواقعة في مكان العمل.					
8	تركز البرامج التكوينية على تطوير وتحديث الأساليب الإدارية والتنفيذية					
البعد الثالث: تنفيذ العملية التكوينية						
9	يشرف على عملية التكوين مُكوّنون ذوي خبرة كافية.					
10	عند استحداث أي برامج إلكترونية وإدخال آلات جديدة، تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها.					
11	تسعى المؤسسة إلى تحديد أوقات مناسبة للتكوين.					
12	تحرص المؤسسة على اختيار المواقع التكوينية بعناية، وذلك بتوفير بيئة تعليمية مريحة مجهزة بأحدث التقنيات.					
13	تُهيئ المؤسسة المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني.					
14	الأساليب المعتمدة في التكوين تساهم في تحديد قدرات ومهارات الموظف وتُعزز استقراره في عمله.					
البعد الرابع: تقييم ومتابعة سير العملية التكوينية:						
15	يعتمد التقييم الذي يخضع له الموظف المكوّن على مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاختبارات، والملاحظات وتقييم الأداء، لفهم مدى استيعابه للتكوين.					
16	تشمل عملية التقييم التواصل المستمر وتشجيع التفاعل بين المتكونين لجمع آراء وملاحظات متعددة.					
17	تسعى المؤسسة لمتابعة تقدم المتكونين بانتظام لمساعدتهم على تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائهم.					
18	بعد تقييم المتكونين تحاول المؤسسة تحسين البرامج التكوينية بناءً على نتائج التقييم.					

المحور الثاني: قدرة مجمع عمر بن عمر على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته

الرجاء التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه بوضع علامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة التي تتناسب ووجهة نظرهم.

					العبارة	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
مجالات التغيير التنظيمي						
					البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية (يُقصد بالثقافة مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات والتقاليد التي تحكم طريقة وتصرف الموظفين في المؤسسة)	
					19	تحرص المؤسسة على تأكيد العلاقة التعاونية بين الموظفين وتعزيز الاحترام المتبادل.
					20	تدرك المؤسسة ضرورة ترسيخ ثقافة التغيير لدى المسؤولين والموظفين من أجل ضمان تنفيذه وإنجاحه.
					21	تتبنى الإدارة العليا قيم وسلوكيات ومعتقدات جديدة، وتعمل على توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة
					22	تُشجع الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في تسيير المؤسسة من خلال تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة، والتخلي عن أنماط التفكير والسلوكيات المألوفة.
					23	تتمحور ثقافة المؤسسة حول مصلحة وإرضاء الزبون، وتتغير بناءً على ذلك.
					البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي	
					24	تملك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها.
					25	تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي عند فتح أقسام جديدة.
					26	فتح الأقسام الجديدة في الهيكل التنظيمي جعل من الأدوار والمسؤوليات أكثر وضوحاً بين الموظفين.
					27	تشارك الإدارة العليا صلاحيات تغيير الهيكل التنظيمي مع المستويات التنفيذية (الأقسام) في المؤسسة.
					28	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي بسهولة التواصل والاتصال بما يضمن السيولة الجيدة للمهام في جميع الأقسام.
					البعد الثالث: التغيير في الموارد البشرية	
					29	تحرص إدارة الموارد البشرية على برمجة دورات تكوينية باستمرار تخدم عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة.
					30	تناسب الدورات التكوينية مع التغييرات التكنولوجية والتغيير في أنشطة ومهام الموظفين.
					31	تقوم المؤسسة بترقية الموظف على أساس قياس مدى تحسّن أدائه.
					32	تعتمد المؤسسة على سياسة أجور تتناسب مع سوق العمل والقدرة الشرائية للموظف.
					33	يسعى الموظف جاهداً لتنمية قدراته ومهاراته من أجل تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها.
					البعد الرابع: التغيير في المهام والاستراتيجيات	
					34	تقوم المؤسسة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي
					35	تهتم المؤسسة بتطوير منتجاتها وأساليب الإنتاج باستمرار لتواكب التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
					36	تسعى المؤسسة دائماً لتغيير سياساتها وتكييف استراتيجيتها حسب متطلبات السوق.
					37	تسعى المؤسسة باستمرار إلى استهداف أسواق جديدة.
					38	تتبنى الإدارة رؤية واضحة المعالم تُبرز أنّ التغيير والتجديد هو جوهر الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
					البعد الخامس: التغيير في التكنولوجيا	
					39	تهتم المؤسسة بإدخال التحديثات في تقنيات الإنتاج والبرمجيات بشكل مستمر بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
					40	تقوم المؤسسة بتقديم تكوين دوري للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
					41	تستخدم المؤسسة شبكة اتصالات داخلية تسهم في تبادل البيانات والمعلومات بسهولة.
					42	تسعى المؤسسة إلى تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال التبرعات قصيرة وطويلة المدى خارج محيطها (داخل وخارج الوطن).
عمليات التغيير التنظيمي						
					البعد الأول: الوعي بضرورة التغيير	

