وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة2 (علي لونيسي)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة -SIM- بعين الرمانة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة المواهب والكفاءات البشرية

إعداد الطالب:
شريفي سفيان

إشراف الأستاذ الدكتور:
عامر بشير

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة2 (علي لونيسي)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة–SIM

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة المواهب والكفاءات البشرية

إعداد الطالب:

شريفي سفيان

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

أ.د. مراكشي محمد لمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د. عامر بشير	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
د. فريوة نرجس	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
د. سلاوتي حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
أ.د عرابة رابح	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
د. العرابي محفوظ	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أساليب تنمية الكفاءات وطرق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وتشخيص طبيعة العلاقة بينهما؛ حيث تم اختيار مؤسسة سيم – فرع عين الرمانة – كنموذج لتنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك بالإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مساهمة أساليب تنمية الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري تم التطرق من خلاله لمفهوم الكفاءة، وأساليب تنميتها والتغيير التنظيمي وأبعاده ونماذجه، وطبيعة العلاقة بين مختلف مؤشرات الدراسة المندرجة تحت متغيري الدراسة الرئيسيين، وقسم أخر تطبيقي من خلال دراسة العلاقة والأثر بين أساليب تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي بمختلف أبعاده في مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة–SIM، وحتى نتمكن من إنجاز دراستنا هذه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاستعانة بالإستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى المقابلة وأسلوب دراسة الحالة، وتم استخدام برنامجSPSS 25 لتحليل النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد متغيرات الدراسة فيما بينها بدرجات متفاوتة، كما تم التوصل لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب تنمية الكفاءات (المعرفية التنفيذية، السلوكية) في تعزيز التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده (وظيفي، تكنولوجي، هيكلي) ، وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أساليب مختلفة لتنمية الكفاءات وتثمينها، إضافة إلى أن الأساليب السلوكية كالقيادة وإدارة فرق العمل هي الأكثر تأثيرا في عملية التغيير التنظيمي، ما يعكس نمطا إداريا مركزيا، من جهة وقوة تأثير فرق العمل في إحداث التغيير التنظيمي من جهة أخرى، كما لوحظ ضعف للمشاركة الفردية ما يبرر وجود مقاومة للتغيير لدى موظفي وعمال المؤسسة، وفي الأخير توصي الدراسة بالتأكيد على المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرار وتعزيز التغيير التكنولوجي عن طريق التدريب التقني وتنمية المهارات السلوكية كمهارات الاتصال واتخاذ القرار وملاءمة أنماط التكوين للكفاءات المستقبلية والتغيرات المحيطة وإعادة النظر في طرق تقييم الكفاءات.

الكلمات المفتاحية : تنمية الكفاءات، التغيير التنظيمي، تطوير الموارد البشرية، رأس المال البشري التدريب التنفيذي، التعلم التنظيمي، قيادة الفرق.

Résumé

Cette étude vise à explorer le rôle des méthodes de développement des compétences et du changement organisationnel dans l'entreprise économique. Pour diagnostiquer la nature de cette relation, Sim a été choisie comme modèle pour la mise en œuvre de l'étude sur le terrain.. Pour répondre à l'interrogation de l'étude sur la contribution des méthodes de développement des compétences à la promotion du changement organisationnel à l'intérieur de l'entreprise économique, l'étude a été divisée en une partie théorique qui examine la compréhension des compétences, des méthodes de développement, du changement organisationnel et de ses dimensions et modèles, et la nature de la relation entre les différents indicateurs de l'étude sous les variables principales de l'étude. Une autre partie, pratique, a étudié la relation et l'effet entre les méthodes de développement des compétences et le changement organisationnel selon les différentes dimensions dans l'entreprise de l'usine industrielle SIM. Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une approche descriptive et analytique et nous avons utilisé un questionnaire comme outil pour collecter les données, ainsi que la méthode d'étude de cas. Nous avons également utilisé le logiciel SPSS pour analyser les résultats. L'étude a révélé une relation entre les différentes dimensions des variables d'étude à des degrés différents. L'étude a également révélé un impact statistiquement significatif au niveau (($\alpha \leq 0.05$) pour les méthodes de développement des compétences (cognitives, exécutives, comportementales) dans l'amélioration du changement organisationnel selon les différentes dimensions (fonctionnelle, technologique, structurelle) de l'entreprise de l'usine industrielle SIM.

L'établissement à l'étude adopte différentes méthodes de développement et de valorisation des compétences .Il a été conclu que les méthodes comportementales telles que la direction et la gestion d'équipes sont les plus influentes dans le processus de changement organisationnel reflétant un style de gestion centralisé d'une part, et la force de l'impact des équipes sur la création de ce changement de l'autre. Il a également été observé que la participation individuelle est faible, ce qui entraîne une résistance au changement chez les employés et les travailleurs de l'entreprise. L'étude recommande de soutenir activement la participation des employés dans la prise de décision et de stimuler le changement technologique en les formant aux compétences en communication et décision, en adaptant les modèles de formation aux compétences futures et aux changements environnants, et en revisitant les méthodes d'évaluation des compétences.

Mots clés : développement des compétences, changement organisationnel, développement des ressources humaines, capital humain, formation opérationnelle, apprentissage organisationnel, direction d'équipe.

Abstract

This study aims to identify the role of the methods of developing competencies and organizational change in the companies and to diagnose the nature of that relationship. By addressing the concept of competency, its development methods, organizational change, its dimensions and models, and the nature of the relationship between the various indicators of the study that fall under the two main variables of the study, and another applied section by studying the relationship and impact between the methods of developing competencies and organizational change in its various dimensions in the Industrial Mill of Al-Metijah-SIM, so that we can From the completion of our study, the descriptive and analytical approach was relied upon, and the questionnaire was used as a data collection tool in addition to the interview and case study method, and the SPSS program was used to analyze the results, and we have reached

There is a correlation relationship between the various dimensions of the study variables among them to varying degrees. The study also found a statistically significant effect at the significance level (($\alpha \leq 0.05$) for the methods of developing competencies (cognitive, executive, behavioral) in promoting organizational change in its various dimensions (functional, technological, Striking) The Industrial Mill Foundation of Al-Mutijeh-SIM, and that the institution under study adopts different methods for developing and valuing competencies, and it has been concluded that behavioral methods such as leadership and management of work teams are the most influential in the process of organizational change, which reflects a central administrative pattern, on the one hand, and the strength of the influence of teams Work in bringing about organizational change on the other hand, and weakness of individual participation was noted, which justifies the presence of resistance to change among the employees and workers of the institution. The appropriateness of training patterns for future competencies and surrounding changes, and a review of competencies assessment methods.

Keywords: Competency development, organizational change, human resource development, human capital, executive training, organizational learning, team leadership.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
الملخص	I
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	IV
مقدمة عامة	**1-15**
1- إشكالية الدراسة	03
2- فرضيات الدراسة	04
3- أهمية الدراسة	04
4- أسباب اختيار الموضوع	05
5- المنهج المتبع في الدراسة	05
6- أهداف الدراسة	06
7- الدراسات السابقة	06
8- صعوبات الدراسة	13
9- نموذج الدراسة	14
10 -هيكل الدراسة	15

الفصل الأول : الإطار النظري للكفاءات وأساليب تنميتها

تمهيد	17
المبحث الأول- مفاهيم أساسية حول الكفاءات	18
المطلب الأول- تحليل مفهوم الكفاءة	18
الفرع الأول- مفهوم الكفاءة	18
أولا - تعريف الكفاءة	19
1- لغة	19
2-اصطلاحا	19
3-أهم تعريفات الباحثين للكفاءة	20
ثانيا- الحقل المفاهيمي للكفاءة	22
ثالثا- التعريف المقترح للكفاءة	24

الفرع الثاني– التطور التاريخي لمفهوم الكفاءة 24

أولا – أصل المصطلح 24

ثانيا – بداية الاستخدام 24

ثالثا– الاستخدام في المجال الإداري 25

رابعا– دوافع التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات 26

الفرع الثالث – أهم الأعمال في مجال الكفاءة 27

أولا – أعمال McClelland (1971) 27

ثانيا – مساهمة Prahalad & Hamel (1989) 28

ثالثا– مساهمة العلوم الإنسانية (علم النفس نموذجا) 29

رابعا– مساهمة المنظمات المهنية 31

المطلب الثاني– المقاربات المتعلقة بمفهوم الكفاءة 33

الفرع الأول– المقاربات النظرية لمفهوم الكفاءات 33

أولا – مقاربة Claude Lemoine 33

ثانيا – مقاربة Guy Le Boterf 34

ثالثا– مقاربة Jonnaert 35

الفرع الثاني– مقاربات إدارة وتسيير الكفاءات 35

أولا ـ المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique) 35

ثانياـ المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) 35

ثالثا– المقاربة التسييرية 36

1– مفهوم تسيير الكفاءات 36

2– مستويات تسيير الكفاءات 36

أ. المستوى الأول– تسيير الكفاءات 36

ب. المستوى الثاني– إدارة الكفاءات 36

ج. المستوى الثالث– الإدارة بالكفاءات 36

3– الفرق بين إدارة وتسيير الكفاءات 37

المبحث الثاني – أساسيات حول الكفاءات 38

المطلب الأول– أبعاد الكفاءة، الخصائص، والأهمية 38

الفرع الأول – أبعاد الكفاءة (المقاربة الفرنكوفونية) 39

أولا – الأبعاد الثلاثة لـ T.Durand 39

ثانيا – البعد المستقبلي للكفاءة 41

الفرع الثاني– خصائص الكفاءة والمورد الكفء 42

أولا –خصائص الكفاءة 42

ثانيا– خصائص المورد الكفء 42

ثالثا– كيفية رصد الكفاءات 43

1– إنشاء مرجعية الكفاءة 44

2 – إجراء تحليل فجوة المهارات (skills gap analysis) 44

الفرع الثالث– أهمية الكفاءات 46

أولا – أهمية الكفاءات كمورد استراتيجي 46

ثانيا– الأهمية على المستوى الجماعي 47

ثالثا–الأهمية على مستوى إدارة الموارد البشرية 47

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات 48

الفرع الأول – التصنيف حسب المستوى التركيبي 49

أولا – الكفاءات الفردية 49

ثانيا– الكفاءات الجماعية 50

أ– الكفاءة الخاصة أو النوعية 50

ب– الكفاءة الممتدة أو المستعرضة 51

ثالثا– الكفاءات التنظيمية (أو الإستراتيجية) 51

الفرع الثاني– التصنيف حسب الوظائف 52

أولا – كفاءات فكرية (تصورية) 52

ثانيا– كفاءات اجتماعية(إنسانية) 53

ثالثا– كفاءات تقنية 53

الفرع الثالث– التصنيف حسب المستوى التنظيمي 54

أولا – التصنيف حسب الأهمية 54

المستوى الأول : الكفاءات القاعدية 54

المستوى الثاني : الكفاءات المميزة 54

المستوى الثالث : الكفاءات الجوهرية 54

ثانيا– تصنيف Tymoniak 55

ثالثا– التصنيف حسب مستوى الكفاءة 55

المبحث الثالث – الكفاءات وأساليب تنميتها 57

المطلب الأول– الأساليب التنظيمية لتنمية الكفاءات 57

الفرع الأول– تنمية الكفاءات المعرفية 59

أولا – التعلم التنظيمي 61

1– أهمية التعلم التنظيمي 61

2 – مستويات التعلم التنظيمي 61

أ– المستوى الأول 61

ب– المستوى الثاني 62

ج– المستوى الثالث 62

د– المستوى الرابع 62

3– أبعاد التعلم التنظيمي 62

أ– التعلم التكييفي 62

ب– التعلم التنبؤي 62

ج– التعلم الجماعي 62

د– التعلم التفاعلي 62

4– أساليب التعلم التنظيمي 62

أ– أساليب التعلم حسب Mumford Et Honey 62

ب– أساليب التعلم حسب kolb 63

ج- أدوار القائد في التعلم التنظيمي	63
5- أصناف القادة في التعلم التنظيمي	64
أ- المصمم(designer)	64
ب- الراعي(steward)	64
ج- المعلم(teacher)	64
ثانيا- التكوين	65
1- تعريفه	65
2- الفرق بين التكوين والتدريب	65
ثالثا- أنواع التكوين	65
المطلب الثاني- تنمية الكفاءات التنفيذية (التدريب نموذجا)	66
الفرع الأول- التدريب Training	66
أولا - تعريفه	66
ثانيا- المبادئ الأساسية للتدريب	66
ثالثا- مدخلات نظام التدريب	67
رابعا- مراحل العملية التدريبية	67
المرحلة الأولى- تحليل الاحتياجات	67
المرحلة الثانية- مرحلة تنفيذ البرنامج	68
المرحلة الثانية- مرحلة تنفيذ البرنامج	68
المرحلة الثالثة -مرحلة التقييم	68
خامسا- أنواع البرامج التدريبية	68
الفرع الثاني- طرق وأساليب التدريب	69
أولا - coaching (التدريب الشخصي)	69
أ- تعريف الكوتشينغ	69
ب-أهداف الكوتشينغ	70
ج- أنواع الكوتشنغ	71
ثانيا- التدريب التنفيذي	71
ثالثا-تقنيات التدريب على الأساليب الإجرائية	73

المطلب الثالث – تنمية الكفاءات السلوكية 74
الفرع الأول– القيادة(قيادة فرق العمل) 74
أولا – تعريف القيادة 74
ثانيا– الأنماط القيادية 74
ثالثا– سمات القائد الفعال 76
رابعا– تنمية الكفاءات القيادية 78
الفرع الثاني– تمكين فرق العمل كأسلوب لتنمية الكفاءات 79
أولا – التمكين من خلال مقاربة الكفاءات 79
1– مفهوم التمكين 79
2– شروط تحقيق التمكين 80
3–أساليب تنمية الكفاءات الجماعية لفرق العمل 80
ثانيا– نماذج التمكين 81
1– نموذج Thomas and Velthouse (1990) 81
2– نموذج Rowlands(1995) 81
3– نموذج Oakland (2001) 81
ثالثا –أهمية التمكين في تنمية الكفاءات 82
الفرع الثالث– أساليب حديثة لتنمية الكفاءات 83
أولا – التدريب على السيناريوهات كمدخل سلوكي لتنمية الكفاءات 83
ثانيا– التدريب الالكتروني 84
ثالثا– التعلم العميق(deep learning) 85
رابعا– نظام المواهب كمدخل حديث لتنمية الكفاءات 86
خلاصة الفصل الأول 87

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي وإدارته في منظمات الأعمال

تمهيد	**89**
المبحث الأول : التغيير التنظيمي مفهومه وأنواعه	**90**
المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته	**90**
الفرع الأول– تعريف التغيير التنظيمي	**90**
أولا – تعريف التغيير	**90**
ثانيا– تعريف التغيير التنظيمي	**91**
ثالثا– خصائص التغيير التنظيمي	**93**
الفرع الثاني– مداخل التغيير	**94**
أولا – المدخل الوظيفي	**94**
1– تغيير رؤية المنظمة	**94**
2– تغيير الأهداف والإستراتيجيات	**94**
ثانيا–المدخل التنظيمي	**95**
الفرع الثالث– مجالات التغيير التنظيمي	**95**
أولا – التغيير في الأفراد	**96**
1– التغيير المادي للأفراد	**96**
2– التغيير النوعي للأفراد	**96**
ثانيا– التغيير الهيكلي (البنائي)	**97**
1– التغيير الهيكلي من خلال تغيير البناء التنظيمي	**98**
2– التغيير الهيكلي من خلال إعادة التصميم الوظيفي	**98**
3– التغيير الهيكلي من خلال الترتيبات المادية	**98**
ثالثا– المدخل التكنولوجي	**99**

المطلب الثاني– أنواع التغيير التنظيمي ومراحله **101**

الفرع الأول– أنواع التغيير التنظيمي **101**

أولا – معيار موضوع التغيير **101**

ثانيا– معيار التخطيط **101**

ثالثا– معيار الشمول **101**

رابعا– معيار سرعة التغيير **102**

خامسا– درجة عمق التغيير **102**

سادسا – معيار كيفية إحداث التغيير **102**

سابعا– أنواع أخرى **102**

الفرع الثاني– مراحل عملية التغيير في المنظمة **103**

أولا – الاتفاق على ضرورة التغيير **103**

ثانيا– تشخيص المشكلات **103**

ثالثا–التخطيط للتغيير **104**

رابعا– تنفيذ التغيير **104**

خامسا– تقييم التغيير **104**

المبحث الثاني– إدارة التغيير في المنظمة **106**

المطلب الأول– القائمون على إدارة التغيير التنظيمي **106**

الفرع الأول– مفهوم إدارة التغيير التنظيمي **106**

أولا – مفهومه **106**

ثانيا– السياق التاريخي **106**

ثالثا – أهميته **107**

الفرع الثاني– من يقوم بالتغيير (Who؟) **107**

أولا – الفاعلون في التغيير التنظيمي من داخل المنظمة **107**

ثانيا– سلطة التغيير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون) **109**

ثالثا– سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية **111**

الفرع الثالث– دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير	**113**
أولا– القيادة التحويلية	**113**
ثانيا– أدوار قائد التغيير	**113**
المطلب الثاني– قوى التغيير (القوى الدافعة والمقاومة للتغيير)	**114**
الفرع الأول– دواعي التغيير (القوى الدافعة)	**114**
أولا – الأسباب الداخلية	**114**
ثانيا– الأسباب الخارجية	**115**
الفرع الثاني– القوى المقاومة للتغيير	**116**
أولا – مفهوم مقاومة التغيير	**117**
ثانيا – أسباب مقاومة التغيير	**117**
ثالثا– كيفية التغلب على مقاومة التغيير	**118**
الفرع الثالث–عوامل نجاح التغيير	**119**
أولا – لماذا تفشل مبادرات التغيير؟	**119**
1– دراسة شركة **Cherryflava**	**119**
2– دراسة شركة **PMI**	**120**
ثانيا– خصائص التغيير التنظيمي الفعّال	**120**
1- التوصيات العشرة لـ Douglas K. Smith	**121**
2 -عوامل النجاح لـ Harold. L. Sirkin	**121**
3– عوامل النجاح حسب كل مجال	**122**
ثالثا– معالجة مقاومة الموظفين	**123**

المطلب الثالث– نماذج إدارة التغيير 125

الفرع الأول– النماذج الخمسة للتغيير 125

أولا– نموذج Kurt Lewin للتغيير 126

ثانيا– نموذج Kotter لإدارة التغيير 128

ثالثا– نموذج إدارة التغيير لـ Kubler-Ross 129

رابعا– نموذج ADKAR لإدارة التغيير 130

خامسا– نموذج McKinsey 7-S في إدارة التغيير 130

الفرع الثاني– التطبيقات الحديثة لإدارة التغيير التنظيمي 131

أولا – أثر التكنولوجيا في تغيير المنظمات 131

ثانيا– أهم معالم التغيير في منظمة المستقبل 133

1– التغيير في المجال الوظيفي 133

2– التصنيع الذكي 134

3– أتمتة الأعمال 135

ثالثا– معالم التغيير المستقبلي 136

1– المنظمات والتحول الرقمي 136

2– التحول الثقافي ومستقبل المنظمات 137

3– مبادئ التغيير المستقبلي 138

رابعا- نماذج حديثة للتغيير 139

1– الشركات التي نجحت في التكيف مع التغيير 139

2– شركات فشلت في التكيف مع التغيير 141

خامسا – سلوكيات تحقيق التغيير 142

خلاصة الفصل الثاني 145

الفصل الثالث : أساليب تنمية الكفاءات ودورها في التغيير التنظيمي

تمهيد 147

المبحث الأول- أثر مؤشرات تنمية الكفاءات في التغيير التنظيمي 148

المطلب الأول- أثر مؤشرات تنمية الكفاءات المعرفية في التغيير التنظيمي 148

الفرع الأول- التعليم والتغيير التنظيمي 148

أولا - الخطوات التعليمية أثناء عملية التغيير 148

ثانيا- العلاقة بين التغير في المنظمة- تعلم الأفراد - تعامل الأفراد 149

ثالثا- تعلم المهارات والتغيير التنظيمي 151

1 - المهارات ومتطلبات التغيير المستقبلي 151

2- إشكالية معرفة المهارات التي يجب تنميتها من أجل التغيير 152

الفرع الثاني- أبرز تحوُّلات التعليم فيما بعد أزمة covid19 152

أولا - التعليم عن بُعد 153

ثانيا- التعليم الإلكتروني 153

ثالثا- الذكاء الاصطناعي 154

المطلب الثاني- أثر مؤشرات تنمية الكفاءات التنفيذية في التغيير التنظيمي 156

الفرع الأول- دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال تطوير الكفاءات 156

أولا - دور التدريب في تغيير السلوك 156

ثانيا- أساليب التدريب في تغيير السلوك 157

1- تدريب الحساسية 157

2 - بناء الفريق 157

3 - النموذج السلوكي 158

4- التدريب على المشاركة 158

5 - التدريب والتغيير المنظمي من خلال تنمية المعارف 158

ثالثا- دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال مسايرة التكنولوجيا 159

رابعا- التدريب وأثره على إعادة هندسة العمليات -الهندرة (Reengineering) 159

خامسا– السيناريوهات كأسلوب تدريبي على التغيير 161
الفرع الثاني– التدريب التنفيذي وأثره في التغيير التنظيمي 161
أولا – أهمية التدريب في أوقات التغيير التنظيمي 161
ثانيا– برنامج الإعداد والتطوير المهني ودوره في التغيير 162
ثالثا– فعاليه التدريب التنفيذي في أثناء التغيير التنظيمي 163
المطلب الثالث– تنمية الكفاءات السلوكية والتغيير 164
الفرع الأول– تنمية الكفاءات القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي 164
أولا – تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير 164
1 – أهمية الكفاءات القيادية في عملية التغيير 165
2– نموذج لتأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير 165
3– ملائمة النمط القيادي لتنفيذ التغيير 167
ثانيا– التغيير التنظيمي المرتكز على التنمية القيادية 168
الفرع الثاني – القيادة التحويلية والتغيير 169
أولا – ماهية القيادة التحويلية 169
ثانيا– إسهام القيادة التحويلية في إدارة التغيير 169
ثالثا– الكفاءات الجوهرية للقيادة التحويلية 170
رابعا– التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات 172
الفرع الثالث– تنمية فرق العمل ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي 175
أولا – المهارات والخصائص التي يجب توافرها في فرق التوجيه 175
ثانيا– فرق توجيه التغيير وإدارة التغيير 177
ثالثا– تدريب مقياس الدافعية للقيادة 178
المبحث الثاني – آليات ومداخل الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي 181
المطلب الأول – آليات الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي 181
الفرع الأول– المدخل السلوكي للتغيير التنظيمي 182
أولا – نظريات تغيير السلوك التحليلي 182
1– نظريات التعلّم 182

2- التعليم الاجتماعي 183
3- نظرية الفعل المعقول 183
4- نظرية السلوك المخطّط 183
5- الكفاءة الذاتية 183
الفرع الثاني – آليات الانتقال التنظيمي 184
أولا- الانتقال من التغيير الأفقي إلى التغيير الدائري 184
ثانيا- الموظفون مصدر التغيير 186
ثالثا- دور تنمية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي من اجل إدارة التغيير 187

المطلب الثاني – المداخل الحديثة لإدارة التغيير التنظيمي المرتكزة على تنمية الكفاءات 187
الفرع الأول- التطوير القيادي لإدارة التغيير التنظيمي 187
أولا – الأهمية الملحة لتطوير القيادات في نجاح التغيير 187
ثانيا- تطوير القيادة يؤدي إلى استمرار النجاح 188
الفرع الثاني- الأثر الدائم لتنمية القيادة 188
أولا- أثر تنمية القيادات في دفع التغيير 188
ثانيا- الاستثمار في تطوير القيادة ونجاح المنظمات 189
المبحث الثالث – المواهب كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي 191
الفرع الأول- أثر إدارة المواهب في تعزيز التغيير في المنظمات 191
أولا – المواهب والتغيير 191
ثانيا- نظام إدارة المواهب في إدارة الأعمال 192
ثالثا- دراسات علمية حول مدخل إدارة المواهب 193
الفرع الثاني- إستراتيجية تنمية المواهب لإدارة التغيير وتنفيذه 194
أولا- تطوير القيادة لجذب المواهب 194
ثانيا- تنمية المواهب والاحتفاظ بها 195
ثالثا-أساليب الموهوبين لإحداث التغيير 196
خلاصة الفصل الثالث 197

الفصل الرابع : مساهمة تنمية الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي
– دراسة ميدانية في مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة-SIM –

تمهيد	**197**
المبحث الأول– التعريف العام بمجمع **SIM**	**198**
المطلب الأول– تحليل وضعية الكفاءات بمجمع **SIM**	**198**
الفرع الأول– وضعية الكفاءات بمجمع **SIM**	**198**
أولا – تعداد الموارد البشرية في المجمع	**198**
ثانيا– تقييم الكفاءات	**201**
ثالثا– تنمية الكفاءات بالمجمع	**201**
الفرع الثاني– أساليب تنمية الكفاءات بالمجمع	**203**
أولا – التكوين	**203**
1–التكوين على مستوى المراكز التكوينية	**204**
أ– التكوين الداخلي (معهد خبرة)	**204**
ب – التكوين الخارجي	**205**
2– تنظيم العمل التدريبي:	**205**
3– ميزانية ومخطط التكوين	**206**
4– التكوين عن طريق التمهين (Apprentissage)	**207**
ثانيا – التدريب	**208**
1 –التدريب التنفيذي	**208**
2– التدريب المتكيف	**209**
ثالثا– دور التحفيز في مجمع SIM في تنمية الكفاءات	**210**

المطلب الثاني- الهيكل التنظيمي لمجمع SIM 211
الفرع الأول- مجموعة مؤسسات الصناعات الغذائية AGRO SIM 212
أولا - مجموعة المطاحن 212
ثانيا- مؤسسة المياه المعدنية و الغازية AQUA SIM 214
ثالثا - مؤسسة المصبرات الصناعية CIM 214
رابعا- مؤسسة زيوت المائدة (زيت الباهية) 214
الفرع الثاني- التغذية الزراعية (تغذية الأنعام) 214
أولا - وحدة الغذاء الزراعي 215
ثانيا- الوحدة التجارية للقمح 215
الفرع الثالث: الترقية العقارية PROMO SIM 216
أولا - مركب متعدد الوظائف 216
ثانيا- المركب الرياضي 216
ثالثا- مدرسة التكوين المهني 216
الفرع الرابع- الخدمات الصحية (عيادة أمينة) 216
أولا - وحدة الاستشفاء النهاري 216
ثانيا- وحدة طبية 216
ثالثا- وحدة الجراحة 216
رابعا- وحدة استعجاليه لأمراض النساء 216
الفرع الخامس - المؤسسات المختلطة 217
المبحث الثاني- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية 217
المطلب الأول- وصف إجراءات الدراسة الميدانية 217
الفرع الأول- المنهج المعتمد في الدراسة 218
أولا - منهج الدراسة المعتمد 218
ثانيا- حدود الدراسة 218
ثالثا- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات 218

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها 218
أولا – وصف بالاستبانة 218
ثانيا– المقياس المعتمد في الاستبانة 220
المطلب الثاني– إجراءات تنفيذ الدراسة 221
الفرع الأول– معاملات صدق وثبات أداة الدراسة 221
أولا – صدق أداة الدراسة 221
1– الصدق الظاهري لأداة للدراسة 221
2– صدق المحتوى 222
ثانيا– قياس ثبات أداة الدراسة 222
الفرع الثاني– وصف مجتمع الدراسة 223
أولا – مجتمع وعينة الدراسة 223
1– مجتمع الدراسة 223
2– وصف عينة الدراسة 223
3– حساب عينة الدراسة 223
ثانيا– أساليب معالجة البيانات 224
1–تحليل مؤشرات الإحصاء الوصفي الدراسة 225
2–تحليل مؤشرات الإحصاء الاستدلالي الدراسة 225
المطلب الثالث– تقديم الخصائص الشخصية وتحليل محور الكفاءات 226
الفرع الأول– الإحصاء الوصفي لأداة الدراسة 226
أولا – الإحصاء الوصفي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة 226
1– وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة 226
2– هل تلقيت تدريبا و/أو تكوينا أثناء عملك في المؤسسة 228
ثانيا– التحليل الوصفي لمحاور المتغير المستقل 230
1– محاور المتغير المستقل– تنمية الكفاءات 230
2– عبارات المتغير المستقل 231

ثالثا– التحليل الوصفي لمحاور المتغير التابع 232

1– محاور المتغير التابع– التغيير التنظيمي– 232

2– عبارات المتغير التابع 233

الفرع الثاني– الإحصاء الاستدلالي 234

أولا – اعتدالية البيانات 234

1– اختبار التوزيع الطبيعي shapiro-wilk/komogorov-smirnov 234

2– التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (اختبار QQ Normal) 236

3– التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (اختبار QQ Normal) 237

المبحث الثالث– فرضيات ونتائج الدراسة 238

المطلب الأول– فرضيات الدراسة 238

الفرع الأول – اختبار فرضيات الدراسة 238

أولا – الفرضية الرئيسية الأولى 239

1– اختبار الفرضية الرئيسية الأولى 239

2– الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى 240

3– اختبار الفرضيات الفرعية 240

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية 242

1– اختبار الفرضية الرئيسية الثانية 243

2– الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية 244

3– اختبار الفرضيات الفرعية 245

المطلب الثاني– تحليل النتائج ومناقشتها 251

الفرع الأول– نتائج الدراسة المتوصل إليها 251

الفرع الثاني– تحليل النتائج ومناقشتها 252

خلاصة الفصل الرابع 256

الخاتمة العامة **257**

النتائج العامة للدراسة **258**

المقترحات **261**

أفاق الدراسة **262**

قائمة المراجع **264**

الملاحق **283**

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

فصل-رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	تعريف الكفاءة وفقا لآراء مجموعة من الباحثين	15
02-1	استخدامات مصطلح الكفاءة في علم النفس	30
03-1	أهم تعريفات المنظمات المهنية للكفاءة	32
04-1	مستويات الكفاءة	54
05-1	توصيف الكفاءة حسب كل مستوى	55
06-1	مقارنة بين أساليب تنمية الكفاءات	58
07-1	تعريف الـ coaching	70
08-1	تصنيف التدريب وأنواعه	72
09 -1	الأنماط القيادية حسب أبرز النظريات في القيادة	74
10-1	كفاءات قيادة المنظمة	76
11-1	المستويات الإدارية ومستوى المهارة	77
12-2	مجالات التغيير التنظيمي	95
13-2	استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة	100
14-2	مقارنة بين بدائل سلطة التغيير داخل المنظمة	109
15-2	مهارات المستشار وممارساتها	110
16-2	طرق معالجة مقاومة التغيير	118
17-2	عوامل نجاح التغيير	124
18-2	نموذج Lewin لمراحل التغيير التنظيمي	127
19-2	أكثر 10 شركات عالمية أحدثت تغييرًا تحوليًا في 2019	170

تابع- قائمة الجداول

فصل-رقم	عنوان الجدول	الصفحة
20-3	العلاقة بين التعليم والتغيير وإدارة التغيير	150
21-3	مجموعة من الأساليب والأدوات لتقييم فعالية الفريق الأعلى وإحداث التغيير	175
22-3	تدريب مقياس الدافعية للقيادة	179
23-4	تطور عدد العمال والموظفين وفقا للأصناف الوظيفية سنوات (2015-2019)	198
24-4	عدد الموارد البشرية بمجمع سيم من سنة 2010 إلى 2019	199
25-4	عدد الكفاءات بمجمع سيم من سنة 2010 إلى 2019	200
25-4*	عدد المتدربين مقارنة بعدد الكفاءات الإجمالي	202
26-4	الاحتياجات التكوينية في مؤسسة سيم	206
27-4	أنواع الدورات التكوينية	210
28-4	محاور المتغير المستقل(تنمية الكفاءات)	219
29-4	محاور المتغير التابع (التغيير التنظيمي)	220
30-4	فئات مقياس ليكارت الخماسي	220
31-4	نتائج اختبار معامل الثبات Alpha Cronbach	222
32-4	نتائج توزيع الاستبيان	224
33-4	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	226
34-4	الإحصاءات الوصفية للخصائص الشخصية	228
35-4	متغير التدريب و/أو التكوين في المؤسسة	229
36-4	النسبة المئوية لتلقي التدريب و/أو التكوين	229
37-4	محاور المتغير المستقل (تنمية الكفاءات)	230
38-4	عبارات المتغير المستقل – تنمية الكفاءات–	231
39-4	**محاور** المتغير التابع (التغيير التنظيمي)	232
40-4	عبارات المتغير التابع (التغيير التنظيمي)	233
41-4	اختبار التوزيع الطبيعي	235

تابع- قائمة الجداول

فصل-رقم	عنوان الجدول	الصفحة
42-4	معامل الارتباط **Pearson**	224
43-4	معامل الارتباط Pearson بين مؤشرات الدراسة	240
44-4	معامل الارتباط Pearson بين تلقي التدريب أو التكوين ومؤشرات التغيير التنظيمي	242
45-4	الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة سيم	243
46-4	الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير الهيكلي في مؤسسة سيم	246
47-4	الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير الوظيفي في سيم	247
48-4	الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التكنولوجي في سيم	249
49-4	التباين المتعدد لأثر التكوين والتدريب على تحقيق التغيير التنظيمي في سيم	251

قائمة الأشكال

فصل-رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-1	الحقل المفاهيمي للكفاءة	22
02-1	العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم المقاربة لها	23
03-1	أبعاد الكفاءة حسب Gay Le BOTERF	34
04-1	هرم تسيير وإدارة الكفاءات	37
05-1	الفرق بين المقاربة الأنجلوساكسونية والمقاربة الفرنكوفونية	38
06-1	أبعاد الكفاءة	40
07-1	شرح الأبعاد الثلاث للكفاءة	40
08-1	عناصر الكفاءة	41
09-1	كفاءات جبل الجليد	43
10-1	قاعدة تصنيف الكفاءات	48
11-1	أنواع الكفاءات حسب كل تصنيف	49
12-1	العلاقة بين الكفاءات الفردية والجماعية	51
13-1	هرم مستويات كفاءات الوظائف	55
14-1	مصادر الحصول على المعرفة	60
15-1	سلسلة المقدرات المهارات والمعرفة	60
16-1	أهمية إدارة المواهب في المنظمة	86
17-2	آليات التغيير من خلال المدخل التنظيمي	95
18-2	مراحل العملية التغييرية من خلال مدخل النظم	105
19-2	النماذج الخمسة للتغيير حسب SMARP	125

قائمة الأشكال- تابع

فصل-رقم	عنوان الشكل	الصفحة
20-2	نموذج Lewin لمراحل التغيير التنظيمي	127
21-2	التطورات التكنولوجية الحديثة تسرع نمو الشركات	133
22-2	الاستجابة لطبيعة العمل المتغيرة	134
23-2	استراتيجيات التحول الرقمي المستقبلي	137
24-3	دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف	158
25-3	نموذج آلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير	166
26-3	الانتقال من تنمية الكفاءة إلى التغيير السلوكي	181
27-3	الانتقال الأفقي من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي	184
28-3	التغيير كعملية دائرية متعددة المراحل	185
29-3	الشروط الضرورية الثلاثة للتغير الفعال	186
30-3	دورة حياة الموهوب	191
31-4	تطور عدد الموارد البشرية بمجمع سيم من سنة 2010 إلى 2019	199
32-4	تطور عدد الكفاءات البشرية بمجمع سيم من سنة 2016 إلى سنة 2019	200
33-4	عدد الكفاءات المتدربة بين سنتي 2016 و2019 حسب التصنيف الوظيفي	202
34-4	عدد المتدربين مقارنة بعدد الكفاءات الإجمالي	203
35-4	في مؤسسة سيم مخطط التكوين السداسي	206
36-4	تقييم التدريب في مؤسسة سيم	208
37-4	فروع مجمع SIM	211
38-4	صادرات مجمع سيم من العجائن الغذائية لدول العالم	213
39-4	صادرات مجمع سيم من الكسكسي لدول العالم	213
40-4	التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (تنمية الكفاءات)	236
41-4	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (التغيير التنظيمي)	237

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	**281**
الملحق رقم (02)	استبيان التحكيم الدراسة	**282**
الملحق رقم (03)	نص الاستبيان النهائي للدراسة	**286**
الملحق رقم (04)	أهم الأعمال في مجال التغيير	**289**
الملحق رقم (05)	بطاقة تقييم الكفاءات	**290**

مقدمة عامة

شهد العالم مع مطلع الألفية الثالثة تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، خاصة في المجال التكنولوجي والتنظيمي والاقتصادي، حيث تمثلت في انفجار معرفي هائل واختراق تكنولوجي غير مسبوق فرضت هذه التغيرات السريعة على المنظمات تحديات جديدة على المستوى التنظيمي والإداري والاستراتيجي، ويعتبر التقدم التكنولوجي والتقني في مجال الأعمال الإدارية من أهم التطورات التي شهدتها المنظمات، لما تميزت به من قفزة نوعية في مجال الأعمال والوظائف، حيث طغت مسميات عصر الثورة المعرفية، عصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وعصر التغيير على هذه الفترة، ما فرض على المنظمة الانتقال من الأوعية المعرفية إلى الاستخدام الرقمي لها، ومن المعارف الضمنية إلى الكفاءات بمختلف أصنافها، للتكيف مع بيئة متحركة، حيث يستلزم ذلك إعداد العنصر البشري القادر على هذه التحديات والذي يصنع التغيير ويتأقلم مع متطلباته؛ بما يمتلكه من مؤهلات مختلفة، وما توفره له المنظمة من أساليب تنموية تواكب التغيير وتستشرفه، وتصنعه على المستوى الفردي من خلال التكوين والتدريب والتحفيز، وعلى المستوى التنظيمي من خلال صناعة القيادات القادرة على إحداثه وبناء فرق العمل؛ ولهذا تسعى الإدارة في المنظمات الحديثة إلى إعادة هيكلة عملياتها الإدارية وإدخال آليات وبرمجيات جديدة هدفها مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة التغيير واستغلال الفرص التي يوفرها.