43	يعي الموظفون بالأهمية البالغة والحاجة الملحة لإحداث التغيير من أجل حل المشاكل التي يواجهونها.				
44	يُظهر الموظفون استعداداً للمشاركة في صياغة التغييرات والمساهمة في تحقيقها.				
45	تقوم المؤسسة بشرح أسباب التغييرات المقترحة بكل وضوح للموظفين				
البعد الثاني: الرغبة والاستعداد للتغيير					
46	يرى الموظف أن التغييرات المراد إحداثها تُحقق الفوائد والمصالح الشخصية والمهنية للموظف إلى جانب مصلحة المؤسسة.				
47	يرى الموظف أن عملية التغيير لها تأثير إيجابي على مساره المهني مثل زيادة فرص الترقية.				
48	دعم عمليات التغيير جزء أساسي من وظيفة الموظف ومسؤوليته داخل المؤسسة.				
البعد الثالث: تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية					
49	يرى الموظف أن زيادة التكاليف وضعف استغلال الموارد تؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة.				
50	يرى الموظف أن ضعف التواصل الاجتماعي فيما بينهم يؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة.				
51	يرى الموظف أن عدم وجود استراتيجيات واضحة يؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة.				
52	تسعى المؤسسة بمجدية لتحليل وتشخيص المشكلات التنظيمية بالشكل المناسب.				
البعد الرابع: القدرة على تنفيذ التغيير					
53	يملك الموظف القدرة على التكيف مع التغييرات التي تقوم بها المؤسسة.				
54	يشعر الموظف بالثقة في قدرته على العمل بالتعاون مع زملائه لتنفيذ التغييرات اللازمة				
55	تسعى المؤسسة لتقديم الدعم والموارد اللازمة لتسهيل تنفيذ عمليات التغيير				
البعد الخامس: إدارة مقاومة التغيير					
56	تواجه المؤسسة أحياناً مقاومة للتغييرات من قبل الموظفين.				
57	تشجع المؤسسة على التفاوض والتواصل الفعال والحوار المفتوح مع الموظفين المعارضين للتغيير، بقصد شرح فوائده				
58	تسعى المؤسسة لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير واستشارتهم في تطوير الخطط والاستراتيجيات المستخدمة.				
البعد السادس: ترسيخ التغيير والحفاظ على استمراريته					
59	تقوم المؤسسة بمراجعات دورية لضمان تحقيق أهداف التغيير، وعدم العودة إلى الأوضاع القديمة				
60	يتم توجيه العمليات والأنشطة بما يدعم استمرارية التغيير وتحسينه بمرور الوقت				
61	تسعى المؤسسة للحفاظ على الموظفين ذوي المهارة والكفاءة العالية، وتمنح حوافز مادية (مثل المكافآت، هدايا...) ومعنوية (مثل تكريم، تقديم شهادات...) لأولئك الذين يحتضنون التغيير ويوافقون عليه.				

ما هي اقتراحاتك لتحسين عملية التكوين وتنفيذ التغيير التنظيمي في مؤسستكم؟

..... 👍

..... 👍

..... 👍

..... 👍

..... 👍

شكراً على صبركم وتعاونكم معنا

الملحق رقم (18): نموذج عن ملف المعالجة التقنية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

مخرجات اختبار الصدق

Corrélations

		ZZ	المحور 1
Rho de Spearman	ZZ	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (Bilatérale)	,001
		N	334
	المحور 1	Coefficient de corrélation	,954**
		Sig. (Bilatérale)	,001
		N	34

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

Corrélations

		المحور 2	ZZ
Rho de Spearman	المحور 2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (Bilatérale)	,001
		N	334
	ZZ	Coefficient de corrélation	,991**
		Sig. (Bilatérale)	,001
		N	34

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

مخرجات اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	43

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	61

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	4

مخرجات اختبار الثبات باستخدام التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,950
		Nombre d'éléments	31 ^a
	Partie 2	Valeur	,966
		Nombre d'éléments	30 ^b
	Nombre total d'éléments		61
Corrélation entre les sous-échelles			,949
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,974
	Longueur inégale		,974
Coefficient de Guttman			,972

مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور 1	,086	34	,200*	,958	34	,206

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور 2	,144	34	,071	,944	34	,083

a. Correction de signification de Lilliefors

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور 1	334	4,0005	,50856
البعد 1	334	3,9394	,65206
البعد 2	334	3,8862	,66340
البعد 3	334	4,0778	,61208
البعد 4	334	4,0599	,54160
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية بناءً على احتياجات التكوين الحالية والمستقبلية.	334	3,74	1,085
تحدد إدارة المؤسسة الاحتياجات التكوينية للموظفين بناءً على المهام والأدوار الموكلة لكل موظف.	334	4,04	,893
يتم تحديد الحاجة للتكوين من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة.	334	3,85	,860
يتم تحديد الحاجة للتكوين عند ترقية الموظفين واستحداث مناصب جديدة.	334	4,12	,671
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد إدارة المؤسسة على برنامج تكويني يمتد مع الحاجات المستقبلية.	334	4,06	,784
محتوى البرامج التكوينية يلعب دوراً كبيراً في تجديد وتحسين مهارات ومعارف الموظف.	334	3,79	,805
يُسهل محتوى البرامج التكوينية في حل المشاكل الواقعة في مكان العمل.	334	3,76	1,121
تركز البرامج التكوينية على تطوير وتحديث الأساليب الإدارية والتنفيذية.	334	3,93	1,014
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يشرف على عملية التكوين مُكوّنون ذوي خبرة كافية.	334	4,17	,745
عند استحداث أي برامج إلكترونية وإدخال آلات جديدة، تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها.	334	4,23	,750
تسعى المؤسسة إلى تحديد أوقات مناسبة للتكوين.	334	4,21	,758
تحرص المؤسسة على اختيار المواقع التكوينية بعناية، وذلك بتوفير بيئة تعليمية مريحة مجهزة بأحدث التقنيات.	334	3,95	1,018
تُهيئ المؤسسة المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني.	334	3,87	,863
الأساليب المعتمدة في التكوين تساهم في تجديد قدرات ومهارات الموظف وتُعزز استقراره في عمله.	334	4,04	,748
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعتمد التقييم الذي يخضع له الموظف المكون على مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاختبارات، والملاحظات وتقييم الأداء، لفهم مدى استيعابه للتكوين.	334	4,11	,635
تشمل عملية التقييم التواصل المستمر وتشجيع التفاعل بين المتكويّن لجمع آراء وملاحظات متعددة.	334	3,99	,771
تسعى المؤسسة لمتابعة تقدم المتكويّن بانتظام لمساعدتهم على تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائهم.	334	3,97	,684
بعد تقييم المتكويّن تحاول المؤسسة تحسين البرامج التكوينية بناءً على نتائج التقييم.	334	4,17	,735
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجزء 1	334	3,9235	,59868
الجزء 1_1	334	3,9234	,66278
الجزء 2	334	3,9689	,64281
الجزء 3	334	3,8784	,63734
الجزء 4	334	3,9599	,62496
الجزء 5	334	3,8780	,67498

الجزء 2	334	3,8895	62944,
الجزء 2 1	334	3,9261	64984,
الجزء 2 2	334	3,9212	72062,
الجزء 2 3	334	3,8713	66630,
الجزء 2 4	334	3,9291	63904,
الجزء 2 5	334	3,8812	72805,
الجزء 2 6	334	3,8144	79673,
المحور 2	334	3,9085	60862,
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص المؤسسة على تأكيد العلاقة التعاونية بين الموظفين وتعزيز الاحترام المتبادل.	334	4,10	,864
تدرك المؤسسة ضرورة ترسيخ ثقافة التغيير لدى المسؤولين والموظفين من أجل ضمان تنفيذ وإنجاحه.	334	3,70	1,139
تتبنى الإدارة العليا قيم وسلوكيات ومعتقدات جديدة، وتعمل على توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	334	3,88	,920
تشجع الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في تسير المؤسسة من خلال تقديم الأفكار، والتخلي عن السلوكيات المألوفة.	334	3,81	,817
تتمحور ثقافة المؤسسة حول مصلحة وإرضاء الزبون، وتتغير بناءً على ذلك.	334	4,12	,653
تملك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها.	334	3,85	,828
تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي عند فتح أقسام جديدة.	334	3,98	,780
فتح الأقسام الجديدة في الهيكل التنظيمي جعل من الأدوار والمسؤوليات أكثر وضوحاً بين الموظفين.	334	3,97	,765
تشارك الإدارة العليا صلاحيات تغيير الهيكل التنظيمي مع المستويات التنفيذية (الأقسام) في المؤسسة.	334	3,98	,917
يتميز الهيكل التنظيمي الحالي بسهولة التواصل والاتصال بما يضمن السيولة الجيدة للمهام في جميع الأقسام.	334	4,06	,769
تحرص إدارة الموارد البشرية على برمجة دورات تكوينية باستمرار تخدم عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة.	334	3,70	1,136
تناسب الدورات التكوينية مع التغييرات التكنولوجية والتغيير في أنشطة ومهام الموظفين.	334	3,88	,911
تقوم المؤسسة بترقية الموظف على أساس قياس مدى تحسن أدائه.	334	3,82	,800
تعتمد المؤسسة على سياسة أجور تتناسب مع سوق العمل والقدرة الشرائية للموظف.	334	4,13	,628
يسعى الموظف جاهداً للتنمية قدراته ومهاراته من أجل تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها.	334	3,86	,810
تقوم المؤسسة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي.	334	3,97	,765
تهتم المؤسسة بتطوير منتجاتها وأساليب الإنتاج باستمرار لتواكب التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	334	3,97	,757
تسعى المؤسسة دائماً لتغيير سياساتها وتكييف استراتيجيتها حسب متطلبات السوق.	334	3,98	,915
تسعى المؤسسة باستمرار إلى استهداف أسواق جديدة.	334	4,04	,768
تتبنى الإدارة رؤية واضحة المعالم تبرز أن التغيير والتجديد هو جوهر الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	334	3,84	,759
تهتم المؤسسة بإدخال التحديثات في تقنيات الإنتاج والبرمجيات بشكل مستمر بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.	334	3,70	1,123
تقوم المؤسسة بتقديم تكوين دوري للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	334	3,88	,901
تستخدم المؤسسة شبكة اتصالات داخلية تسهم في تبادل البيانات والمعلومات بسهولة.	334	3,82	,827
تسعى المؤسسة إلى تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال الترتيبات قصيرة وطويلة المدى خارج محيطها.	334	4,11	,653
N valide (liste)	334		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعي الموظفون بالأهمية البالغة والحاجة الملحة لإحداث التغيير من أجل حل المشاكل التي يواجهونها.	334	3,85	,830
يظهر الموظفون استعداداً للمشاركة في صياغة التغييرات والمساهمة في تحقيقها.	334	3,97	,773
تقوم المؤسسة بشرح أسباب التغييرات المقترحة بكل وضوح للموظفين.	334	3,96	,762
يرى الموظف أن التغييرات المراد إحداثها تحقق الفوائد والمصالح الشخصية والمهنية للموظف إلى جانب مصلحة المؤسسة.	334	3,96	,911
يرى الموظف أن عملية التغيير لها تأثير إيجابي على مساره المهني مثل زيادة فرص الترقية.	334	4,04	,766
دعم عمليات التغيير جزء أساسي من وظيفة الموظف ومسؤوليته داخل المؤسسة.	334	3,76	1,024
يرى الموظف أن زيادة التكاليف وضعف استغلال الموارد تؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة.	334	3,70	1,120
يرى الموظف أن ضعف التواصل الاجتماعي فيما بينهم يؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة.	334	3,87	,895
يرى الموظف أن عدم وجود استراتيجيات واضحة يؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة.	334	3,81	,802
تسعى المؤسسة بجدية لتحليل وتشخيص المشكلات التنظيمية بالشكل المناسب.	334	4,10	,628
يمتلك الموظف القدرة على التكيف مع التغييرات التي تقوم بها المؤسسة.	334	3,84	,809
يشعر الموظف بالثقة في قدرته على العمل بالتعاون مع زملائه لتنفيذ التغييرات اللازمة.	334	3,98	,763
تسعى المؤسسة لتقديم الدعم والموارد اللازمة لتسهيل تنفيذ عمليات التغيير.	334	3,97	,749
تواجه المؤسسة أحياناً مقاومة للتغييرات من قبل الموظفين.	334	3,96	,894
تشجع المؤسسة على التفاوض والتواصل الفعال والحوار المفتوح مع الموظفين المعارضين للتغيير، بقصد شرح فوائده.	334	4,05	,745
تسعى المؤسسة لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير واستشارتهم في تطوير الخطط والاستراتيجيات المستخدمة.	334	3,63	1,076
تقوم المؤسسة بمراجعات دورية لضمان تحقيق أهداف التغيير، وعدم العودة إلى الأوضاع القديمة.	334	3,69	1,133
يتم توجيه العمليات والأنشطة بما يدعم استمرارية التغيير وتحسينه بمرور الوقت.	334	3,87	,907
تسعى المؤسسة للحفاظ على الموظفين ذوي المهارة والكفاءة العالية، وتمنح حوافز مادية ومعنوية لأولئك الذين يحتضنون التغيير ويوافقون عليه.	334	3,88	,835
N valide (liste)	334		