لذا فإن عملية تنمية الكفاءات تلعب دورًا مهمًا في التغيير التنظيمي الناجح، حيث يتضمن تحديد المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة التغيير بشكل فعال، ومن ثم تنفيذ برامج التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب تلك الكفاءات، وجعلهم مجهزين بشكل أفضل للتعامل مع التحديات التي تنشأ أثناء عملية التغيير، كما يمكن أن يؤدي تطوير الكفاءات أيضًا إلى زيادة مشاركة الموظفين والتزامهم حيث يشعرون بأنهم أكثر استعدادًا للتعامل مع التغييرات ومعرفة كيف يتناسب دورهم مع نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد التركيز على تطوير الكفاءات في تعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر ، وهو أمر أساسي للبقاء في المقدمة في بيئة أعمال متغيرة باستمرار.

إن التغيير أمر حتمي وضروري وهو غير مناف للاستقرار بل داعم له، حيث تتجلى حتمية التغيير في المنظمة في عدة أوجه بشرية، هيكلية، نظمية، تكنولوجية، استراتيجية، يلعب فيها المورد البشري دورا مهما فيها؛ فهو من يحدث التغيير وهو من يحدَثُ عليه، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بوجود مديرين وكفاءات مبدعة تتوقع التغيير وقادرة على إدارته، كما أنها تصنع التغيير فإنها تستجيب للتغيير والتطوير

على المستوى الفردي، وتتفادى مقاومته أو عرقلته، عن طريق عملية تنمية الكفاءات والتي هي عنصر لا يمكن تجاهله في تحسين الأداء والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حيث إنها تؤثر على الإنتاجية والأداء بشكل كبير عن طريق زيادة كفاءة واختصاص الموظفين، وزيادة الأهداف وزيادة المردودية؛ حيث تعزز التغير التنظيمي عن طريق توفير أدوات للموظفين للعمل بشكل أكثر إنتاجية وأداء أفضل كما أنها تعزز الثقة بأنفس الموظفين وتزيد من عزمهم للعمل بشكل أكثر، كما تمكن المنظمات من الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي وأدواته الجديدة المختلفة والتكيف مع تحديات العصر غير المتوقعة، بتأهيل قيادات كفؤة قادرة على اتخاذ قرارات مصيرية وقيادة فرق عمل والتعاون فيما بينها

فالقناعة الأساسية للإدارة الجديدة في العالم كله تعتمد على اعتبار الكفاءات دعامة إنتاج وتطوير في عصر المعلومات، وأن الإنسان مصدر للابتكار، الإبداع وأصل التطوير، من اجل ذلك يتعاظم الاهتمام في تطوير قدرات المورد البشري لإدارة تغيير فعالة في المؤسسات، حيث يساعد المؤسسات على مواءمة قوتها العاملة مع أهدافها الإستراتيجية، وخلق ثقافة التحسين المستمر؛ فمن خلال الاستثمار في تنمية الكفاءات يمكن للمنظمات زيادة قدرتها التنافسية والابتكار والمرونة ودفع التغيير المستدام، وانطلاقا مما سبق نخلص إلى طرح الإشكالية التالية:

1- إشكالية الدراسة :حيث تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

كيف يمكن أن تساهم أساليب تنمية الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي بمؤسسة المطحنة الصناعية SIM؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي :

- ما هي المقاربات المتعلقة بالكفاءة وما أبعادها وأساليب تنميتها وتفعيلها؟
- ما هي نماذج التغيير التنظيمي، وكيف تساهم إدارته في تطوير المنظمة ؟
- كيف تساهم أساليب تنمية الكفاءات المتعددة في إحداث التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده في المنظمة ؟
- ما واقع تنمية الكفاءات في مؤسسة SIM، وما هي الأساليب والأدوات المعتمدة ؟
- ما أثر الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات بمؤسسة SIM في تعزيز التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده ؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، قمنا باعتماد الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** التحول نحو الإدارة بالكفاءات ضرورة حتمية، كما تتطلب العملية تنمية الكفاءات المعرفية والتطبيقية والسلوكية .
- **الفرضية الثانية:** ضرورة التغيير التنظيمي والتكيف معه، وأهمية إدارته في المنظمات الحديثة.
- **الفرضية الثالثة:** تلعب عملية تنمية الكفاءات دورا هاما في تعزيز التغيير التنظيمي، كما تساهم في الحد من مقاومة التغيير.
- **الفرضية الرابعة:** تولي مؤسسة SIM اهتماما بالتغيير التنظيمي بمختلف أنواعه عن طريق تنمية الكفاءات بمختلف الأساليب المتاحة وتسعى لتمكينها والحفاظ عليها.
- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتنمية الكفاءات (المعرفية، التنفيذية، السلوكية) على التغيير التنظيمي(الوظيفي،الهيكلي،التكنولوجي)في مؤسسة SIM.

3-أهمية الدراسة وتتمثل في :

- المساهمة في إثراء موضوع هام يتعلق بالكفاءات وأساليب تنميتها من جهة وبالتغيير التنظيمي وإدارته من جهة أخرى وهي مواضيع الساعة حيث تتميز بالحساسية لدى المؤسسات الاقتصادية.
- السعي لدمج مخرجات العملية الأكاديمية للجامعة ضمن المنظومة الاقتصادية، بتطبيق نتائج وتوصيات الدراسات والبحوث في المؤسسة الاقتصادية للتوجيه والتصحيح والمد بالمعارف.
- تنبيه المنظمة محل الدراسة خصوصا والمؤسسات عموما إلى أهمية التغيير في المنظمة وحتميته وإشراك الكفاءات فيه وتفعيل دورها، وتشخيص دور الكفاءات واليات تنميتها وسبل الحد من مقاومة التغيير.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على عنصريين هامَّين يؤثران على نجاح المنظمات الحديثة، فالتوجه الحديث للإدارة بالكفاءات أوضح خطورة هذا المورد، مما يستوجب تطير هذا العنصر وتنميته، إضافة إلى مدى تأثيره على القرارات المصيرية وإدارتها داخل المنظمة وبالتالي التوجه نحو التغيير التنظيمي الفعال.

4- أسباب اختيار الموضوع : كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع تتبع من العناصر التالية:

أ- أسباب شخصية :

- ❖ حداثة الموضوع وجدَته، حيث لم يتم التطرق الى العلاقة بين الكفاءات البشرية وتنميتها مع إدارة التغيير التنظيمي.
- ❖ الميول الشخصي لمواضيع الساعة خاصة في مجال الموارد البشرية، وتحديدا في مقاربة الكفاءات وتنميتها، التي تعدا توجها حديثا في إدارة الموارد البشرية.

ب- أسباب موضوعية :

- ❖ بروز دور مقاربة الكفاءات كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ الحاجة الماسة للمؤسسات إلى تنمية الكفاءات، والتوجه نحو الاستثمار فيها.
- ❖ أهمية التغيير باعتباره علما قائما وتوجها حديثا في البحوث والدراسات المعاصرة، في التأثير في قرارات المؤسسات ومن أهمها قرار التغيير وإدارته، في عصرنا المتميز بالتغير المستمر.
- ❖ موضوع خصب ومتشعب ويتيح فرصة للباحث لإظهار بصمته فيه.
- ❖ ضعف الاهتمام بهذا الموضوع في جانبه التنفيذي لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لحداثة المقاربة بالكفاءات في الإدارة، والتوجس من التغيير.

5- المنهج المتبع في الدراسة : فيما يخص المنهج المستخدم في هذه الدراسة ، سوف نعتمد عدة مناهج منها:

- ❖ **المنهج الوصفي :** فقد تم اعتماد المنهج الوصفي بغية تحقيق ما يرجى من أهداف هذه الدراسة وذلك عن طريق إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، حيث يهتم المنهج الوصفي بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الموضوع، وتحديدا مرحلة التشخيص والفحص المعمق محاولا فهم الظاهرة المدروسة، والتي تتمثل في تنمية الكفاءات من جهة ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي، كما تم استخدامه كذلك في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمعلومات المتعلقة بالدراسة.
- ❖ **المنهج التحليلي:** فقد تم الاعتماد عليه بصفة أساسية في الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال أسلوب دراسة الحالة، وذلك لإسقاط مخرجات الجانب النظري من خلال معرفة العلاقة بين أساليب تنمية الكفاءات وأبعاد التغيير التنظيمي في مؤسسة سيم، وقد تم تعزيزه بأساليب أخرى كالمقابلة والملاحظة، ووثائق وسجلات المؤسسة، كما استعملت الاستبانة أداة رئيسية لتحليل البيانات المجمعة.

6- أهداف الدراسة : أما عن أهداف هذه الدراسة فهي ترمي الى تحقيق جملة منها نذكرها في النقاط التالية:

- ❖ إجلاء الغموض عن مفهوم الكفاءات وأساليب تنميتها، والتغيير التنظيمي وإدارته؛ لما لهما من تأثير بالغ على المنظمات الحديثة وتحقيق نجاحها وبيان مقومات كل منهما .
- ❖ إثراء موضوع إدارة الكفاءات بالنظر لحداثته والتوجهات المعاصرة نحو مقارباته.
- ❖ الإشارة إلى خطورة التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، فمع حتميته في المنظمة فهو شديد الحساسية.
- ❖ توعية الإدارة بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات وأهمية الاعتناء بها وتنميتها بالأساليب المناسبة
- ❖ إيضاح العلاقة السببية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي ومعرفة نوع التأثير والتأثر بين هذه المتغيرات ومدى قوته.
- ❖ المساهمة في دعم البحث العلمي بالمواضيع المستجدة مع بيان أبعادها ومقارباتها وتمثلاتها المعاصرة.
- ❖ لفت الانتباه لدور الموارد الكفؤة ومساهمتها في التغيير داخل المنظمة وإشراكها في اتخاذ القرار، على اعتبارها مورد يقدم قيمة مضافة وعائد استثماري استراتيجي.
- ❖ اختبار علاقة الارتباط وقياس الأثر بين مختلف أساليب تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي بأبعاده على مستوى مجمع SIM.
- ❖ تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتثمين مقاربة الإدارة بالكفاءات وأساليب تنميتها لتحقيق إدارة فعالة للتغيير التنظيمي، وتجنب مقاومته.

7- الدراسات السابقة :

من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الكفاءات والتغير التنظيمي مايلي:

- ❖ دراسة صولح سماح، بعنوان : **دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (اوماش، Sud GM بسكرة)** ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2000 .

هدفت هذه الدراسة إلى: تبيان أهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطويرها لألداء العام للمؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده الاقتصاد العالمي، بمقابل

زيادة هجرة الكفاءات نحو الخارج وضياع الأدمغة لعدم الاهتمام الكافي بهم محليا. كما هدفت إلى إبراز ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من التسيير البدائي للمورد البشري، من خلال الأنشطة الروتينية كالتعيين و الترقية والتحفيز، إلى الأساليب الحديثة المعتمدة على المعرفة.

- دراسة سملالي يحضية، بعنوان: **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004

هدفت الدراسة إلى: أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مرتبط أساسا بطريقة تسييرها الاستراتيجي لكفاءاتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في التسيير، مثل تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات، ومدخل الجودة الشاملة ، كما هدفت الدراسة إلى تبيان ان رأس المال الفكري يعد أساس الاقتصاد الحديث القائم على تسيير المعرفة، التي أساسا تمتلكها كفاءات المؤسسة، ليبرز التكامل بين الرأسمال فكري والبشري .واهم ما توصلت إليه الدراسة :

– أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية.

– كما بينت الدراسة أن الموارد البشرية أصبح لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

– وإدارة المعرفة هما الرهان الحقيقي للنجاح في عصر المعلومات.

– أن تسير الكفاءات يخضع إلى أي برنامج خاص أو توثيق في المؤسسة، رغم إلمام المؤسسات بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

– كما لمست الدراسة وجود جوانب من التسسير الذاتي للكفاءات، مقتصرة على فئة المهندسين والإداريين مع إهمال بقية الكفاءات في الإدارة الدنيا.

- **دراسة للباحث يرقى حسين، وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية –حالة مؤسسة سونطراك–**، وهي أطروحة مقدمة في إطار نيل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، أعدت سنة 2007، بجامعة الجزائر.

درس الباحث فيه إشكالية تحديد الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة، مع أخذ مؤسسة سونطراك الناشطة في القطاع البترولي كحالة للدراسة؛ الباحث

حاول تبيان أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بعدما كان في وقت سابق يتم التركيز فقط على الموارد المادية، بحيث كان يعتبر المورد عبئ، ليظهر فيما بعد توجه يعتبره استثمار؛ يشير الباحث في نقاط أخرى إلى دور التسيير الاستراتيجي في وضع مسار محدد ساعي لتحقيق مختلف ما سطر من أهداف على المدى البعيد، وتم إسقاط مختلف ما تطرق له في الجانب النظري في دراسة حالة مؤسسة سونطراك معتمدا على المقارنة بين ما أنجز في سنة 2005، وما خطط له سنة 2006، وما أنجز فعليا فيها (أي في سنة 2006)؛ أهم نتائج دراسته كان كالتالي:

- المورد البشري مورد استراتيجي، وحسن تسييره يضمن اكتساب ميزة مستدامة.
- لا تحظى وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك بتلك الّأهمية اللازمة بالنظر لمكانتها الحساسة.
- المورد البشري في مؤسسة سونطراك لا يتدخل بأي شكل من الأشكال في صياغة الإستراتيجية الشاملة.
- إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هي جزء من الإستراتيجية العامة فقط.
- النقطة الأهم التي تطرق لها الباحث هي غياب المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

تميزت المؤسسة محل الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشري وتنمية كفاءاته رغم بعض النقائص الملاحظة، وهو ماتميزت به دراستنا عن هذه الدراسة من حيث النتائج إضافة الى تطرقها لأبعاد الكفاءات وتنميتها.

❖ **دراسة لعلى نورية، بعنوان دور الموارد البشرية في إدارة التغيير- دراسة حالة مؤسسة ألدار بولاية معسكر- جامعة معسكر**، حيث قامت الباحثة بعملية ضبط لدور الموارد البشرية في عملية التغيير من خلال أربعة أبعاد أساسية: مبررات التغيير المقترح، أهمية التغيير، قدرة التغيير للوصول إلى الأهداف إضافة للخطر المرتبط بالتغيير.

حيث قامت الباحثة بتوزيع 40 نسخة من استمارة استبيان على مستوى مؤسسة ألدار ALDAR.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد توصلت إلى عدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (للجنس، المستوى الدراسي والأقدمية) على تبرير التغيير المقترح وأهميته مع إيجابية موقف غالبية العمال اتجاه التغيير، فتزايد الخطر أثناء وبعد عملية التغيير عامل أساسي للرفع من مستويات المقاومة.

وقد تم التوصل إلى معنوية العلاقة ما بين ما يمكن أن يجلبه التغيير من دعم وقدرته إلى الوصول إلى الهدف والاستفادة منه، وهذا يعود إلى يقين العمال بذلك، وأيضا إلى العلاقة المعنوية ما بين ما يجلبه التغيير وموقع العمال اتجاه هذا التغيير.

كما توصلت الدراسة إلى أن للتغيير مخاطر أثناءه وبعده، ويمكن القول أن الخطر الكبير هو في حالة عدم نجاحه فهذا ما سوف يؤدي إلى تقييد مصالحهم داخل المؤسسة.

– كذلك تم التوصل إلى معنوية العلاقة الخطية بين المخاطر التي يمكن مواجهتها في حالة عدم نجاح التغيير وقدرة العمال على تنفيذ التغيير، بحيث قدرة العمال على تنفيذ التغيير تؤدي إلى مواجهة المخاطر في حالة عدم نجاح التغيير.

❖ دراسة الطالبة ججيق زكية وهي أطروحة دكتوراه بعنوان :**دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريريج، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016 – 2017**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الإلكترون بولاية برج بوعريريج، من خلال إختبار إحصائي لنموذج مقترح يتكون من ستة أبعاد تقيس التشارك المعارفي وسبعة أبعاد تقيس التمكين واربعة انواع من الكفاءات تقيس الكفاءات البشرية و جريت الدراسة على عينة حجمها (262) تتكون من إطارات وأعوان تحكم التابعين لوحدة (الإنتاج/ التركيب) في عشر مؤسسات إلكترونيك بولاية بربوعريريج، بالاعتماد على أداة الإستبانة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت النتائج أن تطبيق التشارك المعارفي أو التمكين في المؤسسات محل الدراسة يؤدى إل تطوير الكفاءات البشرية، وتطبيقهما معا يؤدى إلى نتيجة أفضل، كما بينت النتائج أن للتشارك المعارفي وللتمكين دور في تطوير كل نوع من أنواع الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة. وتم استخراج النموذج المقدر لدور التشارك المعارفي والتمكين، وبناءا عليه تم طرح بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات في تطوير كفاءاتها البشرية، منها ضرورة الاهتمام بالتدريب، ضرورة تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاهتمام بالمعرفة الضمنية.

وقد اتفقت نتائج دراستنا مع هذه الدراسة فيما تميزت دراستنا باهتمامها بالتعلم التنظيمي والتدريب التنفيذي والتكوين بمختلف أنواعه في تنمية الكفاءات إضافة الى دور الجانب السلوكي، والقادة التحويليين وأنماط القيادة، حيث لم تقتصر على الجانب المعرفي لتنمية الكفاءات .

❖ دراسة بلال هري، وهي أطروحة دكتوراه بعنوان :**أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال فرع قسنطينة**، تخصص مناجمنت المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019،

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية : ما هو أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال – وحدة قسنطينة – من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة على الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة أعد الباحث استبيانا مكونا من 65 فقرة، وتم توزيعه على 173 موظفا من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، ليتم استرجاع 155استبيانا صالحا للتحليل الكمي، وباستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد ومجموعة من المؤشرات الإحصائية المناسبة وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، SPSS 25 وبرنامج Eviews تم اختبار أنموذج الدراسة المعتمد وكذا الإجابة على مختلف فرضيات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يرتبط باختبار فرضيات الدراسة، والتي أكدت وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية في عملية التغيير التنظيمي). في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية.

وقد اتفقت دراستنا مع نتائج هذه الدراسة في هذا الجانب، فيما تميزت عنها بالتطرق لأبعاد أخرى تتمثل في أبعاد الكفاءات القيادية التحويلية إضافة إلى أبعاد الكفاءات المختلفة (معرفية .تنفيذية .سلوكية) وأثرها على مؤشرات التغيير التنظيمي المختلفة (وظيفي. تكنولوجي. هيكلي).

❖ **دراسة سعيدة دوباخ** بعنوان : **دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية– دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة– أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير– تخصص: تسيير عمومي** جامعة محمد خيضر – بسكرة– 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

ما دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة ;وللإجابة عليها تم تصميم استبانه، وتم تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 20%من إجمالي مجتمع الدراسة بحيث تمثل النسب الفعلية لأساتذة كل كلية من المجتمع الأصلي، وعلى هذا الأساس بلغ حجم العينة 258أستاذ وزعت عليها الاستبانة، وتم استرجاع 244 استبانة منها ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.V20.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

– مستوى ممارسة مختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطًا، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة.

–مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطًا، وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير مرحلة التغيير(ُفي المرتبة الأولى، يليه بعد ترسيخ/تثبيت التغيير / مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير – مرحلة الإذابة).

–وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) للأنماط القيادية على اختلافها (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

–وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) للأنماط القيادية مجتمعة (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث طبيعة الحالة المدروسة والمتمثلة في مؤسسة عمومية تتسم بطابع إداري مختلف عن المؤسسة الاقتصادية، حيث أن القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية تكتسي أهمية اكبر عكس ما توصل إليه الباحث في دراسته في المؤسسة العمومية إضافة إلى أن مفهوم التغيير يحتل مكانة هامة لدى القيادات في المؤسسة الاقتصادية.

❖ **دراسة فتاش نورة بعنوان التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة الجرارات الفلاحية بوادي حميميم الخروب قسنطينة، نموذجا**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2016/2015

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها ما هو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح إضافة إلى أداتين مكملتين من خلال مقابلة شملت 20 مبحوثا وتوزيع الاستمارة على عينة مكونة من 282 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تجربة إعادة هيكلة مركب الجرارات والمحركات رغم أنها جاءت استجابة لحاجة المؤسسة للتغيير إلا أن طريقة تنفيذا لم تنل رضا العاملين ما أدى بالإدارة إلى اللجوء لاستراتيجيات تدعيمية كانت نتائجها عند مستوى توقعات العمال.

❖ دراسة شيماء مبارك بعنوان **دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية لممح –لوطاية– بسكرة**.وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر– بسكرة– كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

انطلقت إشكالية الدراسة من تساؤل رئيسي كان مضمونه: ما هو الدور الذي تلعبه الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فروض:

– مساهمة تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

– تحقيق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

– جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

وللتحقق من صحة هذه الفروض، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج والمداخل والأساليب والأدوات والتي منها أداة الاستبيان التي تكونت من 44 سؤال توزعت على 100 عامل في المؤسسة الوطنية للملح، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

–تدريب الكفاءات المهنية يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك أن التدريب يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية التسييرية وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية عماليا، وزيادة الإنتاج، بذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

-المؤسسة تحقق التغير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما يدل على أن عملية التحفيز لها أثر بالغ الأهمية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الوطنية للملح وبالتالي يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير فيها.

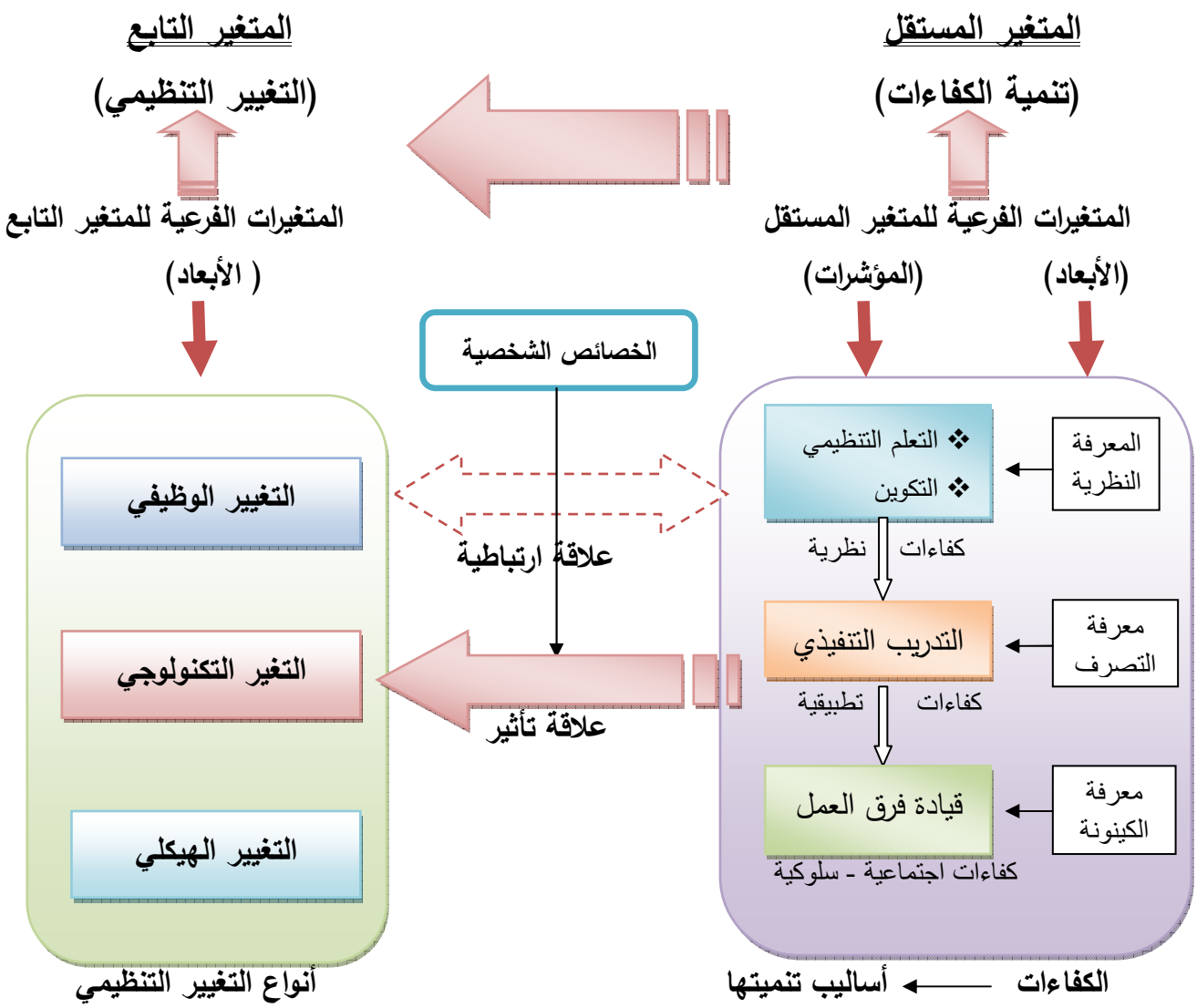
- جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة وذلك بتنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، والالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة، كما أن الأداء المتميز لكفاءات المؤسسة وجب إدماج المؤسسة في المناخ التنظيمي المتغير وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين، وتنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية عملية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

تقاطعت دراستنا مع هذه الدراسة في أهمية التدريب أثناء وقبل التغيير، وتنمية آليات التفكير التنظيمي وحل المشكلات واتخاذ القرارات باعتبارها كفاءات سلوكية، وقد تميزت دراستنا عن هذه الدراسة باعتمادها على عدة أبعاد لتنمية الكفاءات تتضمن عدة مؤشرات، واعتبار الكفاءة مفهوما مرنا وشاملا يتغير حسب المستوى المعرفي أو التنفيذي أو السلوكي لا جامدا على الأفراد.كما أكدنا على أهمية الكفاءات الجماعية والسلوكية والتمكين لإحداث التغيير، حيث يبدأ التغيير من الداخل إلى الخارج .

8- صعوبات الدراسة

تمثلت أهم تلك الصعوبات في الغلق الوقائي الذي تسبب فيه وباء كورونا والذي بدأ بولاية البليدة حيث يقع المجمع محل الدراسة مما تسبب في تعطل إتمام الإجراءات الميدانية للدراسة، والاكتفاء بمؤسسة المطاحن الصناعية بعين الرمانة لعدم قدرتنا على التنقل إلى باقي الفروع، ومع بعد بداية الفتح التدريجي تم اعتماد إجراءات صارمة داخل المؤسسات ومنها مؤسسة SIM، تسببت في منعنا من زيارة للمجمع وتوزيع الاستبيان والقيام بالمقابلات مع مسئولي المجمع، والاكتفاء بتوزيع عدد معين يقدر ب180 استبيانا فقط عن طريق اليد إلى مسئول الموارد البشرية الذي يقوم بتوزيعه على الموظفين والعمال، إضافة إلى عدم الرد على الأسئلة الالكترونية عن طريق البريد الالكتروني ، وتقاعس بعض المسئولين عن الرد على استفساراتنا والاستبيانات الموجهة إلى بعض المؤسسات التابعة للمجمع خصوصا التعليمية.

9- نموذج الدراسة : تم تصور نموذج الدراسة وفق المخطط الموضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح نموذج الدراسة المصمم العلاقة بين كل متغير وأبعاده والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثل في الكفاءات كمتغير مستقل وأبعاده المختلفة والتغيير التنظيمي كمتغير تابع مع أبعاده المختلفة كما هو موضح في الشكل السابق.

10- هيكل الدراسة : أما عن هيكل الدراسة؛ فقد قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي يتضمن الدراسة الميدانية إضافة إلى مقدمة وخاتمة متضمنة أهم نتائج الدراسة، مع مجموعة من التوصيات والمقترحات، فالجزء النظري يتضمن الفصول التالية :

فالفصل الأول يتعلق بالإطار النظري للكفاءات بمختلف أبعادها النظرية والتطبيقية والسلوكية انطلاقا من توضيح مفهوم الكفاءات وصولا إلى أساليب تنميتها وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث؛ حيث كان المبحث الأول متمحورا حول المفاهيم الأساسية للكفاءات وتحليلا للمصطلح وأهم التعريفات وسياقاتها أما المبحث الثاني فتضمن أساسيات حول الكفاءات وتطرق المبحث الثالث للكفاءات وأساليب تنميتها، أما **الفصل الثاني** فتركز حول التغيير التنظيمي وإدارته في منظمات الأعمال، وقد تضمن مبحثين :الأول حول التغيير التنظيمي مفهومه وأنواعه أما المبحث الثاني فتطرق لإدارة التغيير في المنظمة وقد تضمن **الفصل الثالث:** أساليب تنمية الكفاءات ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي في مبحثين المبحث الأول حول أثر مؤشرات تنمية الكفاءات على تعزيز التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال أما المبحث الثاني فكان عن آليات ومداخل الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي،

وقد تضمن **الفصل الرابع** الجزء التطبيقي للدراسة وكانت لمؤسسة المطاحن الصناعية sim، وقد تضمن ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول فكان تعريفا عاما بمجمع sim أما المبحث الثاني- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وتضمن المبحث الثالث فرضيات الدراسة ودراسة صدق وكذب الفرضيات و مناقشة النتائج وتحليلها.

الفصل الأول

الإطار النظري للكفاءات

وأساليب تنميتها

تمهيد

شهد الاقتصاد العالمي تغيرات متسارعة والتي كان لها اثر على معظم الدول المتقدمة منها أو النامية بدرجات متفاوتة، فلم يعد يتوقف مواجهة هذه التحولات الجديدة على ما لدى المنظمات من إمكانيات وموارد سواء كانت مادية، فنية، مالية، بشرية وتنظيمية فقط، بل أصبح لابد عليها أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير، وتبني مبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على الكفاءات، إذ أن نجاح معظم المنظمات في ظل هذه التغيرات يعود لسرعتها في سبق الأحداث واستعدادها اللازم لإحداث التغيير المناسب بتحديد خصوصيتها التي تميزها من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن كفاءاتها البشرية بصفة خاصة.

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في كفاءاتها وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التغيير المنشود، والذي يتطلب منها أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات باستقطاب ذوي القدرات والمهارات العالية والذين يملكون القدرة على التعاون ضمن فرق العمل أو القدرة على القيادة الفعالة لمواجهة تحديات التغيرات والتكيف مع الظروف الراهنة والمستقبلية؛ حيث يمكن للمنظمة تنمية كفاءاتها بأساليب تتماشى مع أهدافها المسطرة وحاجاتها والنقائص التي تريد تداركها.

وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث هي:

- **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول الكفاءات
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول الكفاءات
- **المبحث الثالث:** الكفاءات وأساليب تنميتها

المبحث الأول-مفاهيم عامة حول الكفاءات

الكفاءة هي مجموع القدرات والمهارات الأساسية (المعرفة، المواقف، السلوكيات) للقيام بمهمة أو نشاط معين، ولا يمكن تمييزها إلا بتنفيذها في الواقع، باعتبار الكفاءة وصفا قائما بالشخص الذي يحملها. كما " تمثل الكفاءة الطريقة التي يدير بها الأفراد مواردهم المعرفية والاجتماعية في العمل مما يؤدي إلى مستوى معين من الأداء،[1] وقد أصبح لمفهوم الكفاءة في السنوات الأخيرة أهمية متزايدة؛ فلا يتم الحديث عن تسير أفراد ولا وظائف بل كفاءات، فاتحدت جهود الباحثين ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بُعدي احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه"[2].