مخرجات اختبار ستودنت للفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	35,954	333	<,001	1,00050	,9458	1,0552

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur
المحور 2	27,281	333	<,001	,90851	,8430 ,9740

مخرجات اختبار الارتباط للفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها

Corrélations

		المحور 1	المحور 2
Rho de Spearman	المحور 1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001
		N	334
	المحور 2	Coefficient de corrélation	,913**
		Sig. (bilatérale)	<,001
		N	334

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

Corrélations

		البعد 1	الجزء 1
Rho de Spearman	البعد 1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001
		N	334
	الجزء 1	Coefficient de corrélation	,872**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	334

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

Corrélations

		الجزء 1	البعد 2
Rho de Spearman	الجزء 1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001
		N	334
	البعد 2	Coefficient de corrélation	,865**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	334

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

Corrélations

		الجزء 1	البعد 3
Rho de Spearman	الجزء 1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001
		N	334
	البعد 3	Coefficient de corrélation	,659**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	334

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

		الجزء 1	البعد 4
Rho de Spearman	الجزء 1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001
		N	334
	البعد 4	Coefficient de corrélation	,669**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	334

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

مخرجات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية التابعة لها

Coefficients^a

Statistiques de colinéarité			
Modèle		Tolérance	VIF
1	البعد 1	,350	2,857
	البعد 2	,310	3,221
	البعد 3	,640	1,562
	البعد 4	,644	1,554

a. Variable dépendante : المحور 2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,885 ^a	,784	,783	,29296

a. Prédicteurs : (Constante), المحور 1

b. Variable dépendante : الجزء 2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	103,439	1	103,439	1205,260	<,001 ^b
	de Student	28,493	332	,086		
	Total	131,933	333			

a. Variable dépendante : الجزء 2

b. Prédicteurs : (Constante), 1 المحور

Modèle	Coefficients ^a		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	,495	,127	3,886	<,001
	المحور 1	1,096	,032	34,717	<,001

a. Variable dépendante : 2 الجزء

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,855 ^a	,732	,731	,32644

a. Prédicteurs : (Constante), 1 البعد

b. Variable dépendante : 2 الجزء

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	96,554	1	96,554	906,064	<,001 ^b
	de Student	35,379	332	,107		
	Total	131,933	333			

a. Variable dépendante : 2 الجزء

b. Prédicteurs : (Constante), 1 البعد

Modèle	Coefficients ^a		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	,636	,110	5,810	<,001
	البعد 1	,826	,027	30,101	<,001

a. Variable dépendante : 2 الجزء

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,851 ^a	,724	,723	,33137

a. Prédicteurs : (Constante), 2 البعد

b. Variable dépendante : 2 الجزء

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	95,477	1	95,477	869,509	<,001 ^b
	de Student	36,456	332	,110		
	Total	131,933	333			