المطلب الأول- تحليل مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة حسب **F.**Ropé واحدا من تلك المفاهيم التي تقع في مفترق الطرق ضمن التعتيم الدلالي حيث جعلت من المصطلح عرضة للتضخيم ولمصالح مختلفة، وقد تم استخدامه في عدة معان مختلفة بحيث يصعب معرفة المعنى الحقيقي له،[3] وسوف نحاول تحليل هذا المفهوم من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول-مفهوم الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية كمؤشر للموارد غير الملموسة للمؤسسة، لقد عرفت الكفاءات منذ نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناتجة عن التحول في محيط المؤسسات فمنذ سنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات الضرورية للمؤسسة.[4]

---

[1] Charland, Patrick; Léger, Pierre-Majorique; Cronan, Timothy Paul; Robert, Jacques .DEVELOPING AND ASSESSING ERP COMPETENCIES: BASIC AND COMPLEX KNOWLEDGE, The Journal of Computer Information Systems; Stillwater Vol. 56, N° 1, (Fall 2015)

[2] Sandra Bélier, Les compétences en action , Collection Entreprise et Carrières, Editions Liaisons, 2000, p68.

[3] Sandra Bélier, OP-CIT, p68

[4] سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة المطاحن الكبرى بالظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ،السنة الجامعية : 2011/2010، ص 28.

في هذا العنصر سنتطرق إلى مفهوم الكفاءة من خلال كل من التعريفين اللغوي والاصطلاحي وأهم التعاريف التي حاولت تحديد معنى المصطلح.

أولا- تعريف الكفاءة

1-لغة: الكفاءة من الناحية المعجمية تتأسس على فكرة الجدارة والمقدرة والمهارة في اتخاذ القرار (التفكير) وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ) وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة، ويعد عالم اللسانيات Chomsky من أقدم من عرف الكفاءة؛ حيث اعتبر بأن الكفاءة عبارة عن: مزيج تطوري من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات، التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة.[1]

2-اصطلاحا: يصعب الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه من قبل المختصين، وبالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، فالكفاءة مفهوم متعدد الدلالات.

وقد عبر Guy le boterf* عن طبيعة هذا المفهوم بقوله أنه "**حرباء فكرية**"، ويضيف: " أن استعماله جار منذ القديم، بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعل منه تعبيرا شائعا"[2].

ويستخدم المصطلحان التاليان "Competency" و"Competence" في بعض القواميس كمترادفين، وهناك من يرى أن الأول يعني المهارة وهو يشير إلى مستوى الأداء المرغوب، فهو إذا يعتبر كمعيار، أما المصطلح الثاني فيشير إلى السلوك الذي يتم من خلاله تحقيق المهارة وبلوغ المعيار المحدد للأداء، فهذا التباين يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها، و يعقد إلى حد كبير التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة، ولذا نلاحظ اختلاف التعاريف وتعددها حتى وصلت إلى أكثر من مائة تعريف وذلك بسبب تعدد نظرات الباحثين للمصطلح من حيث مجال الكفاءة، وأبعادها، بين من يعبر عنها بالمهارة، أو الجدارة أو الكفاية أو المقدرة، أو اعتبارها كفاءة محورية أو قطب كفاءة وكذلك بسبب الترجمات المتعددة لمصطلح **Core Competencies**،[3] ويمكن تلك الصعوبات إلى عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

---

[1] سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، 2005، ص11 .

* مستشار في هندسة الموارد البشرية،التكوين والإدارة.

[2] Guy le Boterf , Construire les compétences individuelles et collectives , édition d'organisation, 3eme édition, paris, p14.

[3] Seema sanghi, The hand book of competency mapping, Second édition, India, Sage publishe, 2007, P 8.

- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات :علم النفس اللغوي والمعرفي، وعلوم التربية التعليم، وعلوم العمل..الخ.
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية).
- تعدد أنواع الكفاءات بين العلمية، التقنية، الإنسانية..الخ

3-أهم تعريفات الباحثين للكفاءة : وللوقوف على محاولات ضبط على دلالة هذا المفهوم، سوف نتطرق لأهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تعريف الكفاءة وفقا لآراء مجموعة من الباحثين

الرقم	اسم الباحث	التعريف	المصدر
01	Daniel Held &Jean Marc Riss	القدرة على إنجاز النشاطات الإنسانية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع وهي مجموع المعارف النظرية **(savoir)** والمعارف العملية **(savoir fair)** والمعرف السلوكية **(savoir être)** المستخدمة في سياق ما.	D. Held & JM. Riss, le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, Revue Employeur Suisse,N° 3,1998.
02	P.Zarifian	اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.	
03	Jean-Marie Peretti	هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أوالقابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة.	Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, France, 1999, p58
04	Boyatsis	خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال و/أو عالي	Derek Torington and Laura Hall, Human resource management, 4eme edition, Pearson education, England, 1998, p.416.
05	Alan Meignant	مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن.	Alan meignant, manager la formation dans l'entreprise, Ed d'organisation, paris, 1992, p 403.
06	Lon Van Beirndonck	ميزة قابلة للملاحظة، تتركب من المعارف، المهارات والسلوك؛ بحيث تساهم في نجاعة دور ووظيفة معينة.	Lon Van BEIRNDONCK, managment des compétences, évaluation développement et gestion, ed.de boeck, Bruxelles, 2004, p : 216.

المصدر: من إعداد الباحث (بناء على مجموعة من المصادر مدرجة ضمن الجدول أعلاه)

فمفهوم الكفاءة كما هو مشار إليه في الجدول رقم (01) يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها "تحقيق" القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها

وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.[1]

وتختلف التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم حسب منظور ووضعية الفرد وعلاقته بالمنظمة وكيفية إدارته لمؤهلاته وقدراته ومعارفه؛ حيث ترتكز بعض التعاريف على مؤهلات الفرد وقدراته في وضعيات مختلفة باعتبار الكفاءة هي" القدرة على تركيب مجموعة من المعارف لمواجهة حالة ما، وهذا من خلال تعبئة المعارف النظرية، الإجراءات الخبرات، التجارب، السلوكات.. الخ، بغرض ابتكار الحلول اللازمة لمعالجة مشاكل العمل.[2]

أو أنها "القدرة على تعبئة الموارد المتاحة في تحقيق مهامك" [3]، وكذلك أسلوب إدارة القدرات من خلال " الطريقة التي يدير بها الأفراد مواردهم المعرفية والاجتماعية في العمل مما يؤدي إلى مستوى معين من الأداء"[4]، فيما يعبر آخرون عنها بالنظر إلى العلاقة مع المنظمة عن طريق "إيجاد العلاقة بين احتياجات الشركة وإمكانات العمال الفردية، ووفق مفهوم مغاير فإن الكفاءة هي: المعرفة والتأهيل.[5]

كما نلاحظ أن **Boyatzis** *ربط الكفاءة بالنتائج المحققة، والمتمثلة في الفعالية والأداء، وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية، بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجاز المهام الوظيفية.

---

[1] مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب بعض الدول–، يومي 03–04 ديسمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف – و قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول :استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009، ص 3.

[2] Alain MEIGNANT, Théorie du capital humain et analyse des scolarisations, Revue déconomie politique, n°4, 07/1984.

[3] Charland, Patrick ; Léger, Pierre-Majorique, op, cit

[4] Charland, Patrick ;ibid.

[5] Max Butlen, Joaquim Dolz, La logique des compétences : regards critiques, Armand Colin, revue : Le français aujourd'hui, 2015/4, N° :191, p p :3 4, Article disponible en ligne à: http://www.cairn.info/revue-le-francais-aujourd-hui-2015-4-p 3.

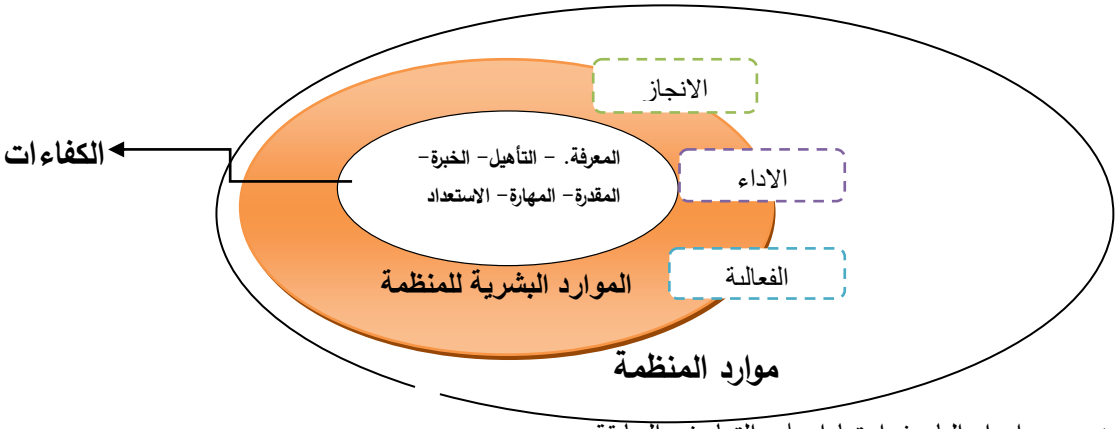
* **Richard Boyatzis:** ريتشارد إليفثيريوس بوياتزيس (من مواليد 1 أكتوبر 1946) هو منظّر تنظيمي أمريكي يوناني وأستاذ جامعي متميز للسلوك التنظيمي وعلم النفس والعلوم المعرفية في **Case Western Reserve University**. يعتبر خبيرا في مجال الذكاء العاطفي وتغيير السلوك والكفاءة.

ثانيا–الحقل **المفاهيمي للكفاءة:** يتسع الحقل المفاهيمي للكفاءة لعدد من المعاني والتي يعبر بها أحيانا عن الكفاءة أو جعلها مرادفة للكفاءة لها تارة أخرى أو أحد مكوناتها ومن تلك المعاني:

- المقدرة، الاستعداد، التأهيل، الخبرة، المهارة، المعرفة ..الخ،
- سلوكات، سمات، الأهلية، التصرف وحسن التدبير، صفات للمورد المتميز..الخ،
- الأداء، الانجاز، الفعالية..الخ، وسوف نقوم لاحقا بالتطرق إليها بالتفصيل.

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي :

الشكل رقم(01): الحقل المفاهيمي للكفاءة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التعاريف السابقة.

كما أن مصطلح الكفاءة يستخدم في عدة مجالات اقتصادية وإنتاجية وغيرهما، والتي نذكر منها:

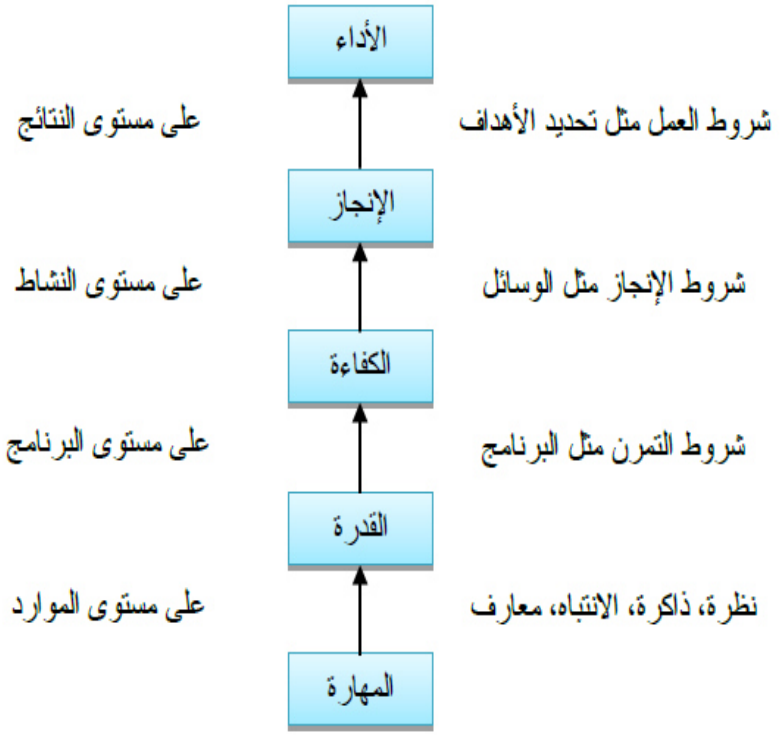
- **الكفاءة الاقتصادية:** ينظر إليها الاقتصاديون على أنها إنتاج أكبر قدر من الوحدات بأقل تكاليف ممكنة.
- كذلك تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع.
- **الكفاءة الإنتاجية (Efficiency)** :عرفها **kopp**، بأنها تمثل قابلية وحدة الإنتاج على إنتاج (سلعة أو خدمة ما).
- **ويرى المحاسبون:** أنها النسبة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية [1].

[1] عماد صالح سالم، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004، ص 101.

➢ مخرجات محددة بشكل جيد وبأقل الأسعار[1]، فتشير الكفاءة من وجهة النظر الفنية إلى قدرة نظم الإنتاج على تحويل المدخلات إلى مخرجات كلية، وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، كما تم استخدامه في عدة مجالات أخرى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية والتي سنتطرق لها لاحقا.

كما أنه لا يوجد فرق جوهري بين الكفاءة وكل من المهارة والمعرفة والخبرة أو القدرة،[2] بل يرجع الاختلاف إلى مستويات التنفيذ وطرقه، وبالنظر في هذه المفاهيم نجد أن العلاقة بينها هي علاقة تأثر وتأثير فيما بينها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم المقاربة لها



المصدر: بوراس فايزة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط التخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد41، سبتمبر 2015، ص448.

[1] نبيل ابراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات – التغير التقني – العمل ورأس المال، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ،ص 59

[2] Sandra Bélier, OP-CIT, p68.

ثالثا–التعريف المقترح للكفاءة: وفي الأخير وبعد استعراضنا لمجموعة من التعاريف وفق سياقات متعددة نقترح التعريف التالي للكفاءة:

*** مجموع المعارف والمهارات والسلوكات والسمات التي تؤهل صاحبها لأداء مهامه في وضعيات مختلفة بفعالية؛** ولذا فإن الكفاءة لا يمكن التعبير عنها إلا حال التنفيذ على أرض الواقع.

الفرع الثاني– التطور التاريخي لمفهوم الكفاءة

لقد مر مصطلح الكفاءة بعدة سياقات متعددة تاريخيا، أدت إلى تحور في مفهوم المصطلح وفقا للسياق الذي يستخدم من أجله، وفي العنصر التالي سوف نتعرف إلى أهم مراحل تطوره وفق استخداماته المتعددة:

أولا – أصل المصطلح: إنَّ مصطلح الكَفَاءَة (Competence) لاتيني الأصل مشتق من المعنى (باللغة الانجليزية): To Be Suitable، أي: أن يكون مناسبا[1] ، أي أن العلاقة تكمن في تحقيق المراد من الفعل بتحقيق الأهداف المرجوة،

ثم تطور مفهوم الكفاءة عبر التاريخ وعبر الاستخدام في عدة مجالات، ففي القرن السادس عشر كان يعبر عن الكفاءة في مجال القضاء؛ باعتبار أهلية الشخص وما يحمله من معارف وخبرات، إلى أن دخل عالم الشغل، حيث تم إحلال مصطلح الأهلية الذي لم يعد يتماشى مع تطورات تنظيم العمل.

ثانيا – بداية الاستخدام: يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس؛ حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية وكان يدل على" قدرة الأفراد على الاستجابة للطلب المفروض عليهم من قبل بيئتهم"، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي؛ وإنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية واستراتيجية، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين، وقد أخذ النقاش حول الكفاءات أشكالا متعددة[2].

وفي أواخر الثمانينات ظهر الاهتمام بالكفاءات؛ خصوصا في المجالات التالية :التأمين، الصناعة والبنوك ومنه التحول من المنطق الكمي، دون التخلي عنه نحو المنطق الكيفي.

---

[1] Amit Bhute, Business and People Competency Management, HR Falks Internationalm -p3.

[2] سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3 ، السنة الجامعية 2015/2014، ص 89.

ثالثا-الاستخدام في المجال الإداري: تعود بدايات الاهتمام بمفهوم الكفاءة في المجال الإداري إلى كتابات **Taylor Frederick year** ومقترحاته بشأن الإدارة العلمية ودراسة الوقت والحركة،[1] ويعد أقدم استخدام للكفاءة سنة 1930[2]، من خلال القاموس التجاري،*

وفي عام 1959 ظهر أول مرة كنظرية لتحفيز الأداء في مقال باللغة الإنجليزية للكاتب **R.Wait**[3]، كما ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية؛ والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة،[4]

كما تزايد مفهوم الكفاءة ضمن كل من أعمال: **Selznim** (1957) و**Penrose** (1959) وخاصة ضمن العلاقة بين الشركة والكفاءة المتميزة[5].

وفي عام 1970، عرّفه **Craig C. Lundberg** في: تخطيط برنامج التطوير التنفيذي، واكتسب المصطلح جاذبية عندما كتب **David C. McClelland** في عام 1973 ورقة بحثية بعنوان : "اختبار الكفاءة بدلاً من الذكاء" **Testing for Competence Rather Than for Intelligence**، ثم تم تعميمها منذ ذلك الحين من قبل **Richard biotziz** والعديد من المفكرين الآخرين، مثل (**TF Gilbert** 1978) ، الذي استخدم المفهوم فيما يتعلق بتحسين الأداء[6].

---

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، 2003، ص 436 - بتصرف-

[2] موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات :نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 7.

* وقد تم تعريفها بأنها: " مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.

[3] إميل جبرة، تقييمات الأفراد مراكز التقييم- الجدارات الوظيفية، مقال منشور بتاريخ 2017/09/12، متاح على الرابط: http://blog.jadaratint.com/author/dremilj تاريخ الاضطلاع: 2019/10/17.

[4] Jean Simonet, Bernard bruhes. « de la formation au management des compétences », éditions la lettre du cadre, 2003,p5.

[5] شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، رسالة دكتوراه - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تلمسان- تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية :2008-2009، ص 39.

[6] Chan، CKY، Fong، ETY، Luk، LYY، Ho & R، مراجعة الأدبيات حول التحديات في تطوير وتنفيذ الكفاءات العامة في مناهج التعليم العالي. المجلة الدولية لتطوير التعليم ، 2017، عدد 57 ، ص ص 1-10 .
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059317304273

من خلال كرونولوجيا الأحداث المتعلقة بظهور مصطلح الكفاءة بإمكاننا تلمس التغيرات الطارئة على المفهوم والتي تتعلق بالتغيرات في البيئة والنظرة الاقتصادية والمجالات المختلفة التي تم استخدامه من خلالها، وهو ما سيظهر في اختلاف المفاهيم بين الباحثين تبعا لما ذكرنا.

رابعا–دوافع التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات

يقصد بالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات "الانتقال من نقاط الضعف ومعالجتها، إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها[1] ؛ حيث كان للتغيرات الفكرية الجذرية في مفاهيم الإدارة المعاصرة وتقنياتها تأثيراتها الواضحة في التحول إلى مفهوم الكفاءات بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات :

- التغييرات الحاصلة في نظرة وظائف الموارد البشرية من كونها أعمال إجرائية إلى كونها وظيفة تتعامل مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشري.
- التحول من الأعمال الروتينية كالاستقطاب والتوظيف..الخ، إلى رفع الإنتاجية والقدرات والفعالية التنظيمية ما يعني تنمية كفاءات الموارد البشرية.
- الانفتاح على الأسواق العالمية والانتشار بسبب العولمة ما يؤدي للتنوع في نوعية الموارد البشرية والوظائف.
- اعتبار وظائف الموارد البشرية استثمارا يحقق عائدا على المنظمة ما يعني العناية بتنمية كفاءات هذا المورد.
- التحديات التي غير المسبوقة والتي تشهدها بيئة الأعمال الراهنة إضافة إلى تزايد وتيرة التغيير في ظل العولمة وتجذر أبعادها أكثر فأكثر في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، إضافة إلى ظهور أنماط جديدة من العمل والوظائف.
- زيادة تعقد العمليات الإدارية بسبب التطور التقني ما أدى لمواكبته بسبب استمرار متطلبات سوق العمل من المهارات في الارتفاع باستمرار؛ ما يدفع إلى تبني مفاهيم جديدة في تنمية الكفاءات كاستجابة للتغير التكنولوجي السريع؛ وهو ما اتضح من خلال الأعمال التي تم القيام بها في مجال الكفاءة وذلك نظرا للتحديات المستجدة في مجال الأعمال والوظائف وهو ما سنعرضه في المحور التالي.

ومن المعلوم أن إدارة الكفاءات مرت بعدة مراحل، بدءاً من الإدارة التنبؤية بالوظائف GPE ومروراً بالإدارة التنبؤية بالوظائف والكفاءات GPEC وانتهاءً بإدارة الكفاءات GC، وبما أن كل الوظائف الخاصة

[1] رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 192.

بالمنظمة اكتست الطابع الاستراتيجي فقد كانت إدارة الموارد البشرية من أهمها، والملاحظ بأن الإشراف على إدارة الموارد البشرية يتطلب عدة مهارات منها مهارة التفكير الاستراتيجي، حيث تنعكس تلك المهارة في عملية إعداد الاستراتيجية العامة للموارد البشرية والاستراتيجيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة في استراتيجيات: التدريب، المسار المهني، المكافآت، الأداء، التوظيف .. الخ[1].

الفرع الثالث –أهم الأعمال في مجال الكفاءة

أسلوب الكفاءة هو مدخل حديث نسبيًا لإدارة الموارد البشرية؛ حيث قدم **McCLELLAND** في بداية السبعينات؛ حيث يتمركز حول فكرة قياس الكفاءة من خلال التنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي، ويبنى نموذجه حول فرضية أن العاملين من أصحاب الأداء المتميز يستخدمون مجموعة معينة من المعارف والسلوكيات لأداء الوظيفة بشكل متميز.[2]

أولا–أعمال McClelland* (1971): ارتبط مولد مفهوم الكفاءة بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة.

كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل؛ لذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري McCLELLAND للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: "**إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟**

---

[1] أبو القاسم حمدي آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات العدد الاقتصادي لجامعة الاغواط، العدد جوان 2012، ص 71.

[2] DAVID C. McCLELLAND- Harvard University1-,Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", AMERICAN PSYCHOLOGIST January 1973,pp 1-14 .

* **David Clarence McClelland** ديفيد كلارنس ماكليلاند (20مايو 1917–27 مارس 1998) عالمٌ نفس أمريكيٌ ، اشتهر بعمله في نظرية الحاجة إلى التحفيز، شغل منصب رئيس قسم علم النفس والعلاقات الاجتماعية في عام 1987 ، بجامعة هارفارد، ثم انتقل إلى جامعة بوسطن ، حيث حصل على جائزة الجمعية الأمريكية لعلم النفس لمساهماته العلمية المتميزة.(المصدر: https://stringfixer.com/ar/David_McClelland)

طلب McCLELLAND قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط McCLELLAND قائمة الخصائص (الكفاءات*) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقًا" **نموذج الكفاءة**" لتلك الوظيفة.

ثانيا-مساهمة Prahalad & Hamel(1989): في أواخر الثمانينات ظهر الاهتمام بالكفاءات وبالخصوص في المجالات التالية :التأمين، الصناعة والبنوك، ومنه التحول من المنطق الكمي دون التخلي عنه نحو المنطق الكيفي.[1]

وقد شهدت هذه الفترة تغيرا هاما نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمنظمة في عملية "إيجاد" وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة، من خلال المقاربة المبنية على الموارد RBV والمدارس المتفرعة عنها[2].

فقد ظهرت مساهمة كل من **Prahalad & Hamel** سنة 1989، من خلال مقال حفز كثيرا من الباحثين في معرفة العلاقة بين طبيعة الكفاءات ونجاح المنظمة بعنوان: The Core Competence of The Corporation، نشر في مدرسة هارفرد للأعمال، فقد اعتبر الباحثان أن المنظمة –إضافة إلى اعتبارها حافظة موارد–هي كذلك حافظة للكفاءات باعتبارها موارد غير ملموسة وتكمن في القدرة على مزج هذه الموارد وإنتاج توليفات جديدة.[3]

حيث ركز المنظور المرتكز على الموارد على أهمية الكفاءات المحورية كركيزة أساسية للميزة التنافسية، وبالنظر إلى أن الموارد البشرية تعد أحد الأشكال الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية المتمثل في القدرات ينم عن مكانة خاصة للمورد البشري[4]،

---

[1] ساكت فاطمة الزهراء، مصدر سابق، ص 08.

[2] يحضيه سملالي، احمد بلالي، مصدر سابق، ص 183.

[3] شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين، دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة :علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،السنة الجامعية : 2016/2015، ص ص 64-65.

[4] يحضيه سملالي، احمد بلالي، مصدر سابق، ص 183.

ويعتبر كل من **Prahalad & Hamel** [1] المؤسسة مثل الشجرة؛ حيث يمثل جذع الشجرة وفروعها الكبيرة المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق، الأزهار، الثمار المنتجات النهائية التي تباع للزبائن، وتتركز الكفاءات المحورية أو الأساسية في الجذور وهي وتعبر على التعلم الجماعي في كيفية تنسيق مختلف كفاءات الإنتاج ودمج عدة تيارات تكنولوجية.

وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبيّن الكفاءات وتطبيق "نماذج الكفاءة" في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود كل من: Foli (1980)، Blank (1982)، وBiotziz (1982)، وزمك (1982)، ومارلو ووينبرج (1985)، ومكلاجان (1990)، وكولويز بجسيك (1991)، والملفت للانتباه أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين[2].

ثالثا– مساهمة العلوم الإنسانية (علم النفس نموذجا)

ففي علم النفس (مثلا)–والذي يعتبر المهد الأساسي الذي انبثق منه هذا المفهوم–، نجد أن مصطلح الكفاءات لم يظهر في القواميس الخاصة بعلم النفس إلا سنة (1991)؛ حيث تم إدراجه لأول مرة في المعجم الكبير LA ROUSSE والخاص بمفردات علم النفس، وقد تم إدراجه وفق منهجين أو فرعين:

<u>الأول: خاص بعلم نفس النمو</u> (psychology development)؛ حيث تم شرح هذا المصطلح كمجموعة من الإجابات المبكرة مقارنة بالبيئة، واعتبرت ككفاءات مبدئية فطرية موجودة لدى الفرد منذ ولادته، أما المنهج **<u>الثاني: يتعلق بعلم النفس اللغوي</u>** (psycholinguistic)؛ حيث عُومل هذا المصطلح باعتباره مجموعة من المعارف اللغوية للمتكلم والتي تسمح له إنتاج عدد لا محدود من الكلمات،[3] والجدول **الجدول رقم (02) يوضح** أهم استخدامات هذا المصطلح في علم النفس:

---

[1] - J.P.Helfer-M.Kalika-J.orsoni,2002 ,P 96

[2] أحمد السيد كردي، مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية، تاريخ النشر : 2013/11/29، المقال متاح على الرابط التالي : http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/570619، تاريخ الاضطلاع: 2018/05/06

* وقد قمنا باستبدال مصطلح الجدارة في النص الأصلي بالكفاءة لتوحيد المصطلحات في البحث.

[3] أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، الطبعة الأولى، منشورات الحياة صحافة، الجلفة، الجزائر، 2008، ص 50.

الجدول رقم 02: استخدامات مصطلح الكفاءة في علم النفس

تقييم الأفراد	مجموعة متكاملة من السمات النفسية والقيم الفردية والمعارف والمهارات والدوافع الفردية والضرورية من اجل تحقيق مردودية جيدة في مجال عمل معين	تتميز بدراسة مدى قدرة الفرد على التعامل مع مواقف معينة	**McCelland (1973/1979)**
تحليل العمل	مجموعة المعارف والمهارات والقدرات الاستدلالية لإنجاز مهمة معينة	تستخدم في عملية توصيف الوظائف	**Montmolin (1984)**
التوجيه الوظيفي	خصائص الفرد الحركية في موقف وظيفي معين	توجيه تطبيقات التوجيه ب الاستعانة بمرجع الكفاءات ومحفظة الكفاءات	**Aubret(1992)**
دراسة العلاقات بين الأفراد والمنظمة	مكون اجتماعي: قدرة الفرد على النمو	تطوير قدرات الأفراد والجماعات	**Gilbert(2000)**

Source: Patrick Gilbert, " définir la compétence en psychologie de travail", recherche dans le 12 ème congrès de psychologie de travail et des organisations, N.Delobe, G. Karnas, C. Vandenberghe, évaluation et développement des compétences au travail, presse universitaire de Louvain, Belgique, 2003, P18.

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن تعاريف الكفاءة تمركزت حول السمات والقدرات والخصائص؛ حيث أن المفهوم شهد تطورا متمركزا حول قدرة الفرد على التطور المرتبط بالوظيفة داخل المؤسسة، فيما بدأ الاهتمام بالسلوك المتعلق بالعلاقات الجماعية والقيادة وفرق العمل متأخرا.

رابعا – مساهمة المنظمات المهنية

وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994 مجلس معايير المهارات الوطنية **National Skills Standards Board (NSSB)** ، تتمثل مهمته في وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالوظائف.

وفي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى: **National Vocational Qualification**، وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل،[1]

وفي عام 1995 تم تعريف الكفاءة الوظيفية في مؤتمر عقد في Johannesburg بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية.[2]

ولعل من أهم محاولات المنظمات المهنية لحصر وتحديد مفهوم الكفاءة هي المبادرة التي قام بها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين **CNPF** [3] (والذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية (**MEDEF**))، حيث جمع عام 1997 حوالي 1500 ممثلا لمنظمات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم المتعلقة بهذا المدلول.

والجدول التالي يلخص أهم تلك التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم الكفاءة:

---

[1] حرزالله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، جانفي 2016، ص 328.

[2] أنتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات–تخطيط السياسات–استخدام الأدوات، مجلة خلاصات، السنة الثامنة، المجلد الثالث، العدد 171، سنة 2000، ص01.

[3] CNPF : Conseil National Du Patronat français devenu MEDEF

الجدول رقم 03 : أهم تعريفات المنظمات المهنية

الرقم	المنظمة	تسميتها الكاملة	التعريف الخاص بها
01	* MEDEF	حركة المؤسسات الفرنسية (MOVEMENT DES ENTREPRISES FRANCAISES)	الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ،وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقديمها وقبولها وتطويرها".[1]
02	NVQ	المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة	القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل.[2]
03	AFNOR	الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية	الكفاءة تعني استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط. [3]
04	R.C	La Rousse Commerciale	الكفاءة في الأعمال التجارية والصناعية هي "مجموعة من المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات لاتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة[4].
05	Oxford	جامعة Oxford	القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة، والشخص الكفء هو الذي يملك القدرة، السلطة، والمهارة المعرفية اللازمة للقيام بشيء ما بطريقة صحيحة.
06	ISO	الهيئة العالمية للتقنين بالمواصفات ISO 9000 2000	هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ[5]

المصدر: من إعداد الباحث (بناء على مجموعة من المصادر مذكورة في الجدول أعلاه)

أما في الوقت الحالي فقد انتقلت علوم العمل إلى مفهوم الكفاءة، الذي يهدف إلى عكس التعقيد الجديد للحالات المهنية؛ فقد طور المتخصصون في مجال علوم العمل اعتمادهم الخاص للكفاءة المستوحاة من المفهوم السابق للتأهيل، وهو تعداد ثابت للصفات المطلوبة لإنجاز مهمة ما بنجاح.[6]

---

* **MEDEF** : Mouvement des Entreprises de France.

[1] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص113.

[2] LOU VAN BEIRENDONCK, Management des compétences, Edition de Boeck Université Bruxelles ,2004 p16.

[3] Cécile DEJOUX, Les compétences au coeur de l'entreprise, éd. D'organisation, 2001, p 67.

[4] عذراء بن شارف،" التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، السنة الجامعية: 2008-2009، ص 230.

[5] Benjamin Cheminade,RH et competence dans une demarche qualite,Paris:ed AFNOR,2005,P215

[6] Charland, Patrick; Léger, Pierre-Majorique; op cit, Vol. 56, N° 1, (Fall 2015).

المطلب الثاني- المقاربات المتعلقة بمفهوم الكفاءة

في هذا المحور سنتطرق إلى المقاربات التي تعرضت للكفاءات من حيث التنظير ثم من حيث التطبيقات التسعيرية والإدارية.

الفرع الأول- المقاربات النظرية لمفهوم الكفاءات

وتتمثل في مجموعة من الأعمال لكل من Claude Lemoine و Guy Le Botter و_Jonnaert تطرقوا للمفهوم من جوانب عدة نذكرها كما يلي:

أولا- مقاربة Claude Lemoine* : في رأي الباحث يحمل مفهوم الكفاءة عدة معان تتمثل في: [1]

1-القدرة: تمثل إمكانيات في إنجاز المهام، وتتطور بتطور التكوين، النشاط والاستعداد، كما تمثل إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري.

2- الاستعداد: هو الإطار التأسيسي للقدرات، ويرتبط كثيرا بعنصر التحفيز كما أنه " قدرة ممكنة أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية.

3- المؤهلات: هي مجموعة المعارف النظرية والمؤهلات المكتسبة سواء من مؤسسة تكوين أو من خبرة مهنية، ينقسم في النظام التعليمي الأكاديمي بسوق العمل، والقسم الثاني يكون اكتساب الكفاءة في إطار مختلط يجمع بين التعليم الأكاديمي والتكوين داخل المؤسسة، وهذا الذي يجعل الكفاءة أكثر فعالية.

4-المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة التعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

5-الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في إنجاز.

6-السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكييف معها[1].

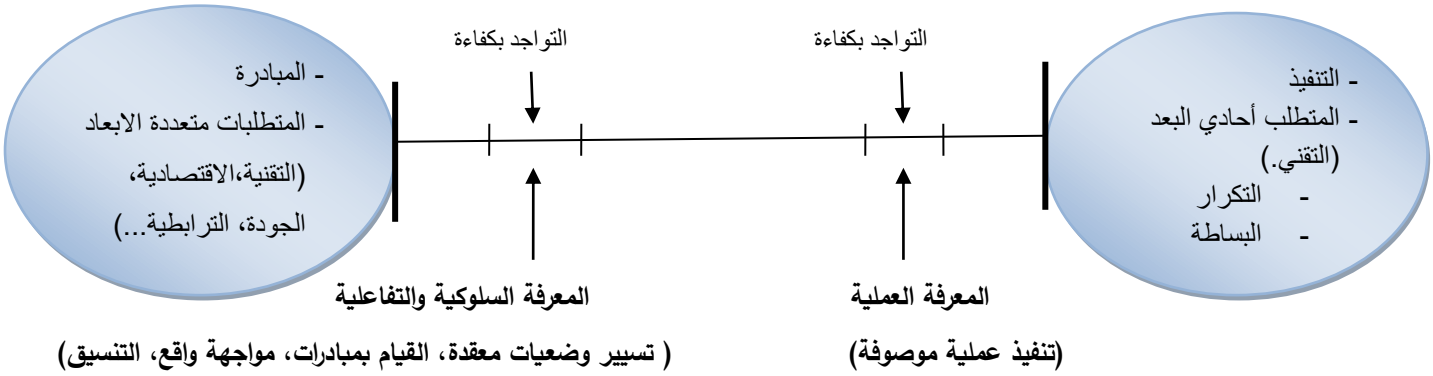
---

[1] كلوديو مورا كاسترو، التدريب المهني والفني، تصحيح السياق، ترجمة أحمد عطية أحمد، مجلة مستقبليات، العدد :1، شهر مارس 1999، ص ص 41-42 .

ثانيا-مقاربة Guy Le Boterf: حيث يرى أن الكفاءة هي مجموع من المعارف **Savoir**، المهارات **Savoir faire**، والسلوكيات **Savoir être**، ويحظى هذا التعريف بالقبول الأكبر من بين التعريفات الأخرى، ويتم الاعتماد عليه عند تصميم لوائح التدريب، ومختلف مجالات تسيير العمل، والكفاءات[2].

والشكل الموالي يوضح أهم الأبعاد التي حددها Le BOTERF في تعريفه للكفاءة:

الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءة حسب Gay Le BOTERF



Source : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, 2011, p 27.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعا لزالق يتنقل بين قطبين هما:

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر، والتعليمات والوصفة الضيقة.
- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات والوصفة المفتوحة.

فحسب الشكل السابق فإن تعريف الكفاءة يتغير تابعا لظروف العمل، وخصائص المنظمات، فعندما يوجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، أما إذا كان الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أن تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية، وهذا يعنى أنه محصلة الإجابة على السؤالين التاليين :معرفة **ماذا نعمل؟ ومتى؟**.[3]

---

[1] سعداوي نعيمة، مصدر سابق، ص ص 87-88.

[2] Guy Le Boterf, Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions, editions d'Organisation, paris, France, 2008, p 17.

[3] Guy le Boterf, Op cit P-P : 63-64.

وهذا يعني أن المنظمة يمكنها أن تحدد مفهوم الكفاءة الخاص بها ويمكن له أن يكون واسعا أو ضيقا حسب الرؤية الخاصة بقادتها واستراتيجيتها تجاه محيطها الداخلي.

ثالثا-مقاربة Jonnaert

أنتجت هذه الباحثة أحد أكثر المفاهيم وضوحا لمعنى الكفاءة، حيث اعتبرت أن الارتباك في تعريف الكفاءة يأتي في الغالب من الطرق المختلفة التي تستخدم فيها الكفاءة في كل من مجالات: علم النفس اللغوي والمعرفي، والتعليم، وعلوم العمل، بحيث يصعب معرفة المعنى الحقيقي له[1] [2]؛

الفرع الثاني- مقاربات إدارة وتسيير الكفاءات

تعددت المقاربات المتعلقة بنمط تسيير الكفاءات والتي حاولت تحديد المقاربة الواقعية للمفهوم ومن أهمها:

أولا-المقاربة الاستراتيجية (L'approche Stratégique): وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

ثانيا- المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) : من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية [3].

ثالثا-المقاربة التسييرية: إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية ووظيفية محتملة.

---

[1] Jonnaert, P. Compétences et socioconstructivisme: Un cadre théorique, De Boeck, Bruxelles, 2009, p 25.

[2] Charland, Patrick; Léger, Pierre-Majorique; op, cit, Vol. 56, N° 1, (Fall 2015)

[3] سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،السنة الجامعية : 2004/2003، ص 142.

1-مفهوم تسيير الكفاءات: هذه المقاربة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد ذات جودة؛ حيث أظهرت العديد من المعاينات التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة، أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة للموارد خصوصا الموارد اللامادية وتندرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات والإمكانيات والأداء التنظيمي، ومنذ ذلك الوقت والمسيرين مشغولين بمعرف كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تترجم التغييرات في سلوك التسيير[1].

2-مستويات تسيير الكفاءات: حيث تتضمن ثلاثة مستويات تنظيمية هي: [2]

أ. <u>المستوى الأول-تسيير الكفاءات</u>: وهو مستوى وصفي للحالة الراهنة وما تنطوي عليه، وهذه العملية تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بوضع فهرس الكفاءات المكتسبة بالنسبة للمؤسسة والكفاءات المرغوب فيها من اجل الوصول إلى عملية التناسق بين الوظائف والموارد البشرية.

ب. <u>المستوى الثاني-إدارة الكفاءات</u> :وهي تنفيذ تسيير الكفاءات التي تم الحديث عنها في المستوى الأول، من اجل تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة.

ج. <u>المستوى الثالث-الإدارة بالكفاءات</u> :وهنا يضع المدير العام بمساعدة إدارة الموارد البشرية في المقام الأول البحث والتخطيط الاستراتيجي للكفاءات، حيث تهدف إلى تنمية وتطوير كفاءات جميع عمالها بطريقة عاملة مما "يصنع" جو عمل ملائم داخل المؤسسة. والشكل الموالي يوضح هرم مقاربة تسيير الكفاءات:

---

[1] صولح سماح، مراد ، الريادية :الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010 ، ص 07.

[2] نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، الجزائر 2011 ، ص 223.

الشكل رقم 04: هرم تسيير وادارة الكفاءة



Source : Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de calorisation du capital humain, editions liaisons, paris, France, 2004,

فالمستوى الأدنى لهرم الكفاءات يتضمن تسيير الكفاءات في أبسط صوره من خلال تدبير وتسيير المسار المهني للكفاءات بالمؤسسة بطريقة عقلانية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، أما إدارة الكفاءات فهي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل تكلفة المادية وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الإمتثال بقوانين العمل، أما المستوى الأرقى وهو الإدارة بالكفاءات حيث تجعل الكفاءات هي محور النشاط الادارى من أساليب التنمية والتحفيز وغيرها.

3-الفرق بين إدارة وتسيير الكفاءات: بصفة عامة فإن الإدارة بالكفاءات تختلف عن تسيير الكفاءات في النقاط التالية: [1]

- أن تنظيم العمل يكون بصفة أكثر مرونة.
- يكون التركيز على الكفاءات أكثر من التركيز على منصب العمل " le poste ".
- متابعة المسار المهني لكل عامل بصفة فردية.
- ارتكاز الراتب على الكفاءات وليس على مناصب العمل.

[1] خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية- دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة2، السنة الجامعية :2015/2014، ص 49.

المبحث الثاني- أساسيات حول الكفاءات

تختلف الكفاءات على أساس المستوى التنظيمي، وأسلوب الإدارة، والاستراتيجية التنظيمية لتكون ذات قيمة للمؤسسة، يجب أن تكون الكفاءات الإدارية فريدة من نوعها للمنظمة[1] لتحقيق التميز التنظيمي من أجل ذلك ظهرت وفرة من النماذج القائمة على الكفاءة في الموارد البشرية، كل هذه النماذج تقوم على تحديد وتعريف الكفاءات المحددة التي يمكن أن تساعد المتخصصين في الموارد البشرية على دعم المنظمات في تحقيق النجاح والاستدامة. [2]

المطلب الأول-أبعاد وخصائص الكفاءة وأهميتها

عند التعمق في تحليل الكفاءة فإننا نجدها مرتبطة بكل من المستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد؛ حيث تشتهر مقاربتان رئيسيتان في بيان أبعاد الكفاءة ومكوناتها هما: المقاربة الأنجلوساكسونية والمقاربة الفرنكوفونية، والشكل الموالي يشرح الفرق بين المقاربتين:

الشكل رقم (05): الفرق بين المقاربة الأنجلوساكسونية والمقاربة الفرنكوفونية

بعد الكفاءة	المكونات	بعد الكفاءة
الكفاءات الصلبة (الكفاءات الأساسية) (threshold competencies)	المعرفة (knowledge)	**المعرفة النظرية (الكفاءات النظرية)(Savoirs)**
	المهارات (Skills)	**معرفة التصرف (الكفاءات التطبيقية)(savoir-faire)**
الكفاءات المرنة (الكفاءات المميزة) (differentiating competencies)	السلوكيات (Behaviours)	
	السمات (Traits)	**معرفة الكينونة (الكفاءات الاجتماعية أو السلوكية) (Savoir être)**
	الدوافع (Motives)	
المقاربة الأنجلوساكسونية		**المقاربة الفرنكوفونية**

Source : Mohammed Matmati, Michel Le Berre, Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, éditions LIASONS, France, 2005, P130

[1] Koenigsfeld, Jason Paul; Youn, Hyewon and other, Revised competencies for private club managers, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Bradford Vol. 24, N° 7, (2012):p.p. 1067-1068.
[2] Verma Prikshat, Sanjeev Kumar Graphic , and other , INDIAN HR COMPETENCY MODELLING: PROFILING, MAPPING AND AN INVESTIGATION OF HRM ROLES AND COMPETENCIES, The Journal of Developin g Areas, Volume 52 No. 4 ,2018 ,p.270.

حسب الجدول السابق هناك تقارب بين المقاربتين حيث تميل المقاربة الأنجلوساكسونية إلى مزيد من التفصيل والتركيز على طبيعة الكفاءة المرتكزة على الكفاءات التنظيمية فيما تركز المقاربة الفرنكوفونية على الكفاءات الفردية.

الفرع الأول –أبعاد الكفاءة (حسب المقاربة الفرنكوفونية)

حسب هذه المقاربة فان للكفاءة أبعادا ثلاثة، حسب ما اقترحه T.Durand، غير أن هذه المقاربة تعرضت للتعديل والإضافة حسب متطلبات الظروف المصاحبة لها

أولا–الأبعاد الثلاثة لكفاءة حسب :T.Durand استطاع **T.Durand** الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي: [1]

1– Savoir ou connaissance : تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة للمعرفة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة.

كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها؛

2– Savoir-faire : القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا.

لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛

3– Savoir être : قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط الاستعداد بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة إذن هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة، فالكفاءة تجمع ثلاثة محاور، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي: [2]

---

[1] Durand T. Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion,(2004),P20-21

[2] - Christine Rieu ,op-cit,p 14.

الشكل رقم (06): أبعاد الكفاءة

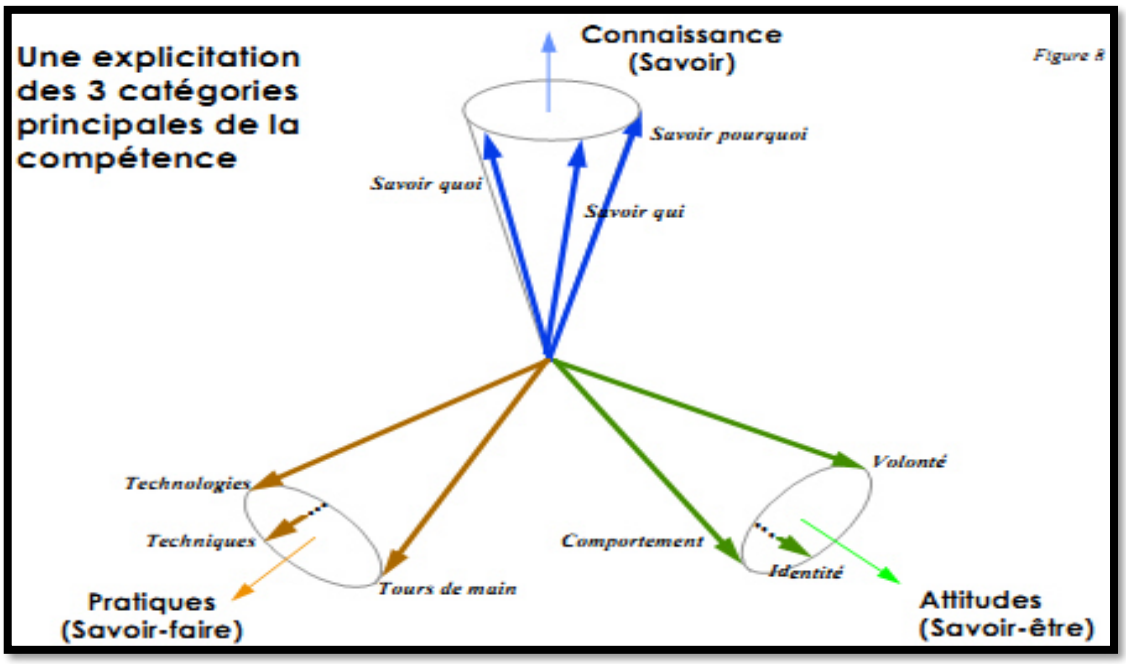
المعرفة + السلوك +الإنجاز

La compétence rassemble les trois axes :

savoir + savoir-être + savoir-faire

كما يضيف بعضهم عنصر السمات الشخصية ATTITUDES والتي تظهر في بعض الوظائف، ولمزيد من الشرح يوضح الشكل التالي تلك الأبعاد بالتفصيل:

الشكل رقم (07): شرح الأبعاد الثلاث للكفاءة



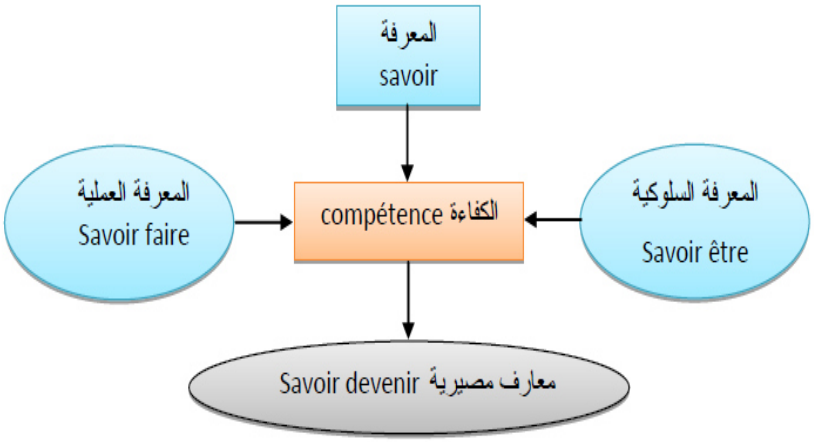
Source : Durand T. Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, (2004), p.23.

حيث يظهر الشكل السابق أبعاد الكفاءة الثلاثة المعروفة إضافة إلى أبعادها الفرعية بالتفصيل التالي:

- فبعد المعرفة **savoir** تتفرع عنه أبعاد ثلاثة هي: savoir qui -savoir pourquoi -savoir quoi
- والبعد السلوكي **savoir-être يتفرع** عنه أبعاد ثلاثة: Comportement / identité / volante
- وبعد التصرف **savoir-faire** يتفرع عنه أبعاد ثلاثة: Techniques /technologies /tours de main

ثانيا – البعد المستقبلي للكفاءة: كما يضيف باحثون آخرون عنصرا آخرا وهو بعد مستقبلي يتعلق بمصير الكفاءة والتي بها يتحدد مستقبل المنظمة وهو **savoir devenir** أو المعرفة المصيرية، والشكل الموالي يوضح عناصر الكفاءة الأربع:

الشكل رقم (08): عناصر الكفاءة



Source : Lorraine Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longuenil collége Edouard, Mont petit, P 60[1]

ونعني بالكفاءات الموجهة نحو المستقبل: البعد الاستراتيجي للمنظمة في اندماجها ضمن التغيير ومتابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية، وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام، وفي إطار البرنامج الأوروبي **Euro TechNet** 89 تم تحديد خمسة عشر كفاءة موجهة للمستقبل وهي:

المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة، الاستقلالية، روح المسؤولية، الروح الخلاقة، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة، القدرة على الاتصال، القدرة على التحليل، القيادة التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية والخارجية.

ويقصد بهذا النوع من الكفاءات أن تكون لدى المنظمة– من خلال مواردها البشريه – القابلية للتأقلم والتفاعل الإيجابي مع كافة التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة التنظيمية.[2]

---

[1] بوراس فايزة، مصدر سابق، ص 93.

[2] حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، جوان 2016، ص 335.

الفرع الثاني–خصائص الكفاءة وكيفية رصدها

تتميز الكفاءة والمورد الكفء الحامل لها بخصائص تميزه عن الموارد البشرية العادية، نتطرق إليهما في المحورين التاليين:

أولا–خصائص الكفاءة: ويمكن اختصار الخصائص المميزة للكفاءة في أربع خصائص هي:[1]

- المساهمة في" تحقيق " القيمة.(value)
- خاصية الندرة والتفرد (Rareness).
- عدم القابلية للتقليد(Imitability) .
- عدم القابلية للتبديل.

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل منظمة ما إلى استقطاب الكفاءات التي تحوز عليها المنظمات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فان الكفاءات والموارد البشرية كما أشار إليه كل من: MacWilliams, Wright Mc Mahan, ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا داخل المنظمة المستقطبة صعوبة تحقيق نفس التواؤم و التآزر(**Synergy**). لذا فهي تتميز بأنها: [2]

- ليست استاتيكية – إحصائية–ولا متخشبة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.
- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته.
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

ثانيا–خصائص المورد الكفء :هناك مجموعة من الصفات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين من أهمها: سرعة الفهم والإدراك، القدرة على استعمال المهارات العقلية :كالتحليل والتصور، القدرة على التقييم العلمي، توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية؛ ولذا يعبر على الكفاءات بوصفها جبل جليد يظهر رأسه عن طريق الملامح السلوكية فيما يختفي معظمه.

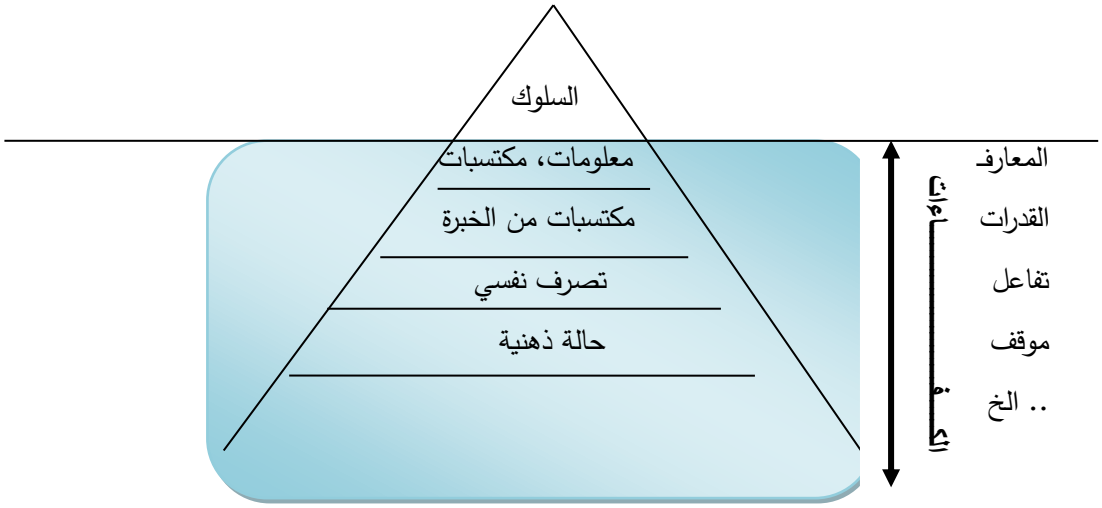
---

[1] يحضية سملالي وأحمد بلالي، مصدر سابق، ص188.

[2] عبد الكريم ملياني، مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية "دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جويلية 2016، ص 136.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): كفاءات جبل الجليد



Source : Sébastien mayrat, gestion de la compétence positionnelles en entreprise, bachelor HES, haute école de gestion de Genève, 2009, p : 3

حسب الشكل أعلاه فانه يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءة ظاهرة وكفاءة مخفية؛ ففيما تتمثل الكفاءة الظاهرة في مجموع المهارات والسلوكيات، تتمثل الكفاءة الباطنة في الجزء المدفون والمتمثل في المعارف الضمنية والصفات الشخصية والدوافع والقدرات ومنه فالكفاءات تنقسم إلى:

- **كفاءات شفافة:** (المهارات والمعارف الظاهرة) سهلة القياس لها معايير قياسية مضبوطة،
- **كفاءات شبه شفافة:** السلوكيات التي تظهر على السطح،
- **الكفاءات المعتمة:** المقدرات والسمات.

ثالثا-كيفية رصد وتقييم الكفاءات: يقوم الخبراء بمجموعة من الاختبارات لكشف ورصد الكفاءات مثل أساليب العصف الذهني، الزيارات الميدانية، الأسئلة المعدة، الاستبيانات من خلال نموذج التحليل الوظيفي، ومنه يمكن حصر جميع الكفاءات القيادية والتخصصية العامة والتشغيلية، والمتمثلة في الجودة، ودقة العمل مهارات الاتصال، العمل بروح الفريق، المرونة، المبادرة، الانضباط المهارات القيادية، التفكير الاستراتيجي..الخ.

فمثلا : التواصل هي مهارة موجودة عند المدير، السكريتير، الموظف،. الخ، لكن مستوياتها تختلف حسب طبيعة الاستخدام ونوعه ومستواه، حيث تتم عملية رصد الكفاءات وفق المراحل التالية :

1- إنشاء مرجعية الكفاءة (L'établissement d'un référentiel des Compétences)

تقوم المؤسسة بإنشاء مرجعية الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.[1]

2 –إجراء

فجوة المهارات هي الفرق بين المهارات التي يريدها أصحاب العمل أو يحتاجون إليها، والمهارات التي تقدمها القوى العاملة لديهم، حيث يساعد على إجراء تحليل فجوة المهارات على تحديد المهارات التي تحتاجها لتحقيق أهداف عملك، كما يمكنه أيضًا أن يفيد في تطوير الموظفين وفي برامج تطوير التوظيف. حيث يتم إجراء تحليل فجوة المهارات عبر الخطوات التالية: [2]

الخطوة 1: التخطيط (Plan)

الخطوة 2: تحديد المهارات المهمة (Identify important skills)

الخطوة 3: قياس المهارات الحالية (Measure current skills)

الخطوة 4: التصرف بناء على البيانات (Act on the data)

- ❖ التدريب لسد الفجوات في المهارات.
- ❖ التوظيف لسد الفجوات في المهارات.

كما يمكن للقائد الفذ ملاحظة الكفاءات واستكشافها وتحديد الحاجيات منها وكذا توجيهها نحو الوظائف المناسبة أو التطوير والتنمية أو المهام المتوافقة مع المهارات المطلوبة لشغل المنصب وتكوين فرق العمل.

3–تقييم الكفاءات: هناك عدة أنواع من الاختبارات التي قد تستخدمها الشركات لقياس إمكانية التغيير الوظيفي لموظفيها. تتضمن بعض أكثر الاختبارات شيوعًا ما يلي: تقييمات الشخصية: تقيس هذه الاختبارات سمات شخصية الموظف، مثل الانبساط، والانفتاح، والضمير، والقبول، والاستقرار العاطفي. يمكنهم مساعدة أصحاب العمل في تحديد الأدوار التي قد تكون مناسبة للموظف بناءً على خصائصهم الشخصية. اختبارات

---

[1] Annick HAEGEL, **la boite à outils des ressources humaines**, edition Dunod, paris, France, 2012, p 82.

[2] المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، كيفية إجراء تحليل فجوة المهارات skills gap analysis خطوة خطوة رابط الموقع https://hrdiscussion.com/hr84445.html تاريخ الاضطلاع 2021/09/11

القدرة المعرفية: تقيس هذه الاختبارات القدرات المعرفية للموظف، بما في ذلك التفكير المنطقي والعددي وحل المشكلات والتفكير النقدي. يمكن أن تساعد هذه الاختبارات أصحاب العمل في تقييم إمكانات الموظف لأدوار أكثر تعقيدًا وصعوبة. التقييمات السلوكية: تقيس هذه الاختبارات سلوك الموظف في مكان العمل، بما في ذلك كيفية تفاعلهم مع الزملاء، وكيفية استجابتهم للتوتر، وكيفية تعاملهم مع الخلافات. يمكن أن تساعد هذه الاختبارات أصحاب العمل في تحديد الموظفين الذين لديهم القدرة على أن يكونوا قادة فعالين أو الذين قد يستفيدون من التدريب الإضافي والتطوير، حيث أن هناك العديد من الاختبارات القياسية التي يمكن استخدامها لتقييم الكفاءات في مختلف المجالات، ومن أهمها:

1-**اختبارات الذكاء** : وهي تقيس القدرة العامة للفرد على حل المشكلات والتعلم والتكيف مع المواقف الجديدة. من أشهر هذه الاختبارات اختبارات الذكاء العامة:

Stanford-Binet Intelligence Scale.وWechsler Adult Intelligence Scale[1]

2-**اختبارات الشخصية** : وهي تقيس الصفات الشخصية التي تساعد الفرد في الأداء المميز، وتشمل الاختبارات الشخصية مثل Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) و 16 Personality Factors (16PF).

3-**اختبارات القدرات المهنية** : وهي تقيس القدرات الخاصة بالمهن والوظائف المختلفة، ومن أشهر هذه الاختبارات اختبارات Bennett Mechanical Comprehension Test[2] و.O*NET Ability Profiler[3]

4-**اختبارات الأداء المهني**: وهي تستخدم لتقييم الأداء الفعلي للفرد في مهنته، وتشمل الاختبارات الأدائية مثل Assessment Center[4] و.Developmental Assessment Center

5-**اختبارات اللغة**: وتستخدم لتقييم مستوى اللغة للفرد، ومن أشهرها اختبارات TOEFL و IELTS لتقييم مستوى اللغة الإنجليزية.

---

[1] https://www.pearsonassessments.com/store/usassessments/en/Store/Professional-

تاريخ الاطلاع :2022/12/07 الساعة30: 10

[2] https://www.wikijob.co.uk/aptitude-tests/test-types/bennett-mechanical-comprehension-tests

تاريخ الاطلاع :2022/12/07 الساعة11:10

[3] https://www.onetcenter.org/reports/AP_Archive.html

تاريخ الاطلاع :2022/12/07 الساعة15: 11

[4] https://www.mindtools.com/aq1cdu7/succeeding-in-test-and-assessment-centers

تاريخ الاطلاع :2022/12/07 الساعة 11:25

6-**اختبارات المهارات الاجتماعية:** وتستخدم لتقييم مهارات التواصل والعلاقات الاجتماعية للفرد، ومن أشهرها اختبارات Emotional Intelligence Appraisal و Hogan Personality Inventory[1].

يتم استخدام هذه الاختبارات وغيرها لتقييم الكفاءات، ويتم اختيار الاختبار المناسب حسب المجال الذي يتم تقييم الكفاءات فيه والمهارات والقدرات المراد قياسها.

الفرع الثالث-أهمية الكفاءات

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد[2]، فمن أين اكتسى هذا المورد أهميته هذه؟ وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بطرحه من خلال النقاط التالية التي تبين أهميته على مختلف المستويات :

أولا-أهمية الكفاءات كمورد استراتيجي: عرفت المؤسسة الاقتصادية المتطورة في الفترة الراهنة قفزة نوعية جديدة في علاقتها بتسييرها لعنصرها البشري بصفة خاصة والتسيير فيها بصفة عامة، هذه القفزة النوعية تقوم على أساس اعتبار العنصر البشري ليس موردا يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه، ولضمان نجاح المؤسسة لابد من وجود قدرات عالية في كل واحدة من مجالات الكفاءة الاستراتيجية، تستطيع هذه الكفاءات معا تحقيق رؤية المؤسسة[3] .

وان تصميم عملية " تحقيق " القيمة في الأعمال عند مستوى الأنشطة الوظيفية، يتضمن إمكانية ترسيخ التفوق المستمر على المنافسين، ويمكن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة لـ **Porter** هنا كوسيلة الاستراتيجية[4].

وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمّر في الموارد والكفاءات بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى: [1]

---

[1] https://www.psychological-consultancy.com/products/hogan-assessments/

تاريخ الاطلاع :2022/12/15 الساعة20:10

[2] بوراس فايزة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط التخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد41 ، سبتمبر 2015، ص448.

[3] اشوك تشاندا، شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، ص- ص : 138 -139.

[4] روبرت جي ويتمان وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي :كيف تتحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة، ترجمة :بسمة ياسين،مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011 ، ص 109.

- زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- زيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا–الأهمية على المستوى الجماعي: تتجلى أهميتها في النقاط التالية: [2]

- حل النزاعات والصراعات الداخلية يبين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة والمدير وزرع روح الفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، بل هناك عالقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أفضل من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

ثالثا–الأهمية على مستوى إدارة الموارد البشرية: يهتم المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية بعنصر الكفاءة وذلك بالتركيز على كفاءة الفريق، ويمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركّز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب فحسب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يتحقق ذلك إلا بنشر وتعميق وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات.

---

[1] عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004 ، ص 04. متاح على الرابط التالي:
https://manifest.univ-ouargla.dz/en/archives-en/206-facult%C3%A9s/facult%C3%A9-des-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/

[2] خليل صبرينة، مصدر سابق، ص 29.

المطلب الثاني-أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في تصنيف أنواع الكفاءات إلى عدة تصنيفات مختلفة، وقد اقترح **Winter** قاعدة لتصنيف الكفاءات تعتمد عدة معايير متقابلة بينها، يوضح الشكل الموالي معايير تصنيف الكفاءات:

الشكل رقم (10): قاعدة تصنيف الكفاءات

سهلة التحويل	⟷	صعبة التحويل
واضحة	———	ضمنية
يمكن التعبير عنها	———	لا يمكن التعبير عنها
يمكن تعليمها	———	لا يمكن تعليمها
يمكن ملاحظتها أثناء العمل	———	لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل
بسيطة	———	مركبة
عنصر مستقل	———	عنصر من نظام
سهلة التحويل	⟷	صعبة التحويل

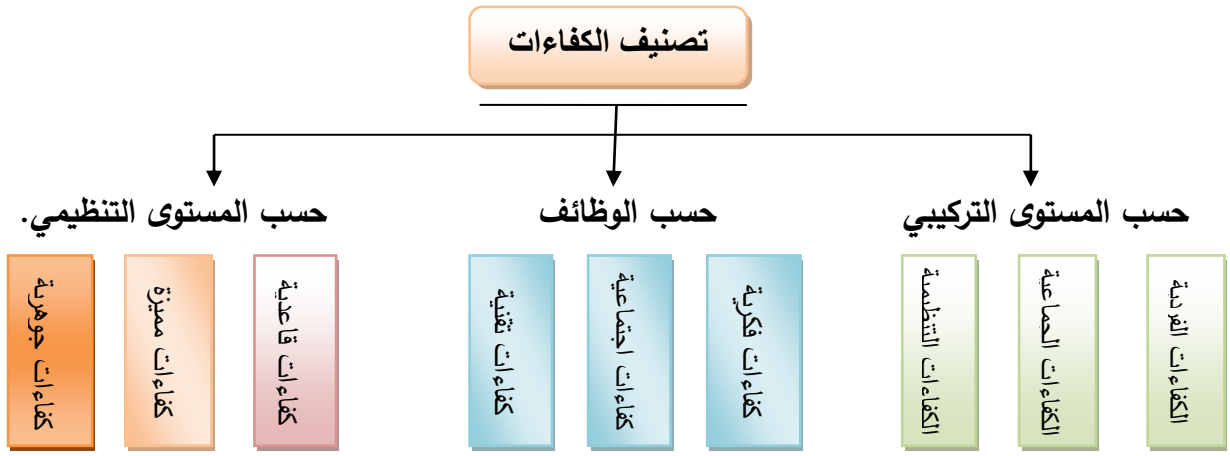
المصدر: فايزة بوراس، مصدر سابق، ص 95.

كما أن هناك أنواعا متعددة من الكفاءات الأخرى نذكر منها:

- الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.
- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.
- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.
- الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات.. الخ.
- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

ونظرا لكثرة أنواع الكفاءات وتعددها، نقترح التصنيف المبين في الشكل التالي، والذي يلخص أنواع الكفاءة حسب كل تصنيف، وذلك لاستيعاب أغلب أنواع تلك الكفاءات:

الشكل رقم (11): أنواع الكفاءات حسب كل تصنيف



المصدر: من إعداد الباحث

وبناء على المخطط السابق سنتطرق إلى تصنيف الكفاءات والأنواع المندرجة تحت كل صنف كما يلي:

الفرع الأول–التصنيف حسب المستوى التركيبي: وهي ثلاثة أنواع: فردية، جماعية، تنظيمية

أولا–الكفاءات الفردية: يعرفها Leboterf :الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار، والعامل الكفء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ وتجنيد وبصفة فعالة مختلف وظائف النظام؛ حيث تتدخل موارد مختلفة: عمليات فكرية، معارف، قدرات ونماذج سلوكية،[1] كما تعرف على أنها مجموعات معارف، قدرات، عمل، وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة[2].

ومهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد[3]:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

---

[1] سليمان عائشة، مصدر سابق، ص 36.

[2] إبراهيم عباس الجيلاني، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط2 ، القاهرة 2013، ص 13.

[3] سملالي يحضيه، مصدر سابق، ص ص 138–139.

- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- التعامل الايجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

ثانيا-الكفاءات الجماعية: حسب **F.le boter** فان" الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع **(synergie)** الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف" معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".[1]

وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية ولكن هناك تفاعلات تتم فيما بينها، تشكل ما يسمى "**التداؤب (التآزر)** " **La synergies**" وهذا المفهوم يشير إلى العلاقة **2+2=5**، أي أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد.[2]

فالكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج وتعاون وتواصل العمال وتبادل مهاراتهم، ومن أبعاد الكفاءات الجماعية:

- **التضامن** : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- **التعلم** : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- **الصورة العملية الجماعية** : تشير إلى نشاط العمل المشترك .
- **التقنين واللغة المشتركتين** : يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد الكفاءة بدون تواطؤ.[3]

وعلى مستواها نميز بين نوعين من الكفاءات هما:

أ-الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

---

[1] ثابت الحبيب، بن عبو الجيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط2، مؤسسة الثقافة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص10 .