a. Variable dépendante : 2 الجزء

b. Prédicteurs : (Constante), 2 البعد

Modèle	Coefficients ^a		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	,753	,108	6,976	<,001
	البعد 2	,807	,027	29,487	<,001

a. Variable dépendante : 2 الجزء

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,417	,48053

a. Prédicteurs : (Constante), 3 البعد

b. Variable dépendante : 2 الجزء

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,272	1	55,272	239,372	<,001 ^b
	de Student	76,661	332	,231		
	Total	131,933	333			

a. Variable dépendante : 2 الجزء

b. Prédicteurs : (Constante), 3 البعد

Modèle	Coefficients ^a		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,175	,177	6,625	<,001
	البعد 3	,666	,043	15,472	<,001

a. Variable dépendante : 2ء الجزء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,572 ^a	,328	,326	,51693

a. Prédicteurs : (Constante), 4البعد

b. Variable dépendante : 2ء الجزء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	43,218	1	43,218	161,736	<,001 ^b
	de Student	88,715	332	,267		
	Total	131,933	333			

a. Variable dépendante : 2ء الجزء

b. Prédicteurs : (Constante), 4البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,189	,214		5,550	<,001
	4البعد	,665	,052	,572	12,718	<,001

a. Variable dépendante : 2ء الجزء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,898 ^a	,806	,805	,26872

a. Prédicteurs : (Constante), 1المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	99,375	1	99,375	1376,183	<,001 ^b
	de Student	23,974	332	,072		
	Total	123,349	333			

a. Variable dépendante : 2المحور

b. Prédicteurs : (Constante), 1المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,389	,117		3,329	<,001
	1المحور	1,074	,029	,898	37,097	<,001

a. Variable dépendante : 2المحور

مخرجات اختبار الفروقات للفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية التابعة لها

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
1البعد	Hypothèse de variances égales	2,315	,129	,978	332	,329	,07666	,07836	-,07749	,23081
	Hypothèse de variances inégales			1,023	200,605	,308	,07666	,07497	-,07116	,22448
2البعد	Hypothèse de variances égales	3,260	,072	,742	332	,458	,05921	,07978	-,09772	,21614
	Hypothèse de variances inégales			,779	202,800	,437	,05921	,07597	-,09057	,20900
3البعد	Hypothèse de variances égales	,000	,986	1,468	332	,143	,10776	,07343	-,03668	,25220
	Hypothèse de variances inégales			1,474	183,251	,142	,10776	,07308	-,03643	,25196
4البعد	Hypothèse de variances égales	,838	,361	,636	332	,525	,04142	,06514	-,08672	,16957
	Hypothèse de variances inégales			,656	194,689	,512	,04142	,06312	-,08307	,16592

المحور 1	Hypothèse de variances égales	2,316	,129	1,233	332	,218	,07532	,06107	-,04481	,19545
	Hypothèse de variances inégales			1,311	208,655	,191	,07532	,05746	-,03796	,18860
الجزء 1	Hypothèse de variances égales	,886	,347	1,560	332	,120	,11200	,07179	-,02922	,25323
	Hypothèse de variances inégales			1,608	194,023	,110	,11200	,06967	-,02540	,24941
الجزء 2	Hypothèse de variances égales	,530	,467	1,453	332	,147	,10969	,07552	-,03886	,25824
	Hypothèse de variances inégales			1,473	187,108	,142	,10969	,07446	-,03720	,25659
المحور 2	Hypothèse de variances égales	,586	,444	1,520	332	,129	,11098	,07300	-,03261	,25457
	Hypothèse de variances inégales			1,553	190,090	,122	,11098	,07148	-,03001	,25197
ZZ	Hypothèse de variances égales	,958	,328	1,475	332	,141	,10046	,06809	-,03348	,23440
	Hypothèse de variances inégales			1,529	196,488	,128	,10046	,06572	-,02914	,23006

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
البعد 1	Hypothèse de variances égales	6,089	,014	,171	332	,864	,01246	,07273	-,13060	,15552
	Hypothèse de variances inégales			,177	318,165	,860	,01246	,07048	-,12622	,15113
البعد 2	Hypothèse de variances égales	6,177	,013	,592	332	,555	,04375	,07396	-,10173	,18923
	Hypothèse de variances inégales			,608	315,144	,544	,04375	,07197	-,09785	,18534
البعد 3	Hypothèse de variances égales	6,950	,009	-1,168	332	,244	-,07955	,06813	-,21357	,05448
	Hypothèse de variances inégales			-1,215	323,663	,225	-,07955	,06547	-,20835	,04926
البعد 4	Hypothèse de variances égales	2,547	,111	2,464	332	,014	,14752	,05986	,02976	,26528
	Hypothèse de variances inégales			2,379	253,021	,018	,14752	,06201	,02540	,26965
المحور 1	Hypothèse de variances égales	6,387	,012	,331	332	,741	,01876	,05672	-,09281	,13032
	Hypothèse de variances inégales			,343	321,496	,732	,01876	,05470	-,08885	,12637
الجزء 1	Hypothèse de variances égales	,454	,501	1,275	332	,203	,08496	,06661	-,04608	,21600
	Hypothèse de variances inégales			1,284	296,585	,200	,08496	,06619	-,04531	,21523
الجزء 2	Hypothèse de variances égales	,617	,433	1,011	332	,313	,07087	,07010	-,06702	,20877
	Hypothèse de variances inégales			1,018	296,857	,310	,07087	,06964	-,06618	,20792
المحور 2	Hypothèse de variances égales	,401	,527	1,162	332	,246	,07874	,06775	-,05453	,21200
	Hypothèse de variances inégales			1,169	295,959	,243	,07874	,06736	-,05384	,21131
ZZ	Hypothèse de variances égales	1,574	,211	,965	332	,335	,06104	,06322	-,06332	,18540
	Hypothèse de variances inégales			,980	304,595	,328	,06104	,06229	-,06154	,18362