[2] بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات.الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي،2010، ص244.

[3] سليمان عائشة، مصدر سابق، ص 38.

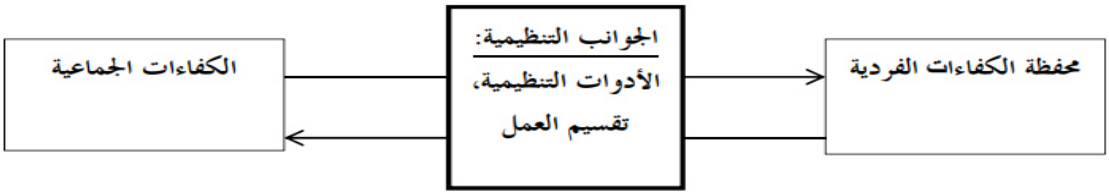
ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة،

والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة[1].

إن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن الكفاءات الفردية وبصفة أدق المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجية المعلومات، أنظمة المعلومات)[2]

والشكل التالي يوضح آلية تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية:

الشكل رقم (12): العلاقة بين الكفاءات الفردية والجماعية



المصدر: أبو القاسم حمدي آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات العدد الاقتصادي لجامعة الأغواط، العدد جوان 2012، ص 56.

كما يوجد هناك قسم ثالث أضافه كذلك"**Le Boterf** بناءً على أعمال كل من "Hamel" "Prahalad وتتمثل في الكفاءات التنظيمية أو الكفاءات الاستراتيجية وسنتطرق إليها في العنصر الموالي:

ثالثا-الكفاءات التنظيمية (أو الاستراتيجية):

وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي وتساهم هذه الكفاءات في تحقيق استراتيجية المنظمة وتتعلق بكل الفاعلين بها وتتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليف بين المهارات الجماعية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية، فالأمر

---

[1] 14- Marcel Coté, Marie-Claive Malo « Lagestion stratégique » éd, gaetea morin , canada, 2002, p100 .
نقلا عن مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز المنافسة في المنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع واقع الصناعة التأمينية الواقع والتطبيق العملي دراسة تجارب دول، المنعقد بجامعة حسيبة بن بوعلي يومي 02-2012/12/03

[2] Guy Le Boterf, op, cit, PP34-37.

يتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكل الوظائف والمهام، ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع من الموارد[1] :

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني..إلخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة.. إلخ) .
- الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق، الرقابة..إلخ).

تشمل الكفاءات الاستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتكون من كفاءات العلاقات الإنسانية الكفاءات الإدارية الفنية، والكفاءات التقنية من جهة في كفاءة التخطيط والإدارة وكفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة والتقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات بينها وبين البيئة المحيط بها.[2]

الفرع الثاني: التصنيف حسب الوظائف تتضمن ثلاثة أنواع من الكفاءات هي:

- كفاءات فكرية (تصورية).
- كفاءات اجتماعية (إنسانية).
- كفاءات تقنية.

حيث تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، بخلاف الإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، ويعتبر Roberti Katz أول المبادرين بهذا التصنيف:

أولا-كفاءات فكرية (تصورية): تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي، وتفترض هذه القدرات بدورها حيازة

---

[1] عبد الرحمن أحمد المقادمة، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، السنة الجامعية 2013، ص 19.

[2] مصنوعة احمد، مصدر سابق.

الشخص مجموعة من مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة...الخ، وتشمل هذه الكفاءة أربعة عناصر هي: [1]

- القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج.
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة.
- القدرة على تجريد المشكلة، والتوقع واستباق الأحداث.
- التحكم في المعلومات النظرية والتقنية، ومعرفة استخدامها في ميدان العمل.

ثانيا-كفاءات اجتماعية(إنسانية): تسمى كذلك كفاءات العلاقات، تتمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسئوليه وبمعاونيه، وتتكون من العناصر الآتية: [2]

- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها.
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل.
- القدرة عل التعاون والتعاضد والعمل كفريق واحد.
- القابلية والاستعداد للقيادة.

ثالثا-كفاءات تقنية: وهي تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لتقنية معينة وتترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي[3] ، ولضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا وينتج عنها: [4]

- المهارة اليدوية.
- فعالية استخدام المعلوماتية.
- اليقظة والحذر الدائمين والقدرة على التدخل السريع في حالات الطوارئ.
- القدرة على ممارسة وإنجاز أكثر من مهمة واحدة.

---

[1] عبد الرحمن أحمد المقادمة، مصدر سابق، ص 20.

[2] المقادمة، نفس المصدر، ص 19.

[3] سليمان عائشة، مصدر سابق، ص35.

[4] عبد الرحمن المقادمة، مصدر سابق، ص 19.

الفرع الثالث–التصنيف حسب المستوى التنظيمي: ويتضمن التصنيفات الآتية:

أولا–التصنيف حسب الأهمية: كما يصنف بعض الباحثين الكفاءات حسب الأهمية إلى ثلاثة مستويات:

- **المستوى الأول– الكفاءات الأساسية (C. de base):** وتكون إلزامية لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية، وهي معارف ومهارات أساسية لا يمكن أداء المهام التشغيلية دونها.
- **المستوى الثاني– الكفاءات المميزة:(C.Distinctives)** هي كفاءات تكتسبها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وهي تخص قطاع نشاط واحد.
- **المستوى الثالث– الكفاءات الجوهرية:(C.Clés)** هي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد تستعمل في مهن مختلفة وتسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة،[1] ولكن في الواقع يمكن التمييز بين صنفين من الكفاءات فقط:

❖ **كفاءات قاعدية:** تستعمل في العمليات التشغيلية للمنظمة وبصفة دورية.

❖ **وكفاءات متميزة:** والتي توصف بأنها محورية أو جوهرية، حيث تعد ذات طابع محوري بالنسبة لوظائف المؤسسة، يتم الحصول عليها عن طريق التطوير والتنمية الداخلية في المنظمة أو يتم استقطابها من خارج المنظمة تتميز بصفات المورد الفريد يتسم بتفرد في كل من السلوكات السمات الدوافع مع صعوبة في التقليد.

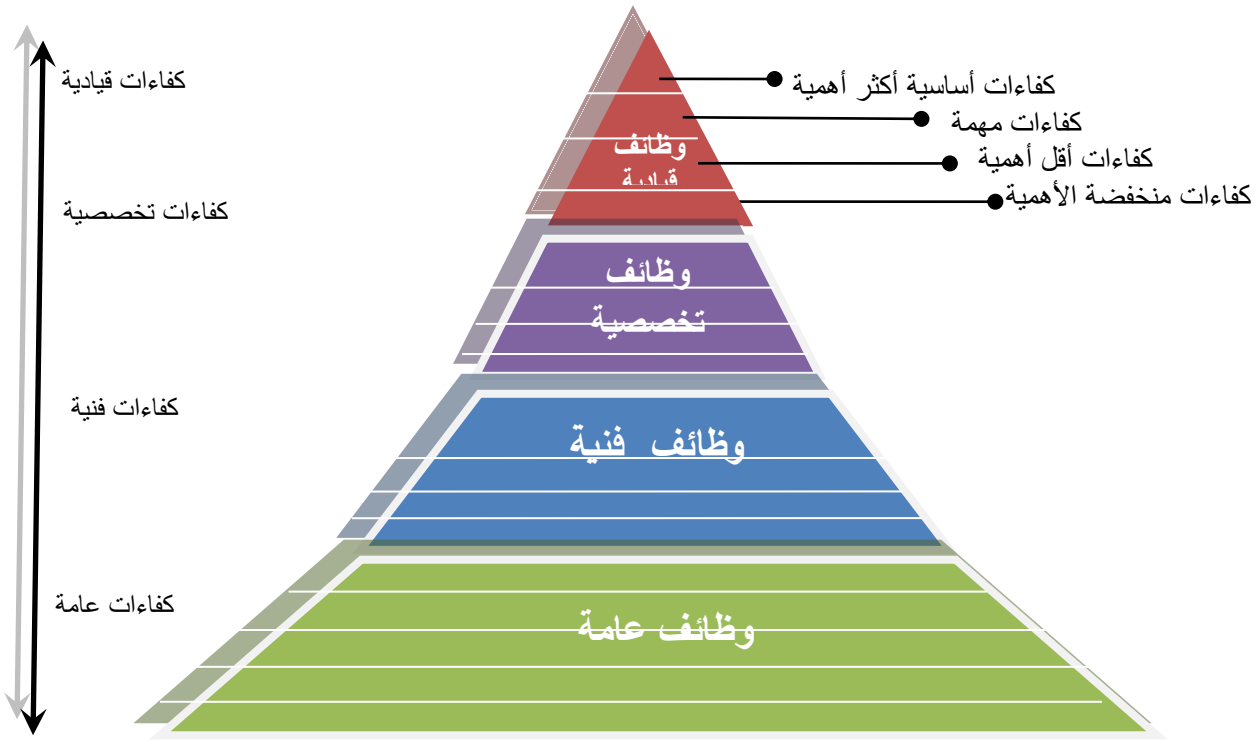
الجدول رقم (04): مستويات الكفاءة

المستوى الأعلى ويضم نوعين من الكفاءات		المستويات الوسطي الكفاءات الوظيفية	المستوى الأدنى الكفاءات العملية
الكفاءات ما بين الوظائف	الكفاءات العامة	– البحث والتطوير – الإنتاج – التسويق والبيع	– المعرفة المتخصصة – المهارة الشخصية – المعرفة الفردية
– **تطوير المنتجات** – **خدمات الزبائن** – **تسيير الجودة**	– سيرورة التنسيق – سيرورة اتخاذ القرارات – سيرورة التحفيز – تسيير الأداء		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ومهند محمد ياسين الشيخلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 17، ص 56.

[1] سليمان عائشة، مصدر سابق، ص 40.

الشكل رقم (13): هرم مستويات كفاءات الوظائف



المصدر: من إعداد الباحث

تتسع قاعدة الهرم المشتملة على الوظائف العامة حيث تتمركز فيها الخبرات والكفاءات اليدوية والفنية وتضيق قاعدة الهرم كلما اتجهنا للمستويات العليا لاشتمالها على الكفاءات التخصصية والمهارات السلوكية أكثر فيما تتطلب الكفاءات القاعدية مهارات يدوية وتقنية وفنية أكثر فان الكفاءات القيادية مع اشتمالها لتلك المهارات فانها مفتقرة لكفاءات ومهارات تخصصية كالتواصل والقيادة والمهارات الذهنية.

ثانيا–تصنيف:**Tymoniak** أما فيما يخص تصنيف الكفاءات التي تنتج عن سيرورة تنظيمية أو روتين فيصنفها **Tymoniak** إلى ثلاث مستويات وهي على النحو التالي :[1]

ثالثا–**التصنيف حسب مستوى كل الكفاءة:** ويمكن بيان مستويات الكفاءة في المنظمة حسب الجدول التالي:

---

[1] مداح عرايبي الحاج، مداخلة بعنوان : البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، نقلا عن –A.Tymoniak (1996),P7.

الجدول رقم (05): توصيف الكفاءة حسب كل مستوى

المستوى	المكونات	وصف الكفاءة	التصنيف	الرتبة	البعد
المستوى 7	**S.devenir+**	التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات (وطني–دولي)	كفاءات جوهرية محورية	النجوم*	م.م.المستقبل
المستوى 6	**+ Motives**	المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة	الكفاءات الجوهرية	النجوم	معرفة الكينونة
المستوى 5	**+ Traits**	التحكم في وضعيات معقدة جدا وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات	الكفاءات المميزة	المجدون**	
المستوى 4	**+ Behaviours**	القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.	الكفاءات المميزة	المجدون*	معرفة التصرف
المستوى 3	**+ Skills**	يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.	الكفاءات القاعدية	المجدون	
المستوى 2	**Knowledge**	يملك معارف حول التصرفات	الكفاءات القاعدية	العاديون*	المعرفة النظرية
المستوى 1		يملك معارف أساسية	الكفاءات القاعدية	العاديون	
المستوى 0		لا يملك أي معارف	/	الكسالي	
عدم القابلية للتعلم والتأقلم وعرقلة النشاط			/	المتعبون	/

المصدر: من إعداد الباحث

حيث تتصاعد أهمية الكفاءة حسب القيمة المضافة لحاملها انطلاقا من اعتبار المعارف ابسط مكون للكفاءة، حيث يمثل عدم امتلاك أي معرفة انعدام كفاءة ثم تتكاثف تلك العناصر لتشكل مستويات أعلى من الكفاءة متمثلة في المهارة والتي تتجسد من خلال مقدرة على التحكم في عدة وضعيات وتظهر في شكل سلوكات يمكن أن تتضاعف بالسمات الشخصية لتشكل كفاءات متميزة أو محورية خصوصا إن صاحبها مواهب واستعدادات فطرية ما يؤهل صاحبها لوضعيات قيادية أكثر تعقيدا.

المبحث الثالث –الكفاءات وأساليب تنميتها

يشير مفهوم تنمية الكفاءات إلى مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة،[1] كما أن وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات Staff Function (حسب منظور معين) تتمثل بتقديم النصائح والخدمات والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بالتعيين، تدريب العمال، تقييم الأداء، التحفيز الترقية منح الأجور والمكافآت،[2]

أما بالنسبة لكل من David Decenzo وstephan robinns وVerhulst Susa فان تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية وعلى ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات.

وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.[3]

يمكن القول إن تنمية الكفاءات هي عملية (تعليم، تدريب، تمكين، تحفيز.الخ) تهدف إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعارف، المعارف العملية، السلوكات.

المطلب الأول–الأساليب التنظيمية لتنمية الكفاءات

إن عملية تنمية الكفاءات هي سلسلة من الأعمال المستمرة، حيث ترتبط تنمية الكفاءات بالتنمية الشخصية كمفهوم إداري، وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب ويتطلب ذلك بيئة خاصة، يتم وصف هذه البيئة بشكل متزامن باستخدام مصطلحات مثل منظمة التعلم، و"تكوين" المعرفة، والتنظيم الذاتي والتمكين.

وسنعرض لأهم الفروق بين أساليب تنمية لكفاءات الثلاثة التعليم التدريب والتطوير في الجدول التالي:

---

[1] بوراس فايزة، مصدر سابق، ص 448.

[2] رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، طبعة دار اليازوري، سنة 2014، ص 32

[3] David A.Decenzo and others, Human resource management, 11th edition, Wiley education, Asia, 2013, p.205.

الجدول رقم (06): مقارنة بين أساليب تنمية الكفاءات

الأسلوب	مضمونه	المدى	الأهداف
التدريب	يرتبط بوظيفة أو مهمة معينة لفترة محددة	يقوم على تطوير الموظف أثناء الوظيفة في المدى القصير	له أهداف سلوكية قابلة للقياس
التعليم	يركز على المعارف والمهارات والاتجاهات لتأهيله لوظائف أخرى	المدى المتوسط	له أهداف محددة يمكن قياسها
التطوير	يركز على تنمية الشخص لمواكبة تطور المنظمة والنشاطات التنظيمية	ويكون على المدى البعيد ولا تأخذ بالضرورة التدريب والتعليم لكن تستفيد من مخرجاتهما	له أهداف عامة يصعب قياسها

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: حسين بركاني، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2010، ص55.

فالتدريب يرتبط بوظيفة أو مهمة معينة لفترة محددة يقوم على تطوير الموظف أثناء الوظيفة في المدى القصير له أهداف سلوكية قابلة للقياس، التعليم يركز على المعارف والمهارات والاتجاهات لتأهيله لوظائف أخرى في المدى المتوسط له أهداف محددة يمكن قياسها، التطوير يركز على تنمية الشخص لمواكبة تطور المنظمة والنشاطات التنظيمية ويكون على المدى البعيد، ولا تأخذ بالضرورة التدريب والتعليم لكن تستفيد من مخرجاتهما، له أهداف عامة يصعب قياسها.[1]

غير انه لا يفهم من ذلك أن تنمية الكفاءات تقتصر على جانب التدريب والتعليم فقط، بل تشمل كذلك أساليب أخرى كالتمكين وتطوير فرق العمل وتنمية القيادات والتعلم التنظيمي والتكوين، كذلك تعتبر عملية نقل المعرفة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد من أحد عمليات التطوير. [2]

بالإضافة إلى استخدام بعض المؤسسات مجموعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات.[3]

حيث تمر هذه العملية بالمراحل التالية [1]:

---

[1] – حسين بركاني، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، سنة 2010 ص 55.

[2] McDonnell A, Lamare R, Gunnigle P and Lavelle J. (2010), "Developing tomorrow's leadersevidence of global talent management in multinational enterprises", Journal of World Business, Vol. 45

[3] Hartmann E, Feisel E and Schober H., (2010), "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45

- إعداد مواصفات الكفاءات لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات عن الوظيفة ومجال العمل.
- تقييم الكفاءات لمعرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة.
- تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- تحفيز الكفاءات لتنمية الرغبة لدى العاملين للحصول على أفضل النتائج.

وسنتطرق إلى مجالات تنمية الكفاءات التالية:

- تنمية الكفاءات المعرفية (التعلم التنظيمي، التكوين)
- تنمية الكفاءات التنفيذية (التدريب بأنواعه)
- تنمية الكفاءات السلوكية (تنمية القيادة، فرق العمل، التمكين)

الفرع الأول–تنمية الكفاءات المعرفية

لعبت مقاربة إدارة المعرفة من خلال أعمال Nonaka&Takeuchi[2] في سنة 1997 دورا كبيرا في الانتقال من مقاربة إدارة الموارد البشرية إلى مقاربة إدارة الكفاءات من خلال الاهتمام بالامادي في المؤسسة وتطوير رأس المال الفكري؛ حيث يتحقق ترجمة مصطلح المعرفة إلى مصطلح الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد: المهارات، الممارسات (المهارات العملية) والمواقف(مهارات سلوكية)ويركز تطوير الكفاءات على طريقتين من التعلم وهما: الاستغلال والاستكشاف .[3]

تتنوع مصادر المعرفة المكتسبة بين المصادر التنظيمية والمصادر الشخصية للحصول على المعارف وتنميتها، والشكل الموالي يبين مصادر تلقي المعرفة:

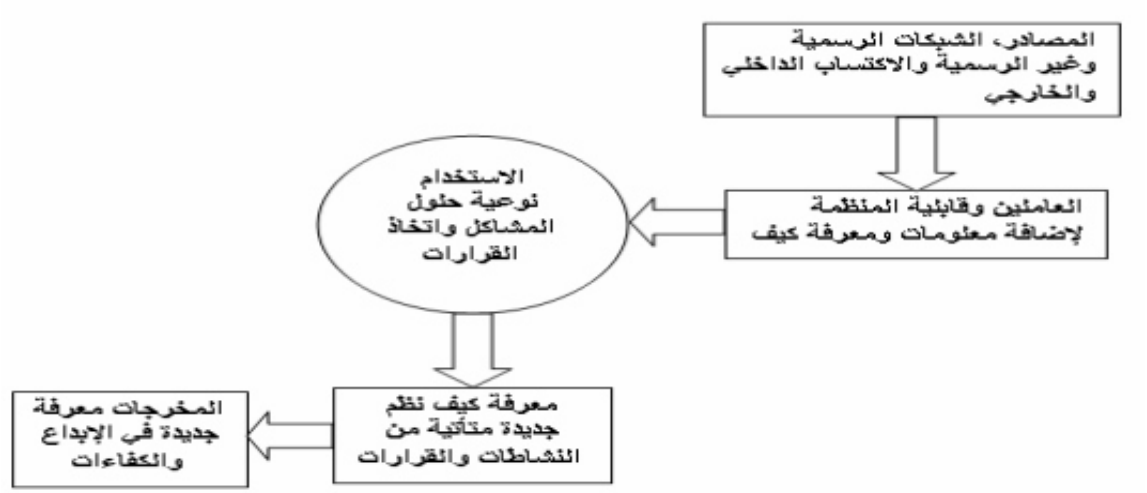
---

1 سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 28، جانفي 2017، ص 122.

2 Demailly A., Pingaud F., 2005, Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi, Bulletin de psychologie,1(475), 149 – 156.

3 بوشليت مسعودة، سواكري مباركة التمكين المبني على إدارة الكفاءات–دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة المؤسسة، العدد 01 المجلد10 ،سنة 2021، ص 55.

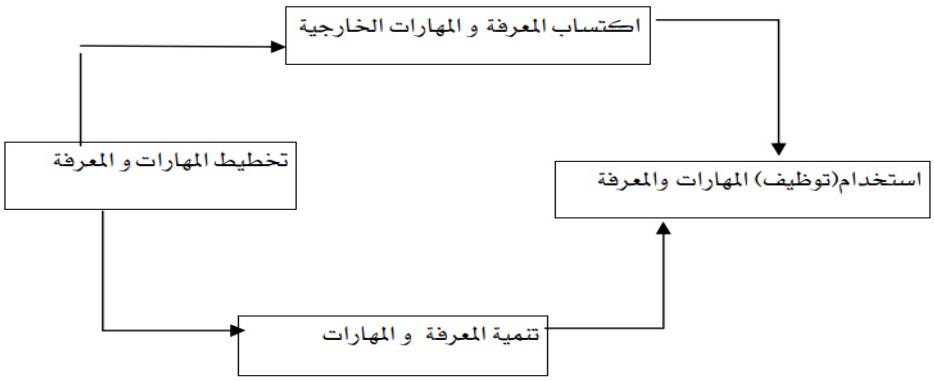
الشكل رقم (14): مصادر الحصول على المعرفة



Source: midgley, D.,"Knowledge management", Philosphy process, pitfalls, and performance, Australian Graduat School of management, Australia, Keainep, 1999, p.4.

فمن الملاحظ أن الشركات الناجحة هي تلك التي تنشى بشكل متسق للمعرفة وتنشرها على نطاق واسع وفي جميع أنحاء الشركة وتجسدها بسرعة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، وهذه الأنشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة، والشكل الموالي يوضح سلسلة المقدرات المهارات والمعرفة:

الشكل رقم (15): سلسلة المقدرات المهارات والمعرفة



المصدر: حداد بختة ومحمدي عزالدين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز لسونلغاز، مقال منشور بمجلة حوليات جامعة الجزائر1، عدد32 جزء 2، جوان 2018، ص 629.

يعد كل من التعلم التنظيمي والتكوين أهم مصدرين تنظيمين لتلقي المعرفة، وسوف نتطرق إليهما كما يلي:

أولا–التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ حيث يُعّرف بأنه: سيرورة جماعية للحيازة، وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم،[1]

كما يعرف التعلم التنظيمي كذلك بأنه :عملية التعلم المستخدمة في المنظمة[2]، ويرى **Hodgkinson** بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم[3]، فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية.[4]

1–أهمية التعلم التنظيمي: وجد **Degeus** في دراسته لعمر المنظمات بأن السبب في موت المنظمات يعود إلى عدم قدرتها على التعلم، ويرى **C, H et autre** أن التعلم التنظيمي هو وسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع وخدمة الزبائن، عامل أساس في تحويل المعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية.[5]

2–مستويات التعلم التنظيمي: ووفقا لـ**Huber** يتكون التعلم التنظيمي من أربع بنيات هي: الحصول على المعلومة توزيع المعلومة تفسير المعلومة والذاكرة التنظيمية،[6] فيما يقترح **Farago Et Skyrme** أربعة مستويات للتعلم التنظيمي هي:[7]

أ–**المستوى الأول** :تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغير البسيطة.

---

[1] -V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», in cahier de Français, N°287, 1998, p. 96.

[2] خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15 . العدد الأول، 2013 ، ص 80. رابط المجلة على الانترنت :
https://www.asu.edu.jo/ar/Scientific-Research-and-Graduate-Studies/Pages/The-Jordan-Journal-of-Applied-Science.aspx

[3] نفس المصدر، ص81 .

[4] شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة يومي 10و11 نوفمبر 2009.

[5] عمارة سلمى، بوخضرة مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية في الجامعة الجزائرية–دراسة حلة جامعات الشرق–، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جوان 2019، ص 21.

[6] Fattah Nazem and other, A Structural Equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in Universities, Department of Education, Islamic Azad University, Roudehen, Iran, p 290.

[7] خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، مصدر سابق، ص 82.

ب-المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق هذا على الحالات الجديدة، حيث توجد الحاجة للرد على التغير الحاصل خارج المنظمة.

ج-المستوى الثالث: لتعلم للتكيف وينطبق على الحالات الديناميكية والتي تحتاج إلى تطوير حلول جديدة وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

د-المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل، بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

3-أبعاد التعلم التنظيمي: وتتمثل فيما يلي:

أ-**التعلم التكيفي:** القدرة على كشف وتصحيح الأخطاء في بعض إجراءات التشغيل[1]، وهذا النوع من التعلم يقوم على تصحيح الأخطاء انطلاقا من تصحيح السلوكات عبر التغذية الراجعة واعتماد الإجراءات اللازمة وفق الأهداف المسطرة مسبقا والنتائج المنتظرة.

ب-التعلم التنبؤي: اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له أي التغييرات التنظيمية المخططة التي من خلالها يتم التعرف على أفضل الفرص المستقبلية.[2]

ج-التعلم الجماعي: التعلم من خلال عدة قدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات وتحويل المعرفة بكفاءة من خلال المنظمة.

د-التعلم التفاعلي: التعلم من خلال العمل والمواقف تجاه القضايا التنظيمية.[3]

4-أساليب التعلم التنظيمي: تعتبر أساليب التعلم التنظيمي، مفيدة للمؤسسة وللقائد، لأنها إضافة لكونها أساليب يتم اعتمادها في عملية التعليم، فهي أيضا يمكن أن تحدد الأسلوب المناسب لكل فرد حسب خصائصه الشخصية، فهناك من الأفراد من يتقنون الملاحظة، وهناك أفراد يميلون دائما للجديد.

أ- **أساليب التعلم حسب Mumford Et Honey** حيث حدد أربعة أساليب للتعلم وفق نوعية شخصية المتعلم وهي:

---

[1] Ricardo Chiva, A FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LEARNING TYPES: GENERATIVE, ADAPTIVE AND ZERO LEARNING, university Jaume I, 12071 Castellon, Spain, p 12.

[2] عمارة سلمى وبوخضرة مريم، مصدر سابق، ص 21، باختصار وتصرف.

[2] Claude Leavy-Leboyer**, La gestion des compétences,** Paris, éditions d'organisation, 2002. **,** P 144.

- **الناشط** :وهو الشخص الذي يتعلم من نشاطاته، ويستفيد من التجربة والمشكلات ومختلف الفرص، وهو شخص يستمتع بالتعلم، يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات، وهو شخص منفتح ويحب التحدي.
- **الانعكاسي:** وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة لما يحدث من حوله، يمتاز بقدرته على جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج.
- **النظري:** هو شخص يتعلم من النظريات والملاحظات، ويعتمد المنطق والتحليل للوصول إلى نتائج عقلانية.
- **البراغماتي:** وهو شخص يحاول إيجاد مفاهيم وأفكار جديدة، يفضل حل المشكلات ويستمتع باتخاذ القرارات.

ب-أساليب التعلم حسب kolb والذي ميز بين أربعة أصناف للأشخاص حسب أساليب تعلمهم :[1]

- **المتقاربون** :هم الذين لا يتعلمون إلا من خلال التجربة.
- **المدمجون** :هم الذين يتعلمون من التجربة والخطأ، يوفقون بين النظرية والتجربة.
- **المختلفون** :هم الذين يقومون بالتصور، دون تجريب .
- **المستوعبون** : يفضلون بناء نموذج نظري خاص بهم، وكل الملاحظات يستوعبونه حسب مجال الإدراك الذين قاموا بتحديده، إلا أن أبرزها **التعلم من خلال القائد.**

ج- أدوار القائد في التعلم التنظيمي: ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم وإكسابهم المنظمة، ولتحقيق ذلك تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل القدرة على تحقيق أهداف[2]

- إعطاء المرؤوسين تكليفات بمهام تثير التحدي، فيبذلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاص.
- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور والنمو، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة.

---

[2] دانيال جولمان، ريتشارد بوياتزيس، آني ماكي، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير احمد سعيد دار المريخ، الرياض، 2004، ص97.

- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية
- القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله وضرب المثل والسلوك الرمزي، إذ هي خير وسيلة للتعليم بدل الوعظ والإرشاد المثير للسخرية والملل؛
- ممارسة التدريب الخصوصي **(Coaching)** والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب (اتجاهات، سلوكيات، مهارات)، من ثم يقترح القائد وبالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير ومتابعة تنفيذها.
- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

5-أصناف القادة في التعلم التنظيمي: ولقد حددت أدوارهم كما يلي[1] :

أ- **المصمم**(designer): القائد المصمم يقوم بتصميم الأهداف وتحديد الرؤية، كما يقوم بتحديد القيم الأساسية، وتصميم السياسات والاستراتيجيات، والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات ويعمل على التأثير قي عمليات التعلم والتي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم. يركز عمله في مستويين يقوم برعاية الأفراد المبادرين الذين يقودهم.

ب- الراعي(**steward**): يرعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد ، والمستوى الثاني لغرض أكبر أو للرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها، فالقائد الراعي يكون مشغولا ببناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة الوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي، ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى .ويشير دور القائد الراعي إلى الالتزام برؤية المنظمة ومشاركتها مع الأفراد حيث يقوم بمساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة وتوضيح الحقائق

ج- المعلم(teacher): وذلك للتصدي للقضايا الحالية للأفراد (**models mental**) ، كما يكمن دوره في تكوين النماذج الذهنية الهامة والنماذج الذهنية تؤثر وبشكل معنوي على كيفية ادراك المشكلات والفرص والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة والاختيار فيما بينها؛ فالقائد مسئول عن مساعدة الأفراد في هيكلة

[1] فيروز شين، نوال شين، مصدر سابق، ص 178.

وجهات نظرهم للحقائق وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية وغير المنظورة للمشكلات، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

ثانيا-التكوين: ثاني أنواع طرق تنمية الكفاءات المعرفية بالطرق بالنسبة للمنظمات:

1- تعريفه: حيث يعرف التكوين بأنه : تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

من هذا التعريف يتبين أن المؤسسات تقوم بإعداد البرامج التكوينية من أجل :كسب الفعالية، والكفاءة المستقبلية؛ تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد؛ رفع مهارات ونقل المعارف بين العاملين؛ رفع مستوى أدائهم مع ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة[1].

2-الفرق بين التكوين والتدريب: اشتقت كلمة التكوين من فعل كوَّن (former) ذات المصدر اللاتيني ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (training) الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (formation)، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

وهو يعني إحداث معلومات ومعارف للفرد، ويوجد من يعتبر التكوين والتدريب لهما نفس المعنى لكن يظهر لنا جليا أنهما مختلفان لأن التدريب يحوي التكوين ويشمل الموظف الجديد والقديم في حين التكوين يشمل الموظفين الجدد فقط.[2]

يرتبط التدريب بمجال واحد غالبا ما يستعمل في الجانب التطبيقي لذا يرتبط بالجانب الإنتاجي والصناعي ففيما يرتبط التكوين بنقل المعارف والمهارات والاتجاهات يكون التدريب إضافة إلى ذلك محددة وقابلة للقياس.

3-أنواع التكوين: تتعدد أساليب التكوين بحسب الحاجة والهدف والمستهدف والقائم عليه فمن أنواعه :[3]

---

[1] سحنوني محمد، مصدر سابق، ص125.

[2] رميلي غلام الله، مصدر سابق، ص21 .

[3] زغدود سهيلة، مصدر سابق، ص ص 276-277.

أ- **تكوين تصحيح أو تكييف:** مع واقع العمل وهو يخص أساسا الموظفين الجدد وهو يسهل الانتقال من الوسط التربوي "التعليمي" إلى الوسط المهني.

ب- **تكوين صيانة للكفاءات المكتسبة** للاحتفاظ بالمهارة اليدوية يخص الموظفين الذين يقومون بالأعمال الروتينية.

ج- **تكوين إتقان:** من اجل تقديم أحسن للعمل الحالي يخص جميع الموظفين.

د- **تكوين رسكلة أو إتقان:** لإكساب مهارات جديدة نتيجة لتطور المهن والمهارات.

هـ- **تكوين ترقية:** لأجل ممارسة وظيفة سلمية هامة تتطلب مهارات جديدة أو من اجل ترقية اجتماعية.

و- **تكوين تدليل أو سبق:** لأجل مواجهة التغييرات الحاصلة في المحيط.

المطلب الثاني- تنمية الكفاءات التنفيذية

غالبًا ما يتم ذكر التدريب والتوجيه معًا، لكن متطلبات كل منها منفصلة ومتميزة، حددت Brandon Hall , Group ست (06) صفات للإرشاد القوي، معظم المنظمات (86% في المتوسط) وافق على أن السمات مهمة ولكن في المتوسط 40% فقط اعتبرو أن تدريب الموجهين شمل هذه السلوكيات.[1]

الفرع الأول- التدريب (Training)

يعد التدريب أهم أساليب تنمية الكفاءات ولا يزال يحتل مكانة مميزة وتتعدد تقنياته وأساليبه، ولذا سنتطرق إليه بشيء من التفصيل كما يلي:

أولا- تعريفه: جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة،[2]

فالتدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية، ويعتبر علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه، كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.[3]

---

[1] Claude J. Werder, Brandon Hall Group, How to improve guidance in your organization,07/09/2021, internet link : https://www.brandonhall.com/blogs/how-to-improve-mentoring-at-your-organization/?lang=ar

[2] بلال خلف السكارنة، مصدر سابق، ص 73.

[3] أحمد الخطيب رداح الخطيب، مصدر سابق، ص125.

ثانيا- المبادئ الأساسية للتدريب : وتتمثل في العناصر الآتية: [1]

- مبدأ الاستمرارية.
- مبدأ الشمولية.
- مبدأ دينامية ومرونة التدريب (الحركية).
- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب .
- مبدأ العائدة والتكلفة.
- التدريب نظام متكامل.

ثالثا- مدخلات نظام التدريب : وتشمل ما يلي:

- الأفراد المتدربين، المدربين، المسئولين عن التدريب، الوظائف التي يشغلها المتدربون، المهارات والمعارف وأنماط السلوك.
- النشاطات التدريبية وتشمل ما يلي :تصميم برامج التدريب وتنفيذها، تقويم نتائج التدريب .
- مخرجات نظام التدريب: وتكون على شكل : نتائج اقتصادية، نتائج سلوكية، نتائج بشرية .