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene		df1	df2	Sig.
البعد 1	Basé sur la moyenne		1,781	3	330	,151
	Basé sur la médiane		1,645	3	330	,179
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté		1,645	3	327,142	,179
	Basé sur la moyenne tronquée		1,939	3	330	,123
البعد 2	Basé sur la moyenne		1,226	3	330	,300
	Basé sur la médiane		1,405	3	330	,241
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté		1,405	3	328,365	,241
	Basé sur la moyenne tronquée		1,313	3	330	,270

البعد3	Basé sur la moyenne	1,162	3	330	,324
	Basé sur la médiane	,909	3	330	,437
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,909	3	276,492	,437
	Basé sur la moyenne tronquée	,915	3	330	,434
البعد4	Basé sur la moyenne	1,032	3	330	,378
	Basé sur la médiane	,958	3	330	,413
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,958	3	317,499	,413
	Basé sur la moyenne tronquée	,908	3	330	,437
المحور1	Basé sur la moyenne	1,510	3	330	,212
	Basé sur la médiane	1,432	3	330	,233
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,432	3	327,074	,233
	Basé sur la moyenne tronquée	1,544	3	330	,203
الجزء1	Basé sur la moyenne	1,532	3	330	,206
	Basé sur la médiane	1,531	3	330	,206
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,531	3	320,251	,206
	Basé sur la moyenne tronquée	1,596	3	330	,190
الجزء2	Basé sur la moyenne	1,983	3	330	,116
	Basé sur la médiane	2,076	3	330	,103
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,076	3	320,290	,103
	Basé sur la moyenne tronquée	2,016	3	330	,112
المحور2	Basé sur la moyenne	1,748	3	330	,157
	Basé sur la médiane	1,734	3	330	,160
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,734	3	319,390	,160
	Basé sur la moyenne tronquée	1,813	3	330	,145
ZZ	Basé sur la moyenne	1,624	3	330	,184
	Basé sur la médiane	1,659	3	330	,176
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,659	3	320,763	,176
	Basé sur la moyenne tronquée	1,660	3	330	,175

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
البعد1	Entre groupes	2,662	3	,887	2,108	,099
	Intra-groupes	138,923	330	,421		
	Total	141,585	333			
البعد2	Entre groupes	3,216	3	1,072	2,468	,062
	Intra-groupes	143,335	330	,434		
	Total	146,552	333			
البعد3	Entre groupes	2,749	3	,916	2,479	,061
	Intra-groupes	122,005	330	,370		
	Total	124,754	333			
البعد4	Entre groupes	2,584	3	,861	2,989	,031
	Intra-groupes	95,093	330	,288		
	Total	97,677	333			
المحور1	Entre groupes	2,558	3	,853	3,367	,019
	Intra-groupes	83,569	330	,253		
	Total	86,126	333			
الجزء1	Entre groupes	3,529	3	1,176	3,351	,019
	Intra-groupes	115,826	330	,351		
	Total	119,354	333			
الجزء2	Entre groupes	3,940	3	1,313	3,386	,018
	Intra-groupes	127,993	330	,388		
	Total	131,933	333			
المحور2	Entre groupes	3,705	3	1,235	3,407	,018
	Intra-groupes	119,644	330	,363		
	Total	123,349	333			
ZZ	Entre groupes	3,325	3	1,108	3,518	,015
	Intra-groupes	103,955	330	,315		
	Total	107,280	333			

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
البعد1	Basé sur la moyenne	1,115	3	330	,343
	Basé sur la médiane	,926	3	330	,428
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,926	3	316,498	,428
	Basé sur la moyenne tronquée	,862	3	330	,461
البعد2	Basé sur la moyenne	1,752	3	330	,156
	Basé sur la médiane	1,539	3	330	,204
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,539	3	325,630	,204
	Basé sur la moyenne tronquée	1,720	3	330	,163
البعد3	Basé sur la moyenne	3,524	3	330	,015

	Basé sur la médiane	3,112	3	330	,027
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,112	3	297,085	,027
	Basé sur la moyenne tronquée	3,330	3	330	,020
البعد 4	Basé sur la moyenne	,720	3	330	,541
	Basé sur la médiane	,780	3	330	,506
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,780	3	310,215	,506
	Basé sur la moyenne tronquée	,750	3	330	,523
المحور 1	Basé sur la moyenne	1,417	3	330	,238
	Basé sur la médiane	1,461	3	330	,225
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,461	3	329,437	,225
	Basé sur la moyenne tronquée	1,340	3	330	,261
الجزء 1	Basé sur la moyenne	1,311	3	330	,271
	Basé sur la médiane	1,272	3	330	,284
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,272	3	308,882	,284
	Basé sur la moyenne tronquée	1,221	3	330	,302
الجزء 2	Basé sur la moyenne	1,110	3	330	,345
	Basé sur la médiane	1,067	3	330	,363
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,067	3	294,682	,363
	Basé sur la moyenne tronquée	1,070	3	330	,362
المحور 2	Basé sur la moyenne	1,184	3	330	,316
	Basé sur la médiane	1,095	3	330	,351
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,095	3	301,979	,351
	Basé sur la moyenne tronquée	1,135	3	330	,335
ZZ	Basé sur la moyenne	1,037	3	330	,376
	Basé sur la médiane	,993	3	330	,396
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,993	3	310,572	,396
	Basé sur la moyenne tronquée	,992	3	330	,397