رابعا- مراحل العملية التدريبية

إن للكفاءات دورا بالغا في محاولة الوصول إلى الغاية التي أنشأت من أجلها المنظمة، حيث تعتمد في الغالب على البرامج التدريبية في تنمية الكفاءات على الأقل حتى يتمكن هؤلاء من التفكير الاستراتيجي الفعال، وتعتمد في ذلك على ثلاث مراحل في التدريب[2]:

المرحلة الأولى- تحليل الاحتياجات: وتتميز هذه المرحلة بتحديد فجوة الأداء بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي غالبا ما تكون سلبية نتيجة التطورات المتسارعة للبيئة والتي تفرض على المنظمة تحديات أكبر وعموما يمكن اللجوء إلى بعض الطرائق في تحليل الاحتياجات التدريبية منها:

أ- **مرجع الكفاءات:** والذي يمثل مرجعا لكل المعلومات الخاصة بكل كفاءة لكل فرد، ويشمل الكفاءات التي يتوفر عليها الأفراد حاليا، كما يمكن الاستعانة أيضا بتحليل الوظائف) تحليل واجبات الوظائف، المسؤوليات، مستوى المعرفة والمهارة والسلوك للقيام على شؤون هذا الوظائف، (وتوصيف الوظائف) أي الهدف الرئيس

---

[1] إبراهيم هديب، مصدر سابق، ص 14 – 7(باختصار).

[2] إبراهيم هديب، نفس المصدر السابق، ص 10.

من هذا الوظائف، عدد ساعات العمل، السلطات المتاحة،(تخصيص الوظيفة) الأداء الواجب تحقيقه، والمعرفة والمهارة المطلوبة، تحليل المهام،... الخ).

ب-الملاحظة: وذلك من خلال ملاحظة أداء القائد سواء مباشرة أثناء أدائه لعمله من طرف أفراد مختصين داخل المنظمة أو خارجها؛ الاستبيانات والمقابلات الشخصية.

المرحلة الثانية-مرحلة تنفيذ البرنامج: وفيها يتم تحويل تلك الاحتياجات إلى واقع تنفيذي يتمثل في البرامج والخطط التدريبية، والتي تستهدف تنمية الكفاءات لفائدة دعم التفكير، والتي تؤدي دورا مباشرا في تفعيل أدوارهم من :تفكير، توجيه، تغيير، تحريك، تحفيز، تفعيل، تفويض وتمكين، تدريب، صناعة البيئة الملائمة، صناعة المناخ الملائم للعمل.

المرحلة الثالثة -مرحلة التقييم: تعتبر طريقة تقييم البرامج التدريبية التي اقترحها Patrick Kirk والمشهورة باسمه – والتي سوف نقتصر على ذكرها فقط – واحدة من بين الطرائق الأكثر شيوعا واستخداما، والتي تحتوي على أربعة مستويات: [1]

1-**ردة الفعل (Reaction)** : ويقيس هذا المستوى ردة فعل القادة المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، وفي نفس الوقت نفسه ردة فعل العملاء الذين يمثلون الأتباع تجاه سلوكيات القادة، والأمر المهم في هذا الصدد هو التركيز على ردة الفعل الايجابية فقط، لأن هذه الأخيرة تنعكس مباشرة على تحفيز القادة نحو التعلم؛

2-التعلم **(Learning)** :ويقيس مدى تعلم القادة، وذلك من خلال ملاحظة ثلاث مؤشرات: تغير في السمات، زيادة ونمو في المعرفة، تحسن في المهارة؛

3-**السلوك (Behavior)** : قد يقع مقيمو البرنامج التدريبي في خطأ إغفال مستويي ردة الفعل والتعلم والمرور مباشرة إلى المستوى الثالث (السلوك)، إذا لا يمكن الحكم على نجاح أو فشل التدريب من خلال الاعتماد فقط على تقييم مستوى السلوك،

4- **النتائج (Results)** : وهو آخر مستوى للتقييم، إذ يهتم بقياس النتائج النهائية مثل زيادة الإنتاج، تحقيق الأهداف أو النجاح في انجاز المهام أو الأدوار.

[1] Lois B. Hart, Ed.D. Charlotte S, Waisman, op, cit, PP17- 30

خامسا- أنواع البرامج التدريبية : وتتمثل أهم البرامج التدريبية في:[1]

1- برنامج التكوين التحضيري: وهو نوع من أنواع التدريب للعامل الجديد يهدف لمساعدته على فهم الهيكل التنظيمي وسياسة المنشأة وكيفية استخدام الأنظمة واللوائح والتعليمات.

2- البرنامج التخصصي: وهو وسيلة من وسائل تدريب العامل على طريقة أداء عمل معين وذلك طبقا لنوع العمل والمؤهلات المطلوب توفرها في العامل لشغل هذا العمل ذلك أن أداء الوظيفة يتطلب نوعا من الممارسة الاختيارية للأداء.

3- برنامج تطور العمل: يتم عادة برنامج تطور العمل بإحدى الوسائل التالية :

أ- قيام جهاز متخصص بتجميع المؤثرات وحصر أصحابها وأثرها على التخصصات المختلفة تمهيدا لإعداد وسائل تدريبية تضمن نقل هذه المؤثرات.

ب- تنظيم لقاءات للأجهزة المرتبطة بهذه المؤثرات لتقوم بوضع تصور لهذه المؤثرات وتحدد الوسائل التدريبية المختلفة.

ج- الجمع بين(أ+ب) وبالتالي تهدف إلى توصيل الحقائق لأفراد المشروع .

4- برنامج أمان العمل : يهدف إلى تنمية مهارات وعادات الاستخدام بما يقلل من أخطار المهنة ومن هذه البرامج الأمن الصناعي.

5- برنامج تطوير الأداء : تجد الإدارة نفسها أمام التزام دائم بتدريب الفئات العمالية المختلفة على الوسائل المختلفة لرفع الكفاية الإنتاجية وبالتالي يهدف هذا البرنامج لتنمية مهارة العامل الفنية وزيادة معلوماته لتطوير أدائه.

6- برنامج الإدارة والإشراف: تهتم هذه البرامج بتدريب القادة في المنشآت ابتداء من أصغر مشرف وحتى رئيس مجلس الإدارة على مهارات الإشراف وتعميق مهارات الاستخدام.

7- برنامج العلاقات الإنسانية: تهدف إلى محاولة توضيح متغيرات السلوك البشري وتوجيهها بطريقة تحقيق الإشباع النفسي.

---

[1] هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان الأردن،2010 ، ص147-149.

الفرع الثاني– طرق وأساليب التدريب : تتعدد أساليب التدريب وتتنوع غير أننا سنتطرق إلى أشهرها وهي:[1]

أولا-coaching (التدريب الشخصي) :حيث إن الطرق الكلاسيكية في التدريب والإشراف لا تكفي لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة للأفراد في المؤسسة، ومن بين الطرق الحديثة للتدريب coaching أو كوتشينغ المرافقة الذي لقي نجاحا وشهرة في عالم الرياضة، ودخل بقوة في المؤسسة، ويهدف الكوتشينغ إلى المرافقة الشخصية من طرف شخص ماهر، وهو الكوتش، فالكوتشينغ يمكنه ممارسة التدريب حسب المقاس[2].

أ- **تعريف الكوتشينغ :** إن التدريب الذاتي يشير إلى ذلك الأسلوب التدريبي الذي يعتمد على تنفيذ العملية التدريبية من خلال المتدربين أنفسهم بالاستعانة بمادة تدريبية خاصة، وفيما يلي أهم تعاريفه:

جدول رقم (07): تعريف الـ coaching

رقم	صاحب التعريف	التعريف	المرجع
01	**Pascal Leleu**	الكوتش لديه مهمة الاستشارة ومرافقة المسير وفريقه في ممارسة التغيير الهيكلي مثل : التحويلات، مسؤوليات جديدة، إدارة مشروع.	*Olivier devillard, Coacher: éfficacité personnelle et performance collective, Paris, Dunod, 2001, P 22*
02	**Vincent Lenhardt**	المرافقة لفرد أو لفريق استراتيجي.	*Ibid, P 22*
03	**Olivier Devillard**	هو تدخل يهدف إلى التنمية لدى الفرد أو "" ويتبنى لدى فريق، لعناصر داخلية لها علاقة بالموهبة، والتعاون، أبعد من العوائق التي تواجهه.	*Ibid, P 22*

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: فيروز شين، نوال شين،أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، جويلية 2016، ص 179.

ب–أهداف الكوتشينغ: تنفيذ العملية التدريبية من خلال المتدرب نفسه يتناول –كغيره من أساليب التدريب – ثلاثة أهداف رئيسية أحدها التعلم واكتساب المعلومات والمعارف، كما أن التدريب الذاتي يذهب فيه المتدرب إلى تغيير قناعاته الذاتية واكتسابه للمهارات.

[1] ويسمي أيضا التدريب بالملازمة.

[2] Pierre longin, Coachez votre équipe-techniques de coaching individuel et de coaching D'équipe, 3eme edition, Paris, Dunod, 2006, P 2.

هناك عدة أهداف يقوم الكوتشينغ بتحقيقها، نوجزها في النقاط التالية:[1]

- تطوير الإمكانيات المهنية والشخصية، جعل الأفراد أكثر مرونة وتغيير المعتقدات المحدودة.
- البحث في الوضعيات اليومية، والحلول الأكثر مناسبة للمؤسسة.
- الأخذ في الاعتبار شخصية الفرد المتدرب وكذلك شخصية المؤسسة.
- وضع العوائق تحت الأضواء، وتوفير الأدوات المناسبة لتجاوزها.
- اقتراح السلوكات الأكثر فعالية لتجاوز هذه العوائق.
- الاستماع الجيد للأفراد، ومساعدتهم على إيجاد حلول للصعوبات التي تواجههم وتحقيق الأهداف.
- التسيير الحسن للعواطف، واكتساب سلوكات جديدة وموارد جديدة.

ج- أنواع الكوتشنغ: [2]

- كوتشينغ التنمية
- كوتشينغ الحلول
- كوتشينغ الاستراتيجي
- كوتشينغ الفريق

د- الجوانب الأساسية الكوتشينغ :

- التصرفات والسلوكات
- مشروع الحياة المهنية
- تحسين الممارسات
- تنمية الإمكانات
- مرافقة التغيير

ثانيا-التدريب التنفيذي: ويتم وصفه من خلال تعريف **Douglas وMorley** بأنه: عملية تزويد الأفراد بالأدوات والمعارف والفرص التي يحتاجون إليها لتطوير أنفسهم ليصبحوا أكثر فعالية.

فالتدريب التنفيذي ينطوي على تدريس المهارات في سياق علاقة شخصية مع المتعلم، وتوفير ردود الفعل على العلاقات التنفيذية للمهارات. [3]

إن مهمة التدريب الميداني تقوم على تعريف العاملين الجدد من خلال برامج يتم تصميمها وتتابع مكوناتها بصورة تراكمية مخططة كي يتمكن هؤلاء المعينون الجدد

من:

- القيام بأعمالهم بشكل تعاوني واعتمادي.
- القيام بأعمالهم بصورة إبداعية تتجاوز الحد الأدنى من التوصيف الوظيفي لوظائفهم.

---

[1] فيروز شين ونوال شين، مصدر سابق، ص 179.

[2] نفس المصدر السابق، ص ص 180-181.

[3] Louis Baron, Lucie MorinThe impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 1, 2010, p19

- الاستمرار مع الشركة في ظروف عمل يشعرون فيها بالانتماء والالتزام.

ومن هنا يبرز القول بأن التدريب الميداني يهدف إلى تطبيع المتدرب وتنمية قدرته على التكيف مع متطلبات وظروف عمله الجديد، وثمة نموذج يوضح المراحل المختلفة لمهمة التدريب الميداني وهي مراحل ينبغي ربطها بالبرامج والفعاليات التي يتم إعدادها لتدريب المعينين الجدد وهذه المراحل هي[1] :

1-**مرحلة التوقع:** وفي هذه المرحلة يتلقى المعينون الجدد معلومات عن الشركة وعن العمل الذي سيقومون به وحقوقهم وواجباتهم الوظيفية وتبعات العمل ومسئولياته وما ينطوي عليه من مخاطر ومدى توافق ذلك كله مع قيمهم واتجاهاتهم وقدراتهم.

2-**مرحلة المواجهة:** حيث ينضم المعين الجديد إلى جماعة العمل التي سيقوم بالعمل معها ويتعرف تفصيلاً على مهام ودقائق وظيفته ويتعامل مع أية صراعات أو تناقضات داخل جماعة العمل التي سيعمل معها أو الجماعة الأكبر (الدوائر والأقسام الأخرى بالشركة.

3-**مرحلة التغيير والاكتساب:** حيث يفهم المعين الجديد فهماً كاملاً تعقيدات وضغوط عمله ويتكيف بصورة مرضية مع هذه التعقيدات والضغوط ومع جماعة العمل والمعايير والقيم واللوائح والأساليب والإجراءات الإدارية المتبعة داخل الشركة والتي تشكل له ما يسمى بثقافة المنظمة.

وفي إطار هذه المراحل الثلاث التي يتشكل من خلالها المعينون الجديد ويتم تطبيعهم مع تحديات وظروف ومتطلبات أعمالهم التي يعدون لها فإن أهمية التدريب الميداني تبرز بشكل خاص في مرحلتي المواجهة والاكتساب، ولكثرة أنواع وأساليب وطرق التدريب قمنا باختصارها في الجدول أدناه:

جدول رقم (08): تصنيف التدريب وأنواعه

التصنيف	نوعه	الفئة المستهدفة	الهدف
حسب توقيت التدريب	تحضيري-تكوين	المستخدمون الجدد	توافق المعينين الجدد مع متطلبات وظروف العمل
	ميداني-	المستوى التشغيلي والتنفيذي	تدريب على الآلات الوسائل والتقنيات والطرق
	تجديد معارف- تطوير	المستويات الوسطى والعليا	التطوير التنظيمي
	تأهيلي-تنمية إدارية	الترقية أو التحويل والنقل	التهيئة للمنصب الجديد/ المهام الجديدة
	تكييفي-	جميع المستويات	التكيف مع التغييرات

[1] ابراهيم هديب، مصدر سابق، ص ص 7-14.

حسب نوع التدريب	تنفيذي–الملازمة	المستوى التشغيلي والتنفيذي	التدرب على الآلات والوسائل وطرق العمل ميدانيا
	الإرشاد Coching	المستويات التشغيلية والوسطى	نقل المعارف التخصصية مباشرة من المدرب الى المتدرب بالمرافقة والتوجيه
	المشاريع	المستويات الوسطى	إعداد فرق العمل–التوافق التنظيمي–حل المشكلات
	افتراضي	المستويات الوسطى والعليا	التدريب عن بعد وفق برامج الكترونية
	المحاضرات	المستويات والعليا	تنمية الكفاءات السلوكية (القيادة – التحكم– ....)

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا–تقنيات التدريب على الأساليب الإجرائية: من التقنيات التي تم اختبارها وخاصة للتدريب على الأمور الإجرائية النقاط التالية: [1]

1–السرد: هو أقل أشكال التدريب تأثيرا وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الحث والالتزام من المتعلم ليستطيع الجلوس والاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره، كما انه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء أو أحداث يصعب على المقدم وصفها بالكلمات وحدها.

2–التوضيح: يزيد من القدرة على التعلم، فمثلا إذا قام شخص ما بوصف آلة كاتبة فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها هي الآلة الكاتبة نفسها، حيث أنها تعمل كوسيلة توضيحية ويمكن للمعلم الذي يقوم بشرح الأجزاء المكونة لها من القيام بذلك في موقعها الأصلي.

3–التطبيق العلمي: بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي لموضوع العلم، يجب أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تم تعلمه، وقد يعتمد هذا النشاط على الموضوع المطروح للمناقشة وقد يكون استكمالا لأجزاء معينة من الدرس، ويظل المدرب موجودا عند التطبيق العملي للمهارات في نشاط التدريب حيث انه في هذه المرحلة يراقب التطورات في مهارات الأفراد ويقوم بالتصحيحات والإرشادات اللازمة مع التقدم في النشاط.

[1] ليزلي راي، تقنيات التدريب، ترجمة خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2008، ص 26.

المطلب الثالث– تنمية الكفاءات السلوكية

وتشمل تنمية الكفاءات السلوكية تعزيز وتصحيح أو تغيير سلوكات العاملين وتوجيهها بواسطة القائد المشرف على فرق العمل وذلك باستخدام أساليب التمكين والإشراف والتفويض وغيرها، ويبرز دور القائد في تفويض السلطات وتمكين فرق العمل وتنمية كفاءاتها والذي سنتطرق إليه في العناصر الآتية:

الفرع الأول–القيادة (قيادة فرق العمل)

تتجه النظريات القيادية والإدارية في الوقت الحالي إلى استبدال دور المدير والرئيس بدور القائد نظرا للمزايا التي يتميز هذا الأخير والتي تجعله يتعامل مع العوامل البيئية المتسارعة ودائمة التغيير بصورة فاعلة،[1] تؤكد وجهة النظر العلمية – خلافا لما هو شائع – أن القيادة عملية متعلمة أوُ مكتسبة، وأن القائد يصنع و"لا يولد قائدا بالفطرة""؛ أي أن أي فرد بإمكانه أن يكون قائدا فعالا في مجاله وناجحا فى عمله، إذا أمكنه أن يتعلم – بالصبر والمثابرة والعمل الشاق – المهارات التي مكنه من ذلك.[2]

أولا–تعريف القيادة: تُعرّف القيادة بالإنجليزية Leadership :بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنّها القدرة التي يتميّز بها القائد عن غيره بتوجيههِ للآخرين بطريقةٍ يتسنّى بها كسب طاعاتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، "وتحقيق" التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته،[3]

ثانيا–الأنماط القيادية: تتعدّد أساليب القيادة وليس من الضروري أن يتشابه جميع القادة، ولكن القائد الأفضل هو القائد المُلمّ بجميع الأساليب والقادر على التعامل مع أكبر قدر ممكن من القضايا باختلاف أساليبها، وأشهر هذه الأساليب هي أساليب القيادة الستة [*]**Daniel Goleman**، وسنعرض الأنماط القيادية حسب أبرز النظريات في القيادة، وهي كالتالي:

---

[1] أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الاغواط، جوان 2012، ص 49.

[2] معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي-الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية-، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 63

[3] - SUSAN WARD (2020-9-17), "What Is Leadership?" ،www.thebalancesmb.com, Retrieved 2021-3-18. Edited.

[*] مؤلف وصحفي علمي لمدة اثني عشر عامًا، كتب لصحيفة نيويورك تايمز، وهو يقدم تقارير عن علوم الدماغ والسلوكيات. كان كتابه "الذكاء العاطفي" لعام 1995 مدرجًا في قائمة "نيويورك تايمز أفضل بائع" لعام ونصف، وهو الأفضل مبيعًا في العديد من البلدان، وهو مطبوع في جميع أنحاء العالم بأربعين لغة.

جدول رقم (09): الأنماط القيادية حسب أبرز النظريات في القيادة

م	النظرية	المرتكزات	الأنماط القيادية
1	التقسيم التقليدي (دراسة جامعة أيوا)	– سلوك القائد – طريقة استخدام الصلاحيات والتأثير	القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) (الاستبدادية) القيادة الديمقراطية (الاستشارية) القيادة الحرة (المتسيبة) (المنطلقة)
2	نظرية النظم الإدارية الأربعة (ليكرت)	– الثقة بالعاملين – قدرة العاملين	القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) المستغلة القيادة الأوتوقراطية العادلة (الخيرة) القيادة الجماعية المشاركة القيادة الديمقراطية (الاستشارية)
3	نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين (الشبكة الإدارية) (بلاك وموتن)	– الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين	القائد السلبي (المنسحب) القائد الرسمي (العلمي) القائد الاجتماعي (المتعاطف) القائد المتأرجح (المتقلب)
			القائد الجماعي (المتكامل) (المتوازن)
4	نظرية الفاعلية والكفاءة (وليام ريدن)	– الاهتمام بالعاملين – الاهتمام بالعمل – درجة الفاعلية	القائد الانسحابي القائد المجامل القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي) (الديكتاتوري) القائد الوسطي (الموفق) القائد الروتيني (البيروقراطي) القائد التطوري (المنمي) (المطور) القائد الأوتوقراطي العادل القائد الإداري (المتكامل) (التنفيذي)
5	نظرية التوجيه والدعم (دورة الحياة) DSDC (هيرسي وبلانشارد)	– درجة التوجيه – درجة الدعم والمساندة	القائد الموجه (المباشر) D القائد المساند (الداعم) S القائد المفوض D القائد الرئيس (المشارك) C
6	نظرية DISC	– درجة التوجيه – درجة الدعم والمساندة	القائد المسيطر D القائد المؤثر I القائد المستقر S القائد المحافظ C

المصدر: السويدان، لقيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 2005، ص: 41 –47

تختلف الأنماط القيادية حسب النظريات القيادية ففي المدرسة التقليدية ومدرسة النظم تميل لسلوك القائد الاوتوقراطي والديمقراطي فيما تنفتح المدارس الحديثة أكثر على العاملين وتمكينهم وزيادة التفويض ولذا نلاحظ نمطين من القادة: الأول يتميز بسلوك اوتوقراطي – سلبي – انسحابي

والثاني مشجع – موجه– مفوض وقسم ثالث رسمي –اداري– وسطي

ثالثا–سمات القائد الفعال: يُعرّف القائد الفعّال بأنّه شخص يمتلك القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد ويسعى لتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف والتحرّك نحو رؤية مستقبلية مُلهِمة لأعضاء الفريق وجعلها واقعاً،[1] ويَتّصف القائد الفعّال بعدّة سِمات، من أهمّها ما يأتي:

- واثق بنفسه ومُثابر وقادر على التصدّي ومواجهة الصُعوبات والمحاولات الفاشلة، قادر على التواصل والتفاعل بشكل قويّ.
- مُبدع ومُبتكر.
- حكيم ومتفاعل وقت الأزمات.
- قابل لمواكبة التغيرات، ومُنفتح، ومُحِبّ للمخاطرة.
- قادر على التبصّر والتكهّن بالأمور، ويتّصف بالذكاء والفطنة.
- موضوعي، وإنساني، وقوي الإرادة، ومُلم بالعمل، والجدول التالي يوضح الكفاءات المطلوبة في القائد:

جدول رقم (10): كفاءات قيادة المنظمة

الاسم	الوصف	يحتوي هذه الكفاءات
إدارة التغيير	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات نظر الأفراد الذين هم بحاجة لبدء وقيادة التغيير	التغيير، إدراك التأثير العاطفي للتغيير، قيادة التغيير، تغيير الإدارة
حل المشاكل واتخاذ القرارات	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات النظر يجب أن يثبت الأفراد أن يكونوا حل فعال للمشكلات وصناع القرار.	الحصول على المعلومات، فهمها، الحكم السليم، حل المشكلات / صنع القرار، اتخاذ الإجراءات، التفكير الاستراتيجي.
إدارة السياسة والتأثير على الآخرين	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات النظر المرتبطة بالتأثير في الآخرين وفهم السياسة التنظيمية.	الدبلوماسية، التأثير، القيادة، القوة، النفوذ، التأثير على الآخرين، النفخ الاستراتيجي.
المخاطر وابتكار	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات نظر الأفراد الذين هم بحاجة إلى السعي الى بناء فرص جديدة.	الشجاعة لتحمل المخاطر، المخاطرة، الابتكار، روح المبادرة، المبتكرة.
الرؤية والاستراتيجية	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات النظر المرتبطة "انشاء" رؤية التنظيمية وتحديد الاتجاه لإظهاره	التخطيط وتحديد الأهداف، التخطيط الاستراتيجي، الرؤية

[1] Jacob Morgan (2020-1-6), "What is leadership, and who is a leader?" ،www.chieflearningofficer.com, Retrieved 2021-3-20. Edited.

إدارة العمل	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات نظر الأفراد يجب أن تثبت لإدارة العمل بفعالية	الإدارية / التنظيمية القدرة، وتحديد الأهداف، وتحديد وتحقيق الأهداف، والإدارة، اتجاه النتائج، وتنظيم.
تعزيز مهارات العمل والمعرفة	يمثل المهارات والقدرات أو وجهات نظر تعكس المعرفة التنظيمية العامة لما هو مطلوب لتكون فعالة	علاقات العملاء / البائعين، ادارة مالية، الموارد البشرية، المبيعات، المعرفة التجارية الدولية
تطوير القدرة على التكيف	يمثل المهارات والقدرات، أو وجهات نظر الأفراد بحاجة إلى التكيف مع التغيير	الانفتاح على التأثير المرونة، القدرة على التكيف، احتضان المرونة

Source: David Berke Michael E. Kossler Michael Wakefield Developing Leadership Talent, pfeifr, Library of Congress Cataloging-in-Publication DataBerke, David. Pp.: 108-110

ففي المستويات الدنيا (الإدارة التشغيلية) تحتل المهارات الفنية لدى القائد الإداري الأهمية الأعلى، وكلما اتجهنا اعلي المستويات الإدارية، تضعف الحاجة إليها لكنها لا تتلاشى ففي مستويات تضعف الحاجة إليها لكنها لا تتلاشى، وفي قمة المؤسسة تبرز أهمية المهارات الإدراكية والإنسانية بوضوح.

جدول رقم (11): المستويات الإدارية ومستوى المهارة

	المهارات الفنية	المهارات التخصصية	المهارات السلوكية	المهارات القيادية
الإدارة العليا–القيادة	*	**	****	*****
الإدارة الوسطى–الإداريون والفنيون	**	**	****	**
المستوى التشغيلي–التنفيذيون	*****	***	**	*

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول تزايد الحاجة للمهارات الفنية في المستويات التشغيلية والتنفيذية وزيادة الحاجة لمهارات القيادة والمهارات التخصصية في المستويات الأعلى.

وقد أوضح تقرير "جمعية الإدارة الأمريكية نتيجة دراسة أجرتها وشملت 200 قائد إداري لمؤسسات أمريكية كبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم مهارة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وبينت الدراسة أن هذه المهارة أكثر أهمية للقائد من المهارات الأخرى.

رابعا-تنمية الكفاءات القيادية

1-تعريفها-يعرفها **Lawson Kare**n أنها: ما هي إلا معارف، ومهارات، وسلوكيات يمتلكها القائد لأداء مهمة أو مسؤولية[1]، كما تؤكد الباحثة **Tracey Bernstein Weiss** أن أفضل السبل لتعزيز الكفاءات القيادية الجديدة المكتسبة عبر الزمن، يتم عن طريق كل من التعلم والتدريب، وترى الباحثة أن الكفاءات، أو عدم وجودها، هي عبارة عن سلوكات نمت لتصبح عادات، فبعض العادات مثل سوء الاستماع والمبالغة في رد الفعل على المواقف العصيبة يتم تعلمها، ولكن في الواقع من الصعب تغييرها.

كما يشير **Daniel Goleman** في كتابه العمل مع الذكاء العاطفي Working Intelligence Emotional With فإن تطوير الكفاءات يتطلب تغيير الأسلاك الكهربائية والدوائر في الدماغ. [2]

2-الطرق التنظيمية لتنمية الكفاءات القيادية: بالإضافة إلى الطرائق الرسمية وغير الرسمية لتنمية الكفاءات نجد بأن هناك بعض الطرائق الأخرى وإن كانت غير مباشرة إلا أنها تساهم بقسط بالغ في تلك التنمية، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر[3]:

أ-إدارة **المسار المهني:** وتساهم كل من إدارة وتخطيط وتطوير المسار المهني الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية -ضمن أهم أنشطتها -إسهاما كبيرا في عدة مناحي من مسيرة القائد المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم والدوافع وحتى السمات الخاصة بالقائد إذ تنمي فيه دافعا قويا نحو الانجاز والنمو من جهة، وصقلا إيجابيا لشخصيته وسماتها من جهة أخرى، وتؤدي كذلك إلى تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للقائد من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية أيضا.

ب-المناخ التنظيمي: يتبادل المناخ التنظيمي مع القيادة العلاقة، إذ يعتبر الكثيرون بأن من بين أهم مؤشرات المناخ التنظيمي عنصر القيادة، وهنا نجد أن نوع النمط القيادي يحدد إلى درجة كبيرة نوعية المناخ السائد.

ج-نظام المكافآت (التحفيز عموما): أثبتت عديد الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصري الرضا عن العمل والدوافع والأداء وبين أنظمة المكافآت التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية.

---

[1] Lawson,K., The Trainer's Handbook of Leadership Development: Tools, Techniques, and activities, Pfeiffer Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2011, P.35.

[2] TOPPING,P. A., Managerial leadership , McGraw-Hill Companies, Inc., NY, US, 2002. P.79

[3] أبو القاسم حمدي، مصدر سابق، ص ص 69-70 بتصرف.

عموما يمكن القول بأن تنمية الكفاءات القيادية لا يتم حصرها فقط في تنمية المعارف أو المهارات القيادية بقدر ما تنمي أيضا الدوافع والقيم والمفهوم الذاتي، إذ تعتبر كلها متكاملة فلا يمكن عزل أي مكون من مكونات الكفاءات عن الباقي، ومن هذا المنطلق فإن الكلام عن التفكير الاستراتيجي وما يمثله من أهمية بالغة لدى القادة لا يمكن تفعيله في ظل تمتع القائد بكفاءات ناقصة أو تفتقر لمكون واحد فقط، فعلى سبيل المثال تعتبر الدوافع مكونا أساسيا وضروريا لدى أي قائد، فلا يستطيع هذا الأخير القيام بكامل أدواره دون محفزات مثل ما هو الحال نفسه حالة غياب المعرفة أو المهارة أو حتى بعض السمات[1].

الفرع الثاني–تمكين فرق العمل كأسلوب لتنمية الكفاءات

إن العائد وراء تنمية فرق العمل هو أكبر بكثير من العائد وراء تنمية كفاءات الأفراد منفردين لتدخل عامل التداؤب أو التآزر في زيادة كفاءة وفعالية فرق العمل، وتتمثل أهم أساليب تنمية كفاءات فرق العمل في تمكين الأفراد وفرق العمل.

أولا–التمكين من خلال مقاربة الكفاءات

يرى **Topping Peter** أن القيادة اليوم تتعلق أكثر بمدى القدرة على" اعداد"مناخ عمل ملائم يساعد الناس على النجاح أكثر من تعلقها بالقدرة على اتخاذ القرارات، لهذا نجده يؤكد بأن أكثر الكفاءات القيادية الواجب الإحاطة بها، والتي تعتبر جوهر التسيير القيادي Leadership Managerial هي تمكين الشركاء في العمل أن يعملوا في أفضل الظروف[2].

1- **مفهوم التمكين:** اعتبر **Stéphane Moriou** التمكين قيمة تسمح بإعادة النظر في تقسيم السلطة داخل المجتمع، وذلك بإعطاء مسؤوليات أكثر واستغلال الفرص[3]، كما عرفه كل من **geroy and Anderson** بأنه: العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات[4].

2- شروط تحقيق التمكين: اتفق أغلب المفكرين على شروط تعتبر أساسية لتحقيق التمكين وهي[5]:

---

[1] أبو القاسم حمدي، مصدر سابق، ص 69.

[2] TOPPING,P. A., Managerial leadership , McGraw-Hill Companies, Inc., NY, US, 2002. P.79

[3] عادل بضياف، رابح العايب، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد47، سنة2015، ص15.

[4] رامي جمال أندراوس وعادل معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى،عمان، دار عالم الكتاب الحديث،(2008) ، ص129

[5] عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، عدد أ20 (2013) ، ص 109

- تدريب العاملين.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير.
- الثقة في العاملين.
- إعادة هيكلة نظم المكافآت.
- تدعيم الأخذ بالمخاطر.

3-أساليب تنمية الكفاءات الجماعية لفرق العمل: ويمكن تنمية الكفاءات الجماعية لفرق العمل حسب الأساليب التالية:

- **المناقشة:** تستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر.
- **تمثيل الأدوار:** يعني وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائما لأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها،
- **الورشة التدريبية:** نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم لوضع إطار للعمل.
- **حلقات النقاش الدائرية المتبادلة**
- **دراسة حالة عارضة** :تستخدم عادة لتعليم مهارات التحليل أو أساليب خاصة لحل المشكلات مثل كيفية علاج وحل مظالم الموظفين.
- **الحالة الحرجة:** تحلل الخبرات الحقيقية للمتدرب كي تستخدم أساسا في فهم أفضل للمشكلات الحقيقية والواقعية أو للتوصل إلى استنتاجات عن طريق إجراء تحليل" الحوادث الحرجة "التي وقعت خلال ممارسة مهنة المشاركين.

ومن الأساليب الأخرى كذلك: الندوة، التدريب المخبري، استمطار الأفكار (عصف التفكير) ، دراسة حالة، المحاضرات،[1] إضافة إلى أسلوب المحاكاة ومنها المحاكاة الآلية وغيرها من الأساليب.

[1] أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مصدر سابق، ص ص 128-162، .باختصار.

ثانيا- نماذج التمكين: وسنتطرق إلى ثلاثة نماذج للتمكين الإداري كما يلي:

1- نموذج Thomas and Velthouse (1990): قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo، فبنى نموذج **التمكين الإدراكي** cognitive، وقد حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين : [1]

- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of impact)
- الكفاءة (Competence)
- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)
- الاختيار (Choice)

2- **نموذج Rowlands(1995)** : بنى Rowlands نموذجا للتمكين مرتكزا على ثلاث أبعاد: [2]

- القدرات الفردية والتي تترجم القوة ماذا ..،
- القدرات العلائقية والتي تعطي القوة على ..،
- والقدرات الجماعية والتي تسمح للقوة مع..،

حيث أثبتت عدة دراسات العلاقة الإيجابية بين تمكين الأفراد وأداء المؤسسة.[3]

3- **نموذج Oakland** (2001): حيث اقترح نموذجا للتدريب لغرض تمكين العاملين ويمكن تصوير مكوناته من خلال النقاط التالية:

- **التقييم:** للموقف وتحديد الهدف.
- **التخطيط:** لإنجاز تلك الأهداف.
- **التنفيذ:** لتلك الخطط.
- **التدقيق:** لمدى انجاز تلك الأهداف.
- **التصحيح:** للانحرافات إذا كانت الأهداف لم تنجز.

---

[1] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2006، ص ص 33-34.

[2] بوشليت مسعودة، سواكري مباركة، التمكين المبني على إدارة الكفاءات-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة المؤسسة، العدد 01 المجلد 10، سنة 2021، ص 54.