ANOVA						
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
البعد 1	Entre groupes	1,927	3	,642	1,518	,210
	Intra-groupes	139,657	330	,423		
	Total	141,585	333			
البعد 2	Entre groupes	1,883	3	,628	1,432	,233
	Intra-groupes	144,668	330	,438		
	Total	146,552	333			
البعد 3	Entre groupes	3,063	3	1,021	2,769	,042
	Intra-groupes	121,691	330	,369		
	Total	124,754	333			
البعد 4	Entre groupes	1,508	3	,503	1,725	,162
	Intra-groupes	96,170	330	,291		
	Total	97,677	333			
المحور 1	Entre groupes	1,073	3	,358	1,387	,247
	Intra-groupes	85,054	330	,258		
	Total	86,126	333			
الجزء 1	Entre groupes	,777	3	,259	,720	,540
	Intra-groupes	118,577	330	,359		
	Total	119,354	333			
الجزء 2	Entre groupes	,776	3	,259	,650	,583
	Intra-groupes	131,157	330	,397		
	Total	131,933	333			
المحور 2	Entre groupes	,774	3	,258	,694	,556
	Intra-groupes	122,575	330	,371		
	Total	123,349	333			
ZZ	Entre groupes	,754	3	,251	,779	,507
	Intra-groupes	106,526	330	,323		
	Total	107,280	333			

Tests d'homogénéité des variances						
		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.	
البعد 1	Basé sur la moyenne	,656	4	329	,623	
	Basé sur la médiane	,579	4	329	,678	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,579	4	313,453	,678	
	Basé sur la moyenne tronquée	,513	4	329	,726	
البعد 2	Basé sur la moyenne	,601	4	329	,662	
	Basé sur la médiane	,561	4	329	,691	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,561	4	322,705	,691	
	Basé sur la moyenne tronquée	,600	4	329	,663	
البعد 3	Basé sur la moyenne	,854	4	329	,492	
	Basé sur la médiane	,641	4	329	,634	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,641	4	299,144	,634	

البعد 4	Basé sur la moyenne tronquée	,718	4	329	,580
	Basé sur la moyenne	,798	4	329	,527
	Basé sur la médiane	,907	4	329	,460
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,907	4	304,034	,460
المحور 1	Basé sur la moyenne tronquée	,794	4	329	,530
	Basé sur la moyenne	,515	4	329	,725
	Basé sur la médiane	,660	4	329	,620
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,660	4	325,679	,620
الجزء 1	Basé sur la moyenne tronquée	,497	4	329	,738
	Basé sur la moyenne	,423	4	329	,792
	Basé sur la médiane	,359	4	329	,837
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,359	4	314,214	,837
الجزء 2	Basé sur la moyenne	,375	4	329	,827
	Basé sur la médiane	,906	4	329	,461
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,672	4	329	,612
	Basé sur la moyenne tronquée	,672	4	304,018	,612
المحور 2	Basé sur la moyenne	,780	4	329	,539
	Basé sur la médiane	,714	4	329	,583
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,571	4	329	,684
	Basé sur la moyenne tronquée	,571	4	307,707	,684
ZZ	Basé sur la moyenne	,640	4	329	,634
	Basé sur la médiane	,665	4	329	,617
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,540	4	329	,706
	Basé sur la moyenne tronquée	,540	4	316,312	,706
		,596	4	329	,666

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
البعد 1	Entre groupes	1,434	4	,359	,842	,499
	Intra-groupes	140,150	329	,426		
	Total	141,585	333			
البعد 2	Entre groupes	2,849	4	,712	1,631	,166
	Intra-groupes	143,703	329	,437		
	Total	146,552	333			
البعد 3	Entre groupes	2,107	4	,527	1,413	,229
	Intra-groupes	122,647	329	,373		
	Total	124,754	333			
البعد 4	Entre groupes	3,270	4	,818	2,849	,024
	Intra-groupes	94,407	329	,287		
	Total	97,677	333			
المحور 1	Entre groupes	1,870	4	,468	1,826	,123
	Intra-groupes	84,256	329	,256		
	Total	86,126	333			
الجزء 1	Entre groupes	2,126	4	,532	1,492	,204
	Intra-groupes	117,228	329	,356		
	Total	119,354	333			
الجزء 2	Entre groupes	2,547	4	,637	1,619	,169
	Intra-groupes	129,386	329	,393		
	Total	131,933	333			
المحور 2	Entre groupes	2,297	4	,574	1,561	,184
	Intra-groupes	121,052	329	,368		
	Total	123,349	333			
ZZ	Entre groupes	2,101	4	,525	1,643	,163
	Intra-groupes	105,179	329	,320		
	Total	107,280	333			

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
البعد 1	Basé sur la moyenne	1,410	4	329	,230
	Basé sur la médiane	1,411	4	329	,230
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,411	4	323,983	,230
	Basé sur la moyenne tronquée	1,434	4	329	,222
البعد 2	Basé sur la moyenne	2,756	4	329	,061
	Basé sur la médiane	2,273	4	329	,061
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,273	4	322,568	,061
	Basé sur la moyenne tronquée	2,733	4	329	,029
البعد 3	Basé sur la moyenne	,689	4	329	,600
	Basé sur la médiane	,624	4	329	,645
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,624	4	302,759	,645

البعد 4	Basé sur la moyenne tronquée	,698	4	329	,594
	Basé sur la moyenne	1,592	4	329	,176
	Basé sur la médiane	1,525	4	329	,195
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,525	4	323,450	,195
المحور 1	Basé sur la moyenne tronquée	1,483	4	329	,207
	Basé sur la moyenne	2,034	4	329	,089
	Basé sur la médiane	2,099	4	329	,081
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,099	4	324,515	,081
الجزء 1	Basé sur la moyenne tronquée	2,042	4	329	,088
	Basé sur la moyenne	,996	4	329	,410
	Basé sur la médiane	,972	4	329	,423
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,972	4	325,316	,423
الجزء 2	Basé sur la moyenne tronquée	1,006	4	329	,404
	Basé sur la moyenne	,628	4	329	,643
	Basé sur la médiane	,574	4	329	,682
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,574	4	324,923	,682
المحور 2	Basé sur la moyenne tronquée	,597	4	329	,665
	Basé sur la moyenne	,857	4	329	,490
	Basé sur la médiane	,814	4	329	,517
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,814	4	325,273	,517
ZZ	Basé sur la moyenne tronquée	,842	4	329	,499
	Basé sur la moyenne	1,227	4	329	,299
	Basé sur la médiane	1,203	4	329	,309
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,203	4	325,501	,309
	Basé sur la moyenne tronquée	1,216	4	329	,304

Anova

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
البعد 1	Entre groupes	2,920	,730	1,732	,142
	Intra-groupes	138,664	,421		
	Total	141,585	333		
البعد 2	Entre groupes	1,803	,451	1,025	,395
	Intra-groupes	144,749	,440		
	Total	146,552	333		
البعد 3	Entre groupes	,566	,141	,375	,827
	Intra-groupes	124,188	,377		
	Total	124,754	333		
البعد 4	Entre groupes	,804	,201	,682	,605
	Intra-groupes	96,874	,294		
	Total	97,677	333		
المحور 1	Entre groupes	,492	,123	,473	,756
	Intra-groupes	85,634	,260		
	Total	86,126	333		
الجزء 1	Entre groupes	1,026	,256	,713	,584
	Intra-groupes	118,328	,360		
	Total	119,354	333		
الجزء 2	Entre groupes	1,255	,314	,790	,533
	Intra-groupes	130,678	,397		
	Total	131,933	333		
المحور 2	Entre groupes	1,117	,279	,752	,557
	Intra-groupes	122,232	,372		
	Total	123,349	333		
ZZ	Entre groupes	,894	,224	,691	,598
	Intra-groupes	106,386	,323		
	Total	107,280	333		

Tests d'homogénéité des variances

Tests d'homogénéité des variances					
	Statistique de Levene	df1	df2	Sig.	
البعد 1	Basé sur la moyenne	,527	3	330	,664
	Basé sur la médiane	,447	3	330	,719
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,447	3	323,252	,719
	Basé sur la moyenne tronquée	,492	3	330	,688
البعد 2	Basé sur la moyenne	,880	3	330	,451
	Basé sur la médiane	,919	3	330	,432
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,919	3	322,943	,432
	Basé sur la moyenne tronquée	,913	3	330	,435
البعد 3	Basé sur la moyenne	,336	3	330	,799
	Basé sur la médiane	,420	3	330	,739
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,420	3	323,220	,739
	Basé sur la moyenne tronquée	,370	3	330	,775

البعد 4	Basé sur la moyenne	,741	3	330	,528
	Basé sur la médiane	,772	3	330	,510
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,772	3	299,916	,510
	Basé sur la moyenne tronquée	,786	3	330	,502
المحور 1	Basé sur la moyenne	,310	3	330	,818
	Basé sur la médiane	,388	3	330	,762
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,388	3	324,489	,762
	Basé sur la moyenne tronquée	,317	3	330	,813
الجزء 1	Basé sur la moyenne	,527	3	330	,664
	Basé sur la médiane	,376	3	330	,770
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,376	3	326,091	,770
	Basé sur la moyenne tronquée	,488	3	330	,691
الجزء 2	Basé sur la moyenne	,616	3	330	,605
	Basé sur la médiane	,410	3	330	,746
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,410	3	320,970	,746
	Basé sur la moyenne tronquée	,564	3	330	,639
المحور 2	Basé sur la moyenne	,575	3	330	,632
	Basé sur la médiane	,366	3	330	,777
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,366	3	324,435	,777
	Basé sur la moyenne tronquée	,514	3	330	,673
ZZ	Basé sur la moyenne	,323	3	330	,809
	Basé sur la médiane	,223	3	330	,881
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,223	3	327,250	,881
	Basé sur la moyenne tronquée	,284	3	330	,837