[3] Hashemy,S.H., Yousefi,M , Soodi,S., Omidi,B, Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 2016, pp6 – 13

ثالثا –أهمية التمكين في تنمية الكفاءات

يظهر الدور الفعال للتمكين على مستوى المؤسسة انطلاقا من أعمال **Ninacs** في سنة 2002 ثم 2008، وانطلاقا من أن المكونات الثلاثة للتمكين تتمثل في: التمكين الفردي، الجماعي والتنظيمي، حيث يتكون التمكين الفردي من أربعة مكونات: المشاركة، الكفاءات، احترام الذات والوعي النقدي، في حين يرتكز التمكين الجماعي على : المشاركة وتهيئة الظروف والاتصال والشفافية التي تشكل العوامل الهيكلية للتمكين الفردي، أما التمكين التنظيمي فيتجلى من خلال مساهمة المؤسسة في تدعيم التمكين من خلال الهيكلة التنظيمية التي من جهة تسمح بمشاركة وتكوين الأفراد ومن جهة أخرى هذه هي الكفاءات التي سترتكز عليه المؤسسة.

يوافق التمكين الطريقة التي تسمح للفرد من الرفع من كفاءاته، تطوير قدرات التعبئة، المبادرة والمراقبة وهذا ما يدعم تقدير النفس والثقة فيها، انطلاقا من مجموعة من الأفعال المتخذة من طرف الفرد في إطار ظروف بيئية، حيث تسمح تطوير القدرة على التصرف في تحقيق نتائج ملموسة، كما يسمح التمكين بتطوير الكفاءات التي تدفع بالأفراد إلى مواجهة العراقيل التي يواجهها في حياته، تحديد أهدافهم الشخصية، تدعيم احتياجاتهم الخاصة وتطوير استعدادهم في سيرورة اتخاذ القرارات؛ فتحيين وتطوير الكفاءات الفردية في إطار وشروط التمكين سيكون من خلال: [1]

- إذا كانت الكفاءة مجموعة من المهارات والمهارات العملية والمهارات السلوكية المرتبطة بالفرد في وضعية معينة.
- التمكين يعبر عن فرص وإمكانيات التصرف، يسمح التمكين بتحليل تلك الكفاءات في إطار البيئة المحيطة بها، حيث لا تقتصر على البعد الفردي ولكن تتعدى إلى مجموعة العوامل الجماعية والتنظيمية التي تؤثر على قوة التصرف في وضعية معينة.
- وانطلاقا مما سبق إذا كان التمكين وسيلة إدارة الكفاءات فهو أيضا غايتها حيث أن تطوير تلك الكفاءات يسمح بإدماج اعتبارات التطوير الفردي والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة للفرد من خلال تحقيق الأهداف الشخصية بعد تحقيق الأهداف الاقتصادية، ومنه يصبح التطوير المهني إنتاج مشترك بين الفرد والمؤسسة.

---

[1] بوشليت مسعودة، سواكري مباركة، مصدر سابق، ص ص 55-56.

الفرع الثالث- أساليب حديثة لتنمية الكفاءات

أساليب التدريب متنوعة ومتعددة حول طريقة تناولها للمستقبل، فنجد بعض أساليب التدريب قد تتناول المستقبل بشكل عام يعتمد على المتدرب، في الوقت الذي نجد فيه بعض أساليب التدريب قد تتناول تصورات مستقبلية شبه تفصيلية وردود الأفعال المطلوبة من المتدرب نحو كل من هذه التصورات

كما هو الحال بأسلوب «السيناريوهات» على رأس هذه المجموعة من الأساليب التدريبية.

أولا- التدريب على السيناريوهات كمدخل سلوكي لتنمية الكفاءات

1-تعريفه : يمكننا تعريف أسلوب السيناريوهات كأسلوب تدريبي بأنه ذلك الأسلوب التدريبي المعتمد على مجموعة من التصورات لأحداث مستقبلية وآليات التعامل معها لتحقيق الأهداف المرغوبة انطلاقا من الوضع الحالي.[1]

ويعتبر هيرمان من أبرز رواد استخدام كلمة السيناريوهات وذهب هيرمان لأبعد من مجرد السيناريوهات القريبة نسبيًا إلى التوقع لأعمال 200 سنة قادمة من خلال كتاباته مع وليام براون وليون مارتن في نهاية السبعينيات من القرن العشرين.

2- أهميته: إن أهمية هذا الأسلوب تنبع من محورين رئيسيين:

- الأول وهو التطورات الكثيرة والمتعددة بالعصر الحديث التي شغلت كثيرًا من القادة والمنظمات في الحرص على توقع تلك الأحداث والتطورات،
- والثاني يتمثل في أنه يساعد على تأهيل الأفراد في التعامل مع تلك التغييرات والأحداث.

3-مجالاته: والسيناريوهات مصطلح لمجموعة من المجالات التي من أهمها:

- المجالات العسكرية.
- مجالات الإدارة والتخطيط، بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص، وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط يستخدم أحيانًا ما يسمى (**PlanB**) كأحد صور السيناريوهات المتعارف عليها في الكتابات الأدبية في التخطيط أو الممارسات العملية له.

---

[1] أسامة أحمد، السيناريوهات فى التدريب.. أداة للتعامل مع التغييرات والأحداث، باختصار وتعديل، تاريخ النشر: 25-04-2011، متاح على الرابط التالي: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/303952
تاريخ الاطلاع: 09-09-2020

- مجالات التدريب والإعداد في كافة المجالات.
- مجالات الفنون والتمثيل السينمائي والتلفزيوني والمسرحي.

تقوم خطط التدريب الناجحة والمتميزة التفحص الدقيق للماضي للوصول إلى التنمية والتطوير المستقبلي. وخبير التدريب المحترف هو الذي يتمكن من مساعدة المتدربين في الارتقاء بالأداء من الواقع إلى المأمول، ومن هنا تتجلى حقيقة راسخة تشير إلى أن العملية التدريبية وإن كانت تحدث بالحاضر وعلى خلفيات الماضي إلا أنها تستهدف المستقبل كهدف واضح ومحوري يمكن أن نصفه بالاستراتيجي أو الوحيد.

كما يعتمد عليه حينما ترغب المنظمات اختبار الاستراتيجيات لمكافحة التطورات المستقبلية الغامضة، فهو موجز للعمل في حالة أحداث متوقعة.

وبتعبير آخر يمكننا القول أن السيناريو هو وصف موجز للأوضاع المستقبلية التي يمكن تحديدها من خلال التفاعل مع المتغيرات المتعددة في الوقت الحاضر.[1]

ثانيا- التدريب الالكتروني[2] : لا يستثنى التدريب الالكتروني كأحد الأساليب الحديثة في التدريب من كونه دعامة مساعدة على تطوير الكفاءات، ويساهم التدريب الالكتروني في تطوير مجموعة من الكفاءات،[3] حيث يوفر التدريب الالكتروني للمؤسسة إمكانيات كبيرة لتطوير وتأهيل مواردها البشرية، حيث أنه يوفر فرصا لتنمية العمال من خلال إتاحة فرص التدريب الجيد مع ربح الوقت والتكلفة.

- تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية في ميدان التدريب والتعلم الذاتي، بالإضافة إلى تنظيم أوقات تعلمهم بالشكل الذي يناسبهم، مما يجعلهم أكثر دافعية للتعلم .
- تلبية كل من حاجات المتعلم العامل والعمل المؤسسة، وذلك بفضل الحرية الكبيرة في اختيار أوقات التعليم والتدريب، مما يمكن المؤسسة من استغلال مواردها البشرية دون انقطاع.
- إمكانية استغلال التدريب الالكتروني في المراحل الأولى للتدريب أو في برامج التدريب المستمر للعمال.[4]

إن اقتحام السايبرانية وفضاء اليوتيوبية ومواقع التواصل الاجتماعي والاقتصاد الرقمي الذي طغى على

---

[1] أسامة أحمد، نفس المصدر السابق.

[2] ومن أبرز أنواعه: التدريب الالكتروني بواسطة الدروس على الخط، التدريب الالكتروني المتزامن، التدريب التفاعلي ...الخ.

[3] سعيد عيمر، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، ص99.

[4] علي عماري، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017 ص 283.

التعاملات والمعاملات بين المنظمات والزبائن جعل طبيعة الأعمال وطرق أدائها يعرف طابعا خاصا يدعى نمط العمل عن بعد **Telework** وهذا النمط مكن المنظمات من تبني أنماط جديدة ومنها أسلوب فرق العمل الافتراضية **Vitrual Teams** [1].

طبقت العديد من الشركات أساليب تدريب إبداعية لتحسين مهارات وقدرات موظفيها فعلى سبيل المثال : **Google, Microsoft, Apple, Amazon, IBM** ، من أكثر الشركات شهرة في استخدام أساليب إبداعية في تدريب موظفيها، حيث طبقت هذه الشركات تقنيات تدريب مبتكرة لمساعدة الموظفين على تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم موفرة مجموعة متنوعة من التدريبات أثناء العمل والتي تشمل التوجيه المباشر ومنصات التعلم الافتراضية والمحاكاة، كما أنها توفر دورات وشهادات عبر الإنترنت لمساعدة الموظفين على مواكبة أحدث اتجاهات الصناعة، بالإضافة إلى ذلك تستثمر بعض هذه الشركات في مبادرات محددة لتطوير المهارات مثل برامج تنمية المهارات القيادية، كما تلتزم هذه المنظمات بتزويد موظفيها بأفضل فرص التدريب الممكنة حتى يتمكنوا من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، على سبيل المثال، تمتلك **Google** منصة التعلم الخاصة بها عبر الإنترنت والتي تسمى **Grow with Google** والتي توفر دورات تدريبية وشهادات مجانية لمساعدة موظفيها على البقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات في مجال التكنولوجيا، كما توفر أساليب تدريب لتنمية العقل، وورش عمل التفكير التصميمي ومختبرات تطوير القيادة، كما تقدم **Microsoft** مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية الافتراضية لموظفيها بالإضافة إلى جلسات تدريبية في الموقع لضمان استمرارهم في الإنتاج ومواكبة أحدث التقنيات، كما تستخدم **Apple** تقنية الواقع الافتراضي لتوفير تجارب تعليمية ممتعة لموظفيها. تقدم أمازون مجموعة من الدورات التدريبية عبر الإنترنت حول موضوعات مثل إدارة المشاريع وخدمة العملاء، وتوفر **IBM** مجموعة متنوعة من البرامج المنظمة المصممة لمساعدة الموظفين على تطوير المهارات التي يحتاجون إليها للنجاح.

ثالثا–التعلم العميق:(Deep learning) هناك العديد من الشركات التي تستخدم التعلم العميق لتطوير كفاءات موظفيها، ويمكن تقسيم هذه التطبيقات إلى عدة فئات، ومنها:

---

[1] الرزقي كتاف، التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 06، عدد01، ص 161.

1. التدريب والتعليم: تستخدم الشركات التعلم العميق لتحسين التدريب والتعليم داخل المؤسسات، من خلال تطوير نماذج تعلم آلي تساعد على تعلم الموظفين بشكل أفضل وأسرع، وتعزيز فهمهم للموضوعات المختلفة.

2. التحليل البياني: يمكن للتعلم العميق أن يساعد الشركات على تحليل البيانات الضخمة بشكل أفضل، وبالتالي تطوير حلول مبتكرة للمشاكل المختلفة في الشركة.

3. تحسين الأداء: يمكن استخدام التعلم العميق لتحسين أداء الموظفين في مجالات مثل الإنتاج والخدمات، وذلك من خلال تحليل البيانات والتعرف على الأنماط الرئيسية والعوامل التي تؤثر على الأداء، وبالتالي تطوير حلول فعالة لتحسين الأداء، حيث ان هناك العديد من الشركات الكبيرة التي تستخدم التعلم العميق في عملياتها، مثل شركات جوجل وفيسبوك وأمازون ومايكروسوفت، وكذلك الشركات الناشئة والمتوسطة الحجم

رابعا–نظام المواهب كمدخل حديث لتنمية الكفاءات:

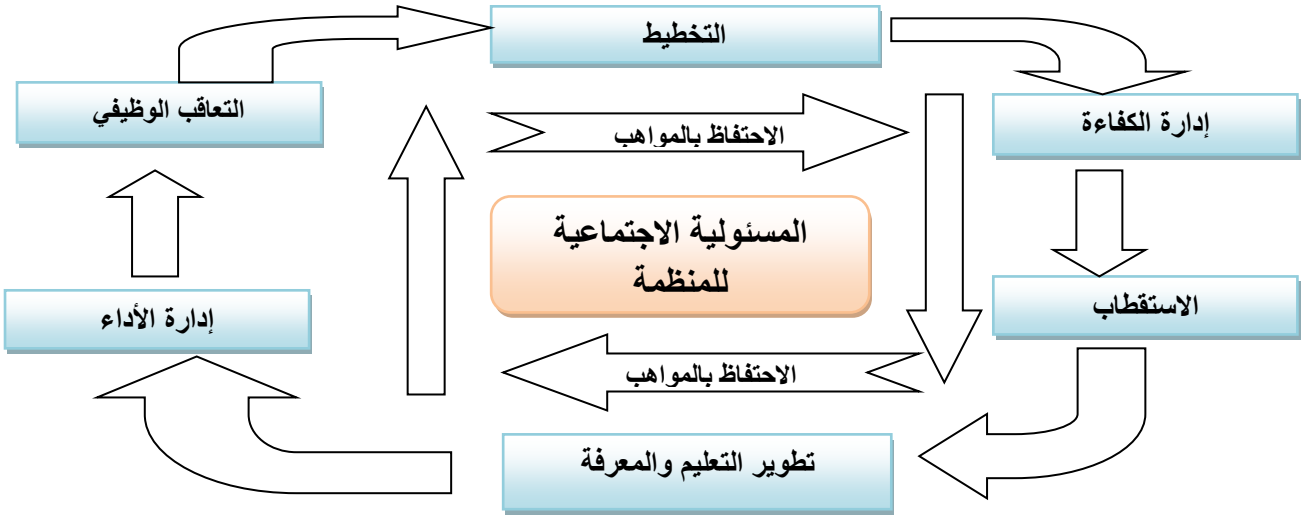
1–مفهومه: يعتبر نظام إدارة المواهب حديثاً نسبياً في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفظ والإبقاء عليهم،

2–أهميته: وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعليم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.[1] والشكل الموالي يعبر عن هذه الأهمية:

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الفا للطباعة والنشر، ط1، 2018، المقدمة، متاح على الرابط:
إدارة–المواهب–البشرية–في–المنظمة/HTTPS://WWW.ALPHADOC.DZ/PRODUIT
تاريخ الاطلاع :2020/10/20

[1] Sophie benoist,emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau,édition toress,mémoire d'expertise:le management des talents:enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011, pp18-19.

الشكل رقم(16): أهمية إدارة المواهب في المنظمة



المصدر: إدارة المواهب في المنظمة، محمود عبد الفتاح رضوان، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص.39.

3-الفرق بين الكفاءة والموهبة

إن الكفاءة تكتسب بالتعلم والتدريب وهي تقاس بمعدل الأداء المهني أما الموهبة فهي حقا كفاءات فطرية عالية كما يعرفها Bournoi المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون وليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون انجازات خارقة للمؤسسة، كما ترى Dejoux أن الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، وانجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، لا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية[1] .

الخلاصة

إن المقاربات الحديثة لإدارة المورد البشري جعلت الكفاءات وأساليب تنميتها ضمن أهم مضاعفات القوة للمنظمات المعاصرة، حيث تحتل تنمية الكفاءات مركزا مهما ضمن كل إستراتيجية تطوير للمنظمة التي تريد البقاء والاستمرار في خضم التحولات الجديدة المسجلة في عصر المعلومات، فتسارع التغيرات الاقتصادية التي مست مختلف المستويات زادت أهمية الكفاءة باعتبارها موردا اقتصاديا جوهريا للمنظمة، فهو يضمن تفوقها الدائم والمستمر وذلك من اجل مواجهة التحديات الجديدة في عصر التقانة المتفوقة والمنافسة الشديدة والابتكار، بتهيئة الوسائل اللازمة لذلك مثل وضع برامج للتكوين والتدريب وإقرار إستراتيجية تنمية وتطوير مواكبة للتغير ومتكيفة مع حدة التسارع الهائل في المحيط الخارجي، وتمكين فرق العمل، وتوفير محيط عمل ملائم لموظفيها وتفعيل دور القيادات عن طريق القيام بدورات تدريبية بأساليب مستحدثة ومبتكرة من اجل الوصول إلى أهدافها من اجل الاستمرارية والبقاء في المنافسة وإلا الاضمحلال والزوال.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي

وإدارته في منظمات الأعمال

تمهيد

تعد إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم القضايا التي تتعامل معها المنظمات اليوم؛ فهو يتعلق بالظروف البيئية الديناميكية والمتغيرة باستمرار والخاضعة للتقلبات الحادة، حيث تعتبر المنظمات أنظمة مفتوحة تنمو وتتطور وتتفاعل مع الفرص والتحديات في بيئتها من أجل الحفاظ على الاستقرار، لكن الاستقرار لا يعني الثبات وعدم التغيير، بل يعني التكيف مع الظروف المحيطة التي تحدث من حولها حيث تحتاج المنظمة إلى مواجهة تحديات التغيير التنظيمي والتي تتطلب اعتماد استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار للحفاظ على مكانتها وتطويرها في حاضرها ومستقبلها.

كما أن القدرة على إدارة التغيير التنظيمي والتكيف معه مهارة أساسية للمنظمات اليوم على الرغم من أن التغيير التنظيمي السريع والشامل أمر صعب لأن بنية المؤسسات وثقافتها وروتينها غالبًا ما تعكس "بصمة" من الفترات الماضية إلى جانب العديد من التحديات التي يواجهها أولئك الذين يقودون زمام التحول بالإضافة مقاومة للتغيير؛ وسنعالج هذه القضايا وغيرها خلال هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين :

- **المبحث الأول:** التغيير التنظيمي مفهومه وأنواعه
- **المبحث الثاني:** إدارة التغيير في المنظمة

المبحث الأول – التغيير التنظيمي مفهومه وأنواعه

تعتمد عمليات التغيير إتباع أساليب إبداعية كما تتطلب الفهم العميق لأساليب القيادة وديناميات الجماعة وإدارة المشاريع التحويلية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الأساسيات في التغيير التنظيمي :

المطلب الأول مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته

يعد التغيير التنظيمي فرعا من فروع علم التغيير، ونظرا لاتساع مجالاته وتشعبها سنتطرق في الحديث عن التغيير المتمحور حول المنظمة وأهم مجالاته ومداخله:

الفرع الأول– تعريف التغيير التنظيمي

من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته[1]، لكن هناك من عرفه على أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر[2]، وسنحاول تحديد مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي وإدارته من خلال النقاط التالية :

أولا- تعريف التغيير : أما في قواميس اللغة الانكليزية فإن كلمة تغير(Changing) ، تدل على أحد الأمور الآتية : [3]

- ❖ اختلاف طريقة الصنع.
- ❖ استبدال شيء بأخر.
- ❖ تعديل في طريقة التغير.
- ❖ التغير الكامل في الحياة.

وبالتالي فإنه يمكنا أن نعبر باختصار عن التغيير بأنه" كل تحول من حال إلى آخر"[4]، وهو مفهوم أعم وأشمل وأوسع وفيما يلي نتطرق للمفهوم الأدق للتغيير المنظمي من خلال مجموعة من التعاريف.

---

[1] ALIOUCHE Farhat :Le management du changement ,une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises , "Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar – Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre.

[2] عادل عياض، إدارة التغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 09– 10 مارس 2004.

[3] Modern Oxford Dictionary, 1993, p 167.

[4] محمد فتحي، 766مصطلح إداري، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية،2003، ص 228.

ثانيا- تعريف التغيير التنظيمي: أما عن التغيير في مجال المنظمة فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية* وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره،[1] وقد تعددت التعاريف الخاصة بالتغيير التنظيمي والتي نجملها في التالي :

1-Jean Pierre et Amassasse Poulot: استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحث في المناخ المحيط[2].

2- Wind,J and Main,Y: عملية " تحول" ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.[3]

3- ANDREW et MARK: عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية[4].

4- SKIBBINS : الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا[5].

5- Dana Gaines, James Robinson: التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.[1]

---

* **الكفاءة** تم التطرق اليها في الفصل السابق وهي تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف، أما **الفعالية** فهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة وتعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق ورفع الإنتاج والمبيعات.

[1] محمد فتحي، مصدر سابق، ص 228.

[2] Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD, 3ém éditions, paris, 1997, p340.

[3] Wind, J and Main, Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21st Century, Kogan Page, London, 1999, p18.

[4] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1، عمان، دار وائل، 1999، ص 17.

[5] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر،2005، ص 103.

6- Jones ;G : العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها.[2]

7- Barley, 1986 ; Laflamme & Vinet, 1988 ; Legendre, 1991 ; Laflamme & Duguay, 1993 : التغيير التنظيمي والتكنولوجي توليدٌ لممارسات تدبيرية جديدة...الخ، تجلب معها تغييرات معتبرة وبعيدة المدى في السياسات العامة للمنظمة.[3]

8- Alan Jackson & Perry Keenan Harold L. Sirkin&: عملية تعتمد على عوامل معنوية soft، مثل الثقافة، القيادة والتحفيز وأخرى مادية hard كالمدة التي تستغرقها العملية، كفاءة الفريق المكلف بإحداث التغيير، التزام كل من الإدارة والأفراد بهذه العملية، وأخيرا المجهود الإضافي الذي يقوم به الموظفين لتحمّل التغيير.[4]

9 – D. Holt : عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن[5].

من مجموع التعاريف السابقة نلحظ أن التغيير التنظيمي يدور حول المعاني التالية :

- ❖ أنه عملية منظمة ومدروسة ويتم التخطيط لها وفق مراحل.
- ❖ أنه انتقال من حالة حاضرة تتميز بضعف الكفاءة لحالة مثلى مستهدفة.
- ❖ أنه يتضمن ممارسات محددة لضمان حصوله ومكتسبات كالمعارف والسلوكات.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هذا المفهوم – أي التغيير التنظيمي– يتضمن أسلوبين :

---

[1] دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2000، ص 20.

[2] Jones, G, organizational theorg, znd?ed., Addison- Wesley publishing coman, 1999, p 511

[3] Denis Harrisson, Camille Legendre, Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention, Safety Science 41 (2003), www.elsevier.com/locate/ssci

[4] Alan Jackson., Perry Keenan., Harold L. Sirkin: The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October 2005, p 110.

5 ثابت عبد الرحمان إدريس، ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 262.

- دفاعي حيث يسعى للتكيف مع الظروف الحاصلة في المحيط
- هجومي من أجل التطوير وتحسين الأداء والفعالية.

***تعريف التغيير التنظيمي:**

مما سبق فإن التغيير التنظيمي ببساطة ما هو إلا عملية تحسين وتطوير مخططة تطرأ على المنظمة على مستوى معين أو عدة مستويات، تهدف من خلالها لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق الأهداف المرجوة[1] ، وفي الأخير نقترح التعريف التالي للتغيير التنظيمي بأنه:

الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة تنظيمية منشودة (أكثر كفاءة)

ثالثا- خصائص التغيير التنظيمي : من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي.
- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير.
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة.
- أن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.
- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات،...الخ.
- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة.

[1] ميلود زيد الخير، مداخلة بعنوان: أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي : 12-13 ماي 2010.

الفرع الثاني- مداخل التغيير

عموما فان التغيير إما أن يكون تبنيا أو تخليا أو يمكن الجمع بين تبني احد المداخل والتخلي عن أخر، ويمكن أن نميز بين مدخلين رئيسيين للتغيير هما:

أولا- المدخل الوظيفي: ويهتم برؤية المنظمة(بفلسفة ورسالة وأهداف المنظمة) وإستراتيجية المنظمة :

1- تغيير رؤية المنظمة: ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها[1].

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات[2] : يكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير RD، أو الموارد البشرية.[1]

هناك خمسة مستويات للتغيير الاستراتيجي، وهي: [3]

- عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي.
- التغيير الاستراتيجي الروتيني: ويشمل التغيرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب الزبائن (التسعير، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين، وغيرها).
- التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه.
- التغيير الاستراتيجي الجذري.
- إعادة النظر الكاملة بالتوجه الاستراتيجي.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص-ص.472-480.

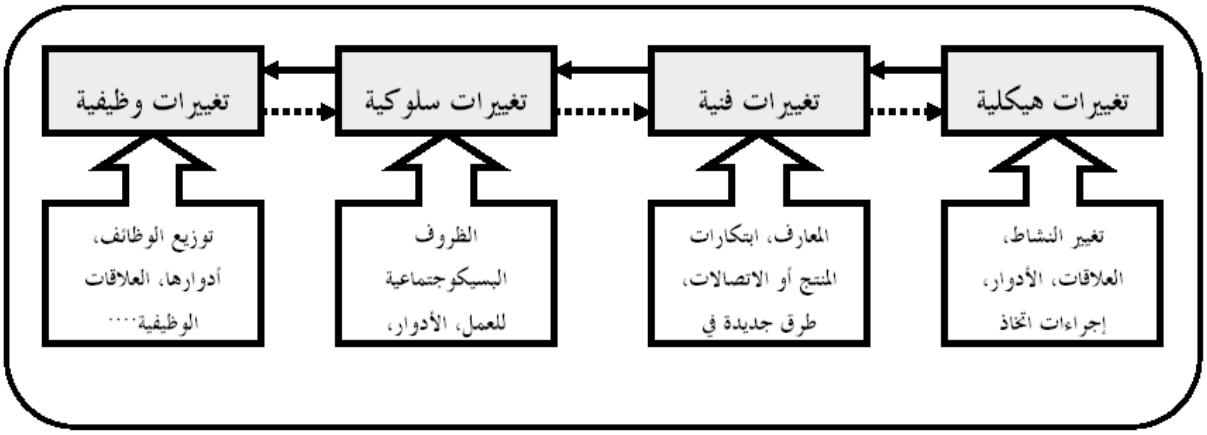
[2] محمود فريد الصحن وآخرون، مصدر سابق، ص318.

[1] علي شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة،الإسكندرية،الدار الجامعية،1998، ص330.

[3] زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية –مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2003، ص408.

ثانيا- المدخل التنظيمي: ويقصد به الآليات التي تنتهجها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير والمعبر عنها من خلال المدخل الوظيفي، والشكل رقم (17) يوضح أهم تلك الآليات:

الشكل رقم (17): آليات التغيير من خلال المدخل التنظيمي



المصدر:علي شريف ومحمد سلطان مصدر سابق، ص330

من خلال الشكل السابق يتبين انه لتحقيق للتغيير فانه يستوجب على المنظمات إحداث تغييرات على عدة مستويات يمكن تقسيمها إلى تغييرات على مستوى الترتيبات وتتضمن تغييرات هيكلية وفنية وتغييرات على المستوى الإنساني وتتضمن تغييرات سلوكية وتغييرات وظيفية لكل واحد منها مدخلاته الخاصة، وهو- أي المدخل التنظيمي- يتضمن عدة مجالات سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي :

الفرع الثالث- مجالات التغيير التنظيمي

بعد أن وضحنا المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي، سوف نتحدث عن أكثر المجالات التي تنتهج لإحداثه، حيث يشتمل الجدول التالي على ملخص لتلك المجالات:

جدول رقم(12): مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
- إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأتوماتية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظام معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر:علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص330.

من خلال الجدول رقم(12) يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الإستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني، ولا يمكن اعتبار التغيير الاستراتيجي تغييرا تنظيميا؛ لأنه يقع على مستوى أعلى من مستوى التغييرات التنظيمية وبصفة اشمل وأطول في مجال رؤية التخطيط لتنفيذه، لذلك فإنه وحسب كثير من المتخصصين في مجال التغيير وإدارته[1] [2] [3] [4] يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد هي:

- التغيير في الأفراد (التغيير الإنساني).
- التغيير في التكنولوجيا.
- التغيير في الهيكل.

وفيما يلي تفصيل تلك الأبعاد :

أولا- التغيير في الأفراد (التغيير الإنساني):

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ويشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:[5]

1- **التغيير المادي للأفراد:** بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

2- **التغيير النوعي للأفراد:** بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية[6] ، ويستخدم لذلك ثلاث مداخل[7]:

أ- **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

---

[1] الخضيرين، محسن احمد، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، عام والنشر، الإسكندرية،2007، ص ص 26-28.

[2] العطيات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمديرين، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2006، ص ص 55-56.

[3] Daft, R, & 9 organizational Bekavior, Harcourt college Publishers, Inc, 2001,P 625.

[4] Macmillan, H, & tampoe, M, strategic management, oxford University press, Inc., 2000., P 190

[5] علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، د- ت، ص ص 228-257.

[6] العطيات، محمد بن يوسف النمران ، مصدر سابق، ص ص 62-63.

[7] صلاح الدين دسوقي، إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات، صفحة مطلع عليها بتاريخ : 2007/01/05، www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

ج- **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

د- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

إن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها، ويمكن تسجيل الفجوات بين توقعات العاملين في المنظمات، والأوضاع القائمة في منظماتهم إذ كانت على الوجه الآتي:[1]

- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنميته شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل.
- المساواة في المناخ التنظيمي مما يحقق لدى الأفراد التأثير المتبادل في العلاقات.
- يريد العاملون مزيداً من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة، منها تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة والشعور بالدفء الاجتماعي.

إن التركيز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، يكون من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما: المهارات والأداء.[2]

ثانيا- التغيير الهيكلي (البنائي):

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعَرَف الهيكل التنظيمي بأنه: الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها[3].

---

[1] العطيات، محمد بن يوسف النمران، مصدر سابق، ص ص 62-63.

[2] علي شريف، مصدر سابق، ص 130.

[3] عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.

[3] علي الشريف، مصدر سابق، ص329.

1- **التغيير الهيكلي من خلال تغيير البناء التنظيمي:** إن أي تغيير في هذه المكونات "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات لسلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين...الخ"، تدخل في مجال التغيير الهيكلي[1]، ومن ثَمَّ فإنّ أيّ تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح"إعادة التنظيم" [1].

2- **التغيير الهيكلي من خلال إعادة التصميم الوظيفي** : وقد تتم عملية التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة[2].

3- **التغيير الهيكلي من خلال الترتيبات المادية** : ويشمل التغيير كذلك: الترتيبات المادية، تغيير المسافات، والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم،كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

---

[1] jean brilman ; les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance , édition d'organisation ;3eme tirage,2000 , p 363.

[1] علي الشريف، مصدر سابق، ص329.

[2] عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي – المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995، ص58.

ثالثا- المدخل التكنولوجي: هناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما[1]:

1- **الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

2- **الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكومبيوتر الشخصية[2].

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أنَّ أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءا على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد

يسمح الجدول رقم **(13)** بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل إستراتيجية.

[1] محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49.

[2] علي الشريف: مصدر سابق، ص330.

الجدول رقم (13): استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة.

إستراتيجية التطوير التنظيمي والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحدا التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعد	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد والتطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحق مصالحهم الشخصية)	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم ، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
نظم القيم و إعادة التعلم : (يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية)	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه و النصح، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة و العمل الجماعي	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
القوة و القهر والإذعان	من خلال الإجراءات و السياسات و الإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين ،اللوائح والإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقتي

المصدر: السيد عليوة وآخرون، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005، ص 34.

يتضمن الجدول السابق أنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي ونطاقات تطبيقها من خلال المستوى التنظيمي والمدى الزمني مع السياسات المتبعة ونتائجها المتوقعة، حيث تتسم الاستراتيجيات المعتمدة على التعلم والتدريب بطول المدى الزمني والانتشار الى المدى الطويل عكس سياسات القوة والإذعان ذات الاتجاه الأوتوقراطي المعتمدة على التوافق الوقتي في زمن قصير، فيما تتوسط الاستراتيجيات المعتمدة على السلوك الإنساني متوسطة المدى وطويلة الانتشار والتطبيق

المطلب الثاني- أنواع التغيير التنظيمي ومراحله :

بسبب الحاجة المستمرة للتغيير أدت التجارب والأبحاث وحتى المحاولات التنظيمية للتغير التنظيمي وإدارته إلى إنتاج عدة أشكال من التغيير التنظيمي تتحدد وفق تجارب وظروف القائمين عليه ووفق مراحل متعددة، سنذكرها بشيء من التفصيل في المحور التالي :

الفرع الأول-أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

أولا- معيار موضوع التغيير: وينقسم إلى مادي ومعنوي، حيث [2]:

1- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

2- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب،

ثانيا- معيار التخطيط : نميز فيه بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط أو (التلقائي)[2]:

1- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف **Skibbines** التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ".

2- التغيير غير المخطط (التلقائي): ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال.. الخ.

ثالثا- معيار الشمول : نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل: [1]

1- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

---

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مصدر سابق، ص362.

[2] محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مصدر سابق، ص 370.

[1] محمود سلمان العميان، مصدر سابق، ص350.

2- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة.

رابعا- معيار سرعة التغيير: حيث نميز بين تغيير سريع وتغيير بطيء؛ حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بأنه أكثر رسوخا، وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

خامسا- درجة عمق التغيير : نجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

سادسا-معيار كيفية إحداث التغيير: فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)[1]

سابعا- كما يمكننا إضافة أنواع أخرى من التغيير منها :

1- التغيير الثقافي : تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف [2]

2- التغيير التطويري: ويستند على" التركيز على المدى الطويل وهو نهج أقرب إلى التحسين المستمر والذي يسعى إلى بناء قبول للتغيير على المدى الطويل.[3]

3- التغيير على مستوى أنماط القيادة: في بعض الحالات" قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير.

كما يوضح كل من **Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard** العلاقة بين صعوبات التغيير والوقت اللازم لتحقيقه، أين يبينان أن المسئولين في المنظمات يميلون غالبا إلى الاستهانة بهذه الصعوبة، وسبب هذا افتقادهم إلى تكوين في العلوم الإنسانية، خاصة أنهم لا يهتمون إلا لجانب اكتساب المعرفة وتجاهل وزنها، أيضا عدم إعارة اهتمام إلى سلبية السلوكات الفردية والجماعية.

زيادة على ذلك يولد تغيير العلاقات الفردية التنظيمية مقاومة يجب تقليلها قبل كل عملية أخرى، فطريقة التغيير المرتكزة على الأشخاص أفضل لأنها تأخذ في عين الاعتبار المقاومات التي تحدث من جانب أسلوبها.

---

[1] . يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، موقع: www.ituarabic.org، تاريخ الاطلاع : 2020/09/21.

[2] يوسف جغلولي، إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع 7، الجزائر، جامعة البليدة، جوان 2012 ، ص 144.

[3] Stephen Weller, A study of organizational justice and participative workplace change in Australian Higher education, Ph.D. thesis, Australia, Victoria University, 2009, p 66.

الفرع الثاني- مراحل عملية التغيير في المنظمة

تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسيرون -قبل الشروع في إدارة التغيير- هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد ذلك يتم إحداث التجديدات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة ، ومن ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها، لذلك فالتغيير يشمل الخطوات التالية :[1]

أولا-الاتفاق على ضرورة التغيير : يتم في هذه المرحلة التوصل إلى ما يلي: [2]

- الإحساس بوجود أمر غير مريح في المؤسسة،
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة ،
- تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد،
- تحديد من سيكون المسئول على التغيير،
- الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير،
- تحديد مشاركة الأفراد،
- تحديد النتائج المتوقعة،
- وضع جدول زمني للتغيير.

ثانيا- تشخيص المشكلات : يشمل تشخيص المشكلات كل عناصر المؤسسة التالية:

1- البيئة الخارجية: يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، وغيرها من العوامل.

2- المدخلات: يتم تحليل كافة المعلومات عن موارد المؤسسة، العاملين، الآلات، وغيرها من العناصر المؤثرة على العمل ومشكلاته.

---

[1] - أحمد ماهر، تطوير المنظمات:الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ص : 87- 89.

[2] Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, pp: 42-55.

3- عمليات التحويل: وتشتمل عمليات التحويل على تحليل العلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين الأقسام نظم الإنتاج ، التقنيات المستخدمة وإجراءات العمل ، وكل ما يمكن أن يحول المدخلات إلى مخرجات.

4- المخرجات: يتم تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تنجم عن مخرجات المؤسسة وكيف تعمل على خلق مشكلات جديدة.

ثالثا-التخطيط للتغيير: يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، في شكل خطوات تنفيذية، من خلال وضع ذلك في شكل خطط وجداول زمنية، إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تحقق التغيير المطلوب.

رابعا- تنفيذ التغيير: عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير، إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً العمال المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضا تغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكات الأفراد، وكذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية اتجاه التغيير[1] .

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

1- معايير داخلية: تتعلق بأساس برنامج التغيير.

2- معايير خارجية: تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير.

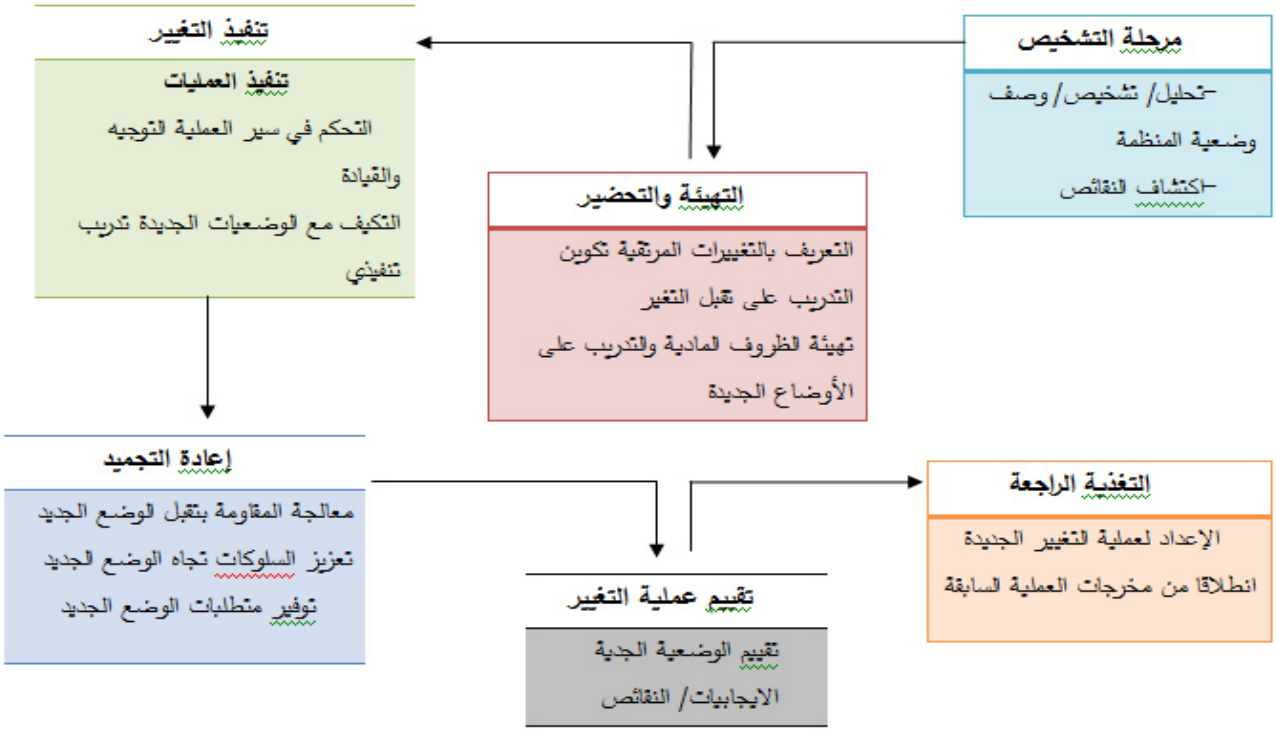
3- معايير متعلقة برد فعل المشاركين ، حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له وتأثروا به، وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص العملية التغييرية في المنظمة من خلال دمج كل من مراحل التغيير التنظيمي مع مدخل النظم من خلال المخطط التالي :

---

[1] Robert Heller, op,cit, pp: 42-55.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مصدر سابق، ص321.

الشكل رقم (18) : مراحل العملية التغييرية من خلال مدخل النظم



المصدر: من إعداد الباحث.

انطلاقا من الشكل السابق فان التغيير التنظيمي يبدأ بتشخيص الحالة الراهنة للمنظمة étude d'existence وذلك بجرد الموجودات من خلال:

- جرد للوظائف والعمليات.
- جرد للمناصب.
- جرد لحركة المعلومات وتدفقها flux d'information.

ثم بعد عملية التحليل ورفض الأخطاء وتصحيحها انطلاقا من خطة للوصول إلى الحالة المستهدفة عن طريق تهيئة الظروف المادية والتدريب على الأوضاع الجديدة، ثم تبدأ عملية التكيف على الأوضاع الجديدة عن طريق : التدريب التكيفي والتدريب التنفيذي، وبعدها يتم إعادة الرجوع للحالة السابقة بوضعيات جديدة، مقاومة حالة مقاومة التغيير وتعزيز السلوكات الجديدة بتوفير متطلبات الوضعيات المستحدثة، بعد استقرار الوضعية الجديدة يتم تقييم العملية وقياس نسبة النجاح والفشل والثغرات لتداركها في العملية المقبلة.

المبحث الثاني- إدارة التغيير في المنظمة

تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة على عدة تساؤلات أهمها:

- ما هو التغيير ومن يقوم به **(Who)؟**
- كيف يتم التغيير **(How)** ؟
- وما هي مجالات التغيير؟

المطلب الأول- القائمون على إدارة التغيير التنظيمي

للإجابة على سؤال ما هو التغيير ومن يقوم به (Who) ؟ سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي والقائمون به ودور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي:

الفرع الأول- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

سوف نجيب في هذا العنصر عن سؤال (ما هو؟) أو مفهوم إدارة التغيير التنظيمي عبر النقاط الآتية :

أولا- مفهومه: يُعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي،[1]وبالرغم من أن حداثة نشأته، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وجامعاتها، كما يجرى عقد برامج في التغيير التنظيمي بل أن هناك معاهد متخصصة أنشئت خصيصا لهذا الغرض، ولقد أصبح من الصعب جدا اللحاق بما يكتب فيما يخص هذا الموضوع من كتب ومقالات وأبحاث.

ثانيا- السياق لتاريخي : وصفت ، المؤلفة المشاركة في تحرير كتاب "ما بعد إدارة التغيير"، حالة امتعاض القادة الكبار في أواخر الثمانينات وبدايات التسعينات من فشل محاولات إنشاء وتنفيذ التغييرات بمنهجية من "الأعلى إلى الأسفل" وبالتالي أنشأوا وظيفة "قائد التغيير" ليتبؤا مسؤولية عامل التغيير الإنساني عند القيام بعملية التغيير.

[1] خالد بن سعد السجم ، إدارة التغيير ، مجلة القافلة، العدد مجهول، ، مارس – أفريل 1998، ص 42.

ويعتبر تاريخ فبراير 1994 هو البداية غير الرسمية لبداية عصر صناعة إدارة التغيير وذلك بعد نشر تقرير "حالة صناعة إدارة التغيير" الذي نشر في دورية "أخبار الاستشاريين" (Consultants News).

في عام 1982 نشر **Jolian Phlips**، وهو المستشار في شركة **McKinzy**، أول نموذج لإدارة التغيير في دورية "إدارة الموارد البشرية" (Human Resource Management)، إلا انه استغرق عقدا من الزمن ليتقبله أقرانه من مديري التغيير لاعتماده في عملهم.

ويعزي مارشاك الفضل الكبير لإنشاء صناعة إدارة التغيير إلى شركات المحاسبة الستة الكبار وإلى شركات الاستشارات الإدارية عندما عنونت، في أواخر الثمانينات، خدمات إعادة الهندسة بإدارة التغيير، والملحق رقم(05) يلخص أهم الأعمال في مجال التغيير.

ثالثا – أهميته : إدارة التغيير هي العملية التي تطلقها المنظمات لتحسين الأداء الحالي أو اغتنام الفرص الجديدة أو معالجة القضايا الرئيسية وتتضمن عملية إدارة التغيير خطة ومشاريع ومبادرات .

الفرع الثاني– من يقوم بالتغيير (Who؟)

رغم الخبرة التي يتمتع بها المدراء والقادة إلا أنهم قد يلجئون إلى فاعلين من خارج المنظمة لعدة اعتبارات؛ ولذا فإن المدراء والقادة يكونون أمام حتمية اتخاذ قرار من يتولى مسؤولية إدارة مشروع التغيير، وهنا تكون المنظمة أمام عدة خيارات:

- أن تتخذ المنظمة قرار إحداث التغيير والقيام به بنفسها.
- أن تستعين بخبراء ومستشارين من خارجها.
- أن تجمع بين البديلين السابقين.

ولكل من هذه الاختيارات احتمالات وبدائل سوف نتطرق إليها كالأتي:

أولا– الفاعلون في التغيير التنظيمي من داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

1- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير التنظيمي، حيث يمتد التغيير التنظيمي لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بـ: [1]

- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية و اتجاهاتهم،
- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزمع قيامهم بها .
- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.
- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التغيير و التطوير.

ب- كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة): و يعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين: [2]

- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل و اختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

[1] John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, « comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada, 2010 , P 442.

[2] احمد ماهر، التنظيم ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر ، سنة 2007 ، ص 597.

➢ **حل المشاكل جماعي:** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ج- كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب: ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين: مناقشة الحالة وتدريب الحساسية

الجدول رقم (14): مقارنة بين بدائل سلطة التغيير داخل المنظمة.

معيار التقييم من يقوم بالتغيير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	مستوى المقاومة	مستوى الالتزام	مستوى الإبداع
الإدارة العليا	متوسط	مرتفعة	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفع	منخفض	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفضة	متوسط	منخفض أو متوسط	مرتفع	مرتفع
التفويض	المتوسط	منخفضة أو متوسطة	محتمل أن تكون مرتفعة	متوسطة تميل إلى الارتفاع	متوسط	متوسط

المصدر: احمد ماهر، التنظيم ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر ، سنة 2007 ، ص599.

يوضح الجدول السابق أن التغيير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير ومعيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين وتجاهلهم لنشطة التنمية والتطوير والإبداع والابتكار.

ثانيا- سلطة التغيير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون): تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، ويمكن الحصول

على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال...الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير والتطوير.[1]

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول رقم (15).

الجدول رقم(15): مهارات المستشار وممارساتها

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	• المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. • تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. • تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. • إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء و الأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم و التركيز أساسا على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	• الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. • إدخال تقنيات جديدة. تجريب أي شيء جديد.

SOURCE : Brown ,D « An Experimental approche to organization development », Hall International, New Jersey, 2006, p106.

يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير والتطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من اجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الاستشاري أن

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس ، ادارة الأعمال ، نظريات و نماذج و تطبيقات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005 ص 413.

يحددا دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة و منها نذكر:[1]

1- المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير والتطوير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير والتطوير التنظيمي وماهيته وأهميته.

وإمكانية إفادته للمنظمة.

2-تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

3-وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز و الأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التطوير الأفراد و الجماعات و الهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملا أم جزئي؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

4-تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و انجازات الإنتاج والمبيعات و العلاقات الشخصية وسلوك العاملين وغيرها من النتائج بالمنظمة.

5-إنهاء الاستشارة: يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة ومن ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتباعه.

ثالثا- سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية: تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي

[1] احمد ماهر، مصدر سابق ، ص 600.

لتنمية وتطوير برامج التغيير والتطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته وعيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب واللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شانه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.[1]

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات ومنها: [2]

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.
- عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.
- الموضوعية والحياد، ويترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.
- إن استخدام الخبراء الخارجين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.
- تدريب وتعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

بالنسبة لخبير التغيير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة ومتحيزا لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير والتغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التغيير لتطوير.

---

[1] بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ،سنة 2009 ، ص 197.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس " إدارة الأعمال ، نظريات و نماذج و تطبيقات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر2005، ص 415.

الفرع الثالث– دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

تعتمد عملية إدارة التغيير على صفات قائد التغيير بالدرجة الأولى والمتمثلة على سبيل المثال في الشجاعة (الجرأة على التغيير)، مواجهة الموظفين غير الأكفاء إضافة إلى القدرة على ممارسة مستويات التفكير العليا (التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، التفكير التأملي، التفكير ما وراء المعرفي[1].

أولا– القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد **Burns** سنة 1978 في كتابه القيادة حيث عرفها بأنها : عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى النهوض كل بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"،[2] وتتمثل أهم صفات القائد التحويلي في: [3]

- رؤية متطلعة للتغيير حيث يكافح لتغيير الوضع.
- يكرس الجهود ويثير الحماس ولديه الرغبة في تحمل المخاطر.
- لديه خبرة في استعمال الوسائل غير الاعتيادية.

ثانيا– أدوار قائد التغيير : وتشمل أهم الأدوار المنوطة بقائد التغيير فيما يلي :

- شرح برنامج إدارة التغيير الذي سيتم إطلاقه وأسباب التغيير في المنظمة.
- الإبلاغ الفعال عن التأثيرات التي قد يحدثها التغيير على عادات عمل الموظفين ووظائفهم اليومية.
- دعوة الموظفين ليكونوا جزءًا من التغيير من خلال جمع أفكارهم وتشجيعهم على مشاركة ملاحظاتهم.
- إضفاء الطابع الشخصي على الرسائل الموجهة للموظفين، بناءً على أدوار الموظفين داخل المنظمة ومواقع عملهم واهتماماتهم.
- مشاركة المعلومات حول برنامج إدارة التغيير مع القوى العاملة بأكملها، بغض النظر عن مواقع وجود الموظفين .
- الحفاظ على التواصل عن بُعد مع الموظفين والعاملين وإعلامهم أثناء العملية التغييرية.
- إنشاء قنوات اتصال مخصصة لمواضيع معينة لتجنب الالتباس أثناء العملية.

---

[1] W. DIMITRI , « Ressources humaines » 2° édition, éditions d'Organisation, 2003, p543-545

[2] عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، سنة 2013 ص 197

[3] سهيلة عباس القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2004، ص ص 20–21.

- تمكين الموظفين من التعاون بشكل أكثر كفاءة أثناء برنامج إدارة التغيير .
- قياس كيفية تفاعل الموظفين مع الرسائل المتعلقة بمبادرات التغيير حتى يتم تحسين الإستراتيجية باستمرار.

المطلب الثاني- قوى التغيير (القوى الدافعة والمقاومة للتغيير)

يعتبر التغيير من أصعب الأمور من ناحية التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظر منطقية، لذا فإن ردّ الفعل الطبيعي (Réaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Parochial Interests) وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها (L'approche Systémique)، من هذا المنطلق يقول **Grenier** أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه.[1]

ولكن في مقابل كل فرد مقاوم حقيقي للتغيير يوجد فرد آخر أو أكثر مناصرا حقيقيا للتغيير منذ بدايته، إذا أحسنت الإدارة تجنيدهم وتوظيفهم لهذه المهمة، إن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر، فإذا كان للإدارة الوقت لتستمتع إليهم وتعمل معهم، وتحاول إيجاد بعض الفرص التي تعتمد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم، سوف تختصر طريقا شاقا كان من المفروض أن تمر عبره وتتجنب بذلك ردة فعل كانت ستعيق سيرها نحو إحداث التغيير المطلوب.[2]

الفرع الأول- دواعي التغيير (القوى الدافعة)

تعيش المنظمة في يومنا هذا في مواجهة ارتفاع حدة التغيرات والمستجدات والضغوط ذات الطبيعة الإيكولوجية(البيئية)، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي[3]، من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

---

[1] جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص60.

[2] دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، كيف؟ "المبادئ الإستراتيجيات الرؤى"، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص ص 54-55.

[3] l'entreprise dans un contexte eco-sensible,eric perais,benestriel, revue gestion. janvier-fevrier 2000,1999 ,group ESC, rennes, p51

أولا- الأسباب الداخلية: والمتمثلة في العوامل التالية :

- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.[1]
- تغيرات على مستوى العمل،[2] كوجود أهداف جديدة، انضمام أفراد جدد، عدم رضا العاملين، تدني مستوى الأداء، إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة، التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية، التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ. [3]
- حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تُواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة[4].
- تقادم الأساليب والممارسات الإدارية وذلك عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المرجوة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلا فيما مضى.[5]

ثانيا- الأسباب الخارجية: وتتمثل في النقاط التالية:

- العولمة،[6] المشاكل الاجتماعية، التغييرات التكنولوجية.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب. [7]
- التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.[1]

---

[1] أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1999، ص 556 .

[2] مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، نوفمبر، 2001، ص89.

[3] أحمد ماهر، مصدر سابق، ص436.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 379.

[5] هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2007 ، ص8 .

[6] غسان منير حمزة سنو، علي أحمد الطراح، العولمة والدولة-الوطن والمجتمع العالمي، ط 1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 197.

[7] Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3éme édition; Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

ويرى روينسون وروينسون أن هناك أربعة أسباب تدفع نحو التغيير التنظيمي: [2]

- **الأزمة:** إدراك إن الأمور ينبغي أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- **الرؤية:** الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إلي بالتغيير .
- **الفرصة:** التنبؤ بالتغيير سيكون للأفضل، وبالتالي يجب ألا نترك هذه الفرصة تمر من أيدينا .
- **التنبؤ:** بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على عمى المنظمة واستمراريتها.

ومع نمو تكنولوجيا الاتصال، أصبحت العوامل الخارجية أكثر تأثيرا في تغيير العمل من الدوافع الداخلية، وعندما تحدث هذه التطورات فإن المنظمات التي تتكيف بشكل أسرع مع هذه التطورات تشكل لنفسها ميزة تنافسية أكبر من المنظمات الأخرى، وفي الوقت نفسه فالتي ترفض التغيير تتخلف عن ركب التقدم، مما يؤدي إلى خسارة كبيرة من حصتها السوقية.

الفرع الثاني– القوى المقاومة للتغيير

بعد استعراضنا لأهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثيرا على الأفراد والجماعات في التنظيم، ففي حالة التغيير استجابة لضغوط خارجية هنا لا يكون للأفراد بالمنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير خاصة إذا لم يكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة، في هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد الموقفين من التغيير:

- عدم الاكتراث واللامبالاة، حيث لا يشعرون باقتناع أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير.
- موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بتهديد مصالحهم واستقرارهم، وهنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم.

أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، وبالتالي إذا أتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فلن يقاوموه، وعادة يكون

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي"مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة،2003، ص 361.

[2] وليد عبد اللطيف الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة" رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2016، ص 49.

للأفراد دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية[3].

أولا- مفهوم مقاومة التغيير: إن المشكلة الحقيقة في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها: " إستجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي ".

فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته[1].

ثانيا- أسباب مقاومة التغيير: أثبتت التجارب التي مرّ بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، ومن أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير ما يلي: [2]

- الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير.
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة.
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة.
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات.
- نقص مصادر المعلومات عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض.

---

[3] عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بميك، القاهرة، 2004، ص 57-58.

[1] مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

[2] John R. Schermerhorn & autres, op cit, p 505.

- الوقت غير الملائم "**فترة التغيير**"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير؛
- الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.

كما يضيف بعض الباحثين تهديد مصالح ومزايا مكتسبة، الافتقار للموارد، توفر عدم الثقة، الخوف من الفشل، الضغط من الزملاء بالإضافة إلى تأثير كل هذه العناصر من شأنها أن تكون سببا يحول دون سير عملية التغيير التنظيمي وتكون عائقا أمام تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

ثالثا– كيفية التغلب على مقاومة التغيير

مما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات والحاجات، غير أن هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير نستعرض الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام كما هو موضح في الجدول التالي[1]:

جدول رقم (16): طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
الإعلام والاتصال	ن حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في	ن الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا ان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة والارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط غيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم ضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	، الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة
التسهيل والد	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	ن الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله
التفاوض والاتفاق	دما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة ل جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	لطريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	ن الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة)

[1] أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مصدر سابق، ص 563.

التحكم والاستمالة	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	ل الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يخس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع تغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	كن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى ى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير

المصدر : أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 562، نقلا عن ميلود زيد الخير، مداخلة بعنوان:أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12-13 ماي 2010 .

وكما تبين لنا من خلال الجدول السابق "طرق معالجة مقاومة التغيير" أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب الأنسب لمنظمته وطبيعة التغيير وعقه ومدته وطبيعة الموارد التي يتعامل معها.

الفرع الثالث-عوامل نجاح التغيير

التغيير ليس بالأمر السهل، فعلى الرغم من أن العديد من الشركات تعلم جيدًا أنها بحاجة إلى التغيير، إما لأنها توقفت عن النمو أو لأنها تواجه منافسة شديدة من شركات أكثر ابتكارًا منها، فإن مهمة إحداث تغيير وأن تعيد الشركة اختراع نفسها تبدو صعبة للغاية، حتى إن كثيرًا من الشركات تتجاهل الأمر كله.

أولا- لماذا تفشل مبادرات التغيير؟

قد تواجه العديد من الشركات الفشل وتغلق أبوابها إذا ما ظلت تقاوم التغيير اللازم، لذلك قد يكون من المفيد الاطلاع على تجارب أكثر الشركات التي تمكنت من إحداث تغيير وإعادة اختراع نفسها في 2019،

وقد وجدت مجلة Harvard Business Review[1] أن 70% من مبادرات التغيير تفشل؛ أي أن معظم مشاريع إدارة التغيير تفشل، ;لفهم سبب ارتفاع نسب الفشل لدى الشركات رغم اعتمادها مناهج متقدمة في التغيير نستعرض الدراسات التالية:

[1] موقع مجلة Harvard Business Review www.hrb.com/2000/05/cracking-the-code-of-change
تاريخ الاضطلاع: 2019/10/17، الساعة:11:40

1- دراسة شركة Cherryflava:[1] وفي هذا السياق قامت شركة cherryflava بدراسة العديد من الشركات الكبرى الناجحة التي تمكنت من التركيز على النمو والفرص الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى تحديد أفضل 20 شركة عالمية من ناحية إحداث تغيير استراتيجي وتحولي، وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة دروس رئيسية من تجارب هذه الشركات، وهي النمو بفضل المنتجات والأسواق ونماذج الأعمال الجديدة، وأيضًا الابتكار والاستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وأخيرًا تحسين الاستدامة المالية.

2- دراسة شركةPMI:[2] وجد بحث مثير للاهتمام أجرته شركة PMI[3] أن 14٪ فقط من قادة الأعمال قالوا إن إخفاقات التغيير يمكن أن تُعزى إلى عدم قدرة الشركة على التعامل مع التكنولوجيا، فيما ترتبط 86٪ من حالات الفشل بهذه التحديات:

- ❖ أهداف غير محددة بشكل صحيح : 17٪ ،
- ❖ نطاق غير مألوف :17٪ ،
- ❖ نقص التواصل الفعال : 20 ٪ ،
- ❖ الافتقار لمهارات إدارة المشاريع: 32٪.

في الوقت الذي تشير فيه الإحصائيات إلى فشل أربع محاولات للتغيير في المنظمات من بين خمسة محاولات وغالبا ما تتجه أصابع الاتهام إلى الإدارة الوسطى لأنها لا تتمكن من التلاؤم مع التغيير المطلوب خلال الفترة التي يكون فيها، والسبب في ذلك هو أنهم لا يغيرون أسلوب إدارتهم بل يستمرون بنفس الطريقة أو الأسلوب القديم خلال مرحلة جديدة مختلفة ومتغيرة عن السابق مما ينشأ عنه عدم توافق الأسلوب القديم في ظل الظروف الجديدة.

ثانيا- خصائص التغيير التنظيمي الفعّال: ونظرا لأهمية وحتمية التغيير في المنظمات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم

1

2 www.pmi.org/learning/library/organizational-change-management-projects

تاريخ الاضطلاع: 2019/10/20، الساعة:11:40

3 www.pmi.org/learning/library/organizational-change-management-projects

تاريخ الاضطلاع: 2019/10/20، الساعة:12:30

الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية، مما أدى بهم إلى توفر خبرة واسعة في مجال التغيير التنظيمي بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح[1].

وفيما يلي أهم عوامل نجاح التغيير التنظيمي بالإضافة إلى توصيات Galbin العشرة للتمكن من تطبيق فكرة التغيير.

1- توصيات Douglas K. Smith العشرة : وقد وضع الكاتب Douglas K. Smith عشرة مبادئ ليتبعها مديري الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي[2]:

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي،
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.

---

[1] طارق السويدان، مصدر سابق، ص 35.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1، عمان، دار الحامد، 2006، ص 120.

- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

2 -عوامل النجاح لـ Harold. L. Sirkin : وحسب كل من Harold. L. Sirkin[1] وآخرون، هناك أربع عوامل تحكم المخرجات المتعلقة بأي مبادرة للتحول:[2]

أ- الفترة التي يأخذها برنامج التغيير لكي ينفذ نهائيا، إذا كانت مدى مدة هذا البرنامج قصيرة، فإذا كانت طويلة فهذه الفترة تحسب بقدر الوقت بين كل مراجعة لانحراف وأخرى.

ب- أداء تكامل الفريق في المشروع، يعني قدرة هذا الأخير على إتمام المبادرة "التغيير" في وقتها المحدد؛ يعتمد الأمر على مهارات وسمات الأعضاء المرتبطة بمتطلبات المشروع.

ج- الالتزام بالتغيير الناتج عن عرض هذا الأخير على كل من الإدارة العليا والموظفين.

د- المجهود الإضافي المبذول زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الأفراد.

3-عوامل النجاح حسب كل مجال: للتغيير عدة مميزات أساسية، يقود بها المؤسسة إلى النجاح في تحقيق أهدافها، حيث اختلف المؤلفون في هذا المجال في تحديدها، لذا فإن إمكانية نجاح إدارة التغيير تصبح أعلى وأقوى إذا تم اخذ التالي بعين الاعتبار الشروط التالية :

أ- في مجال التخطيط:

- تحديد فوائد التغيير على الإدارة الإعمال؛
- تحديد مقاييس رقمية لنوايا وأهداف أصحاب العلاقة؛
- القيام بحالة دراسية للنتائج والتي ينبغي تحديثها باستمرار،

[1] Alan Jackson., Perry Keenan.,Harold L. Sirkin, op cit, p.111.

[2] حمزه فيلالي، مداخلة بعنوان : دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة dومي 12-13 ماي 2010

- رصد ومراقبة المخاطر والتبعيات والتكاليف والعائد على الاستثمار، والمضار، والعوامل الثقافية التي قد تؤثر على التقدم المحرز والتي ترتبط بالعمل.

ب- التواصل الفعال: كما رأينا من النماذج المذكورة سابقا، فإن اتصالات الموظفين هي الجزء المركزي لكل نموذج إدارة تغيير؛ أي تجديد واستخدام وسائط الاتصالات المناسبة التي تبلغ جميع أصحاب العلاقة عن:

- أسباب التغيير (لماذا؟)،
- فوائد نجاح التنفيذ (بالنسبة للمنظمة و الأفراد)
- تفاصيل التغيير (متى؟ أين؟ من هو الضالع؟ وكم ستكون التكلفة؟.. الخ).
- وضع نظام فعال للتعليم والتدريب و/أو رفع مستوى المهارات التي تؤخذ بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة.

ونظرًا لأن التواصل غير السليم مع الموظفين هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل مشاريع إدارة التغيير ، يتعين على المنظمات إعادة النظر في جهود الاتصالات الداخلية الخاصة بها والتحول إلى حلول جديدة لاتصالات الموظفين، فيجب صب الجهود في :

- تنمية الاتصال، وكثرة قنواته الاتصال.
- الاتصالات الرسمية والعفوية مطلوبة في المنظمات كبيرة الحجم، لان التغيير يصلح أحسن لو كانت هناك تفاعلات باتصالات سهلة دون انحراف أو تشويش.

ثالثا- معالجة مقاومة الموظفين: ومواءمتهم للتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة وتقديم المشورة الشخصية (إذا لزم الأمر) لتخفيف من مخاوف من التغيير.

- التشاركية في اتخاذ القرار، حيث يشيرLeavitt إلى بعض النقاط الرئيسية المتمثلة في أن هذه المشاركة تساهم فيما سيق سابقا من الانسجام، فمن الطبيعي للفرق اتخاذ القرار.
- اللجوء إلى الضغط وانصهار الفرق يفيد أحيانا، كما أوضح Lewin أن الأفراد يغيرون بشكل أسهل مواقفهم وسلوكياتهم تحت ضغط الفريق مقارنة بضغط المسئولين المباشرين لان الفريق يمنح للأعضاء محيط يدعوا للامان، ويسمح بسلوكيات تجديدية وإبداعية.

الجدول رقم (17) : عوامل نجاح التغيير

	عوامل النجاح الأساسيا لأجل التغير	أسئلة تقييم وانجاز عوامل النجاح الرئيسة للتغير
1	قيادة التغير (مَنْ المسؤول ؟)	هل لدينا قائد ... • يناصر التغير ؟ يلتزم علانية بجعله أمراً هيناً ؟ يجمع الموارد الضرورية لتعزيزها ؟ يقدم من وقته واهتماماته لمتابعته ؟
2	إيجاد حاجة مشتركة (لماذا نقوم بالتغير ؟)	هل العاملون ... • يرون هناك سبباً للتغير ؟ يفهمون لماذا يُعد ذلك مهماً ؟ يلاحظون كيف انه سيساعدهم ويُطور الشركة على المدى القريب والبعيد ؟
3	تكوين رؤية (إلى ماذا يُنظر عندما يُؤدى العمل ؟)	هل العاملين ... • يرون نتائج التغير بتعابير سلوكية (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جرّاء التغير) ؟ الحصول على النتائج بعد انجاز التغير ؟ فهم كيفية تحقيق الفائدة للزبائن وأصحاب الأسهم ؟
4	تعزيز الالتزام (مَنْ الذي يحتاج أن يشار ؟)	هل أصحاب الاقتراح ومقدموه ... • يتم تمييزهم ليكونوا سعداء ؟ معرفة كيفية بناء الائتلاف لدعم التغير ؟ مدى امتلاك متطوعين لدعم التغير من العاملين الرئيسيين في المنظمة ؟ مدى امتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغير مقبولاً ؟
5	تعديل النظم والهياكل (كيف ستكون المنظمة بنـ مؤسساتي ؟)	هل الذين يرعون التغير ... • يفهمون كيفية الربط مع أنظمة الموارد البشرية مثل التعيين ، التدريب ، التقييم المكافآت ، الهيكل والاتصالات ؟ مدى أدراك مضامين نظم التغير ؟
6	متابعة سير التقدم (كيف ستقاس ؟)	هل الذين يرعون التغير ... • لديهم وسائل قياس النجاح ؟ لديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغير وعملية التنفـ ؟
7	جعله يدوم حتى النهاية (كيف يبدأ وكيف ينتهي	هل الذين يرعون التغير ... • يدركون الخطوات الأولى في المشروع ؟ لديهم خطط قصيرة وطويلة الأمد لتركيز الانتباه على التغير ؟ لديهم خطة للتكيف مع التغير عِبر الوقت ؟

المصدر: العنزي، سعد علي حمود، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 52، 2004.

المطلب الثالث– نماذج إدارة التغيير

تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ Kurt Lewin، [2]

وأعقب ذلك نماذج عدة طيلة الخمسين سنة الماضية والتي نذكر منها نموذج (Tichy,1983)، (Levey & Merry, 1986) ، (Kirkpatrick, 1985)، (Porras & Silviers 1991) ، (Cummings & Worley, 1993) ، (Clark, 1994) ، (Wilsin, 1992)، (Burnes, 2000) ، (Mclennan, 1989) ، (Cohen, 2005). [1]

لكننا في هذا العرض سنتطرق إلى أهم تلك النماذج ذات التأثير المتعدد والملموس في المنظمات المعاصرة، وقد جمعت smarp أهم تلك النماذج :

الفرع الأول– النماذج الخمسة للتغيير حسب SMARP*

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى خمسة نماذج للتغيير وذلك بسبب تركيزها على العامل الإنساني ولأنها من أشهر النماذج وأكثرها واقعية ولصوقا بأهداف إدارة التغيير التنظيمي المرتكز على الأفراد.

الشكل رقم (19) : النماذج الخمسة للتغيير حسب SMARP

LeWIn's model	KUbler-Rosse	ADKAR model	McKinsey's 7S	Kotter's model

Source : www.smarp.com

يمثل الشكل رقم **(19)** خمسة من أشهر نماذج التغيير التنظيمي، وهي : **Kotter, Mekinsey (7s) Adkar, Kubler-rossKurt , Lewin** سنتطرق إليها بالشرح كما يلي:

[2] Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), Encyclopédie de gestion, 2ème ed; Economica; Paris, 1997, p 308.

[1] ص 225

* **SMARP :**

أولا – نموذج Kurt Lewin للتغيير:[1] يعد نموذج إدارة التغييرلـ Lewin أحد أكثر نماذج إدارة التغيير شيوعًا وفعالية؛ حيث يساعد الشركات على فهم التغيير التنظيمي؛ فوفقاً لنموذج Kurt Lewin لتحليل عملية التغيير، تمر عملية إدارة التغيير التنظيمي بثلاث مراحل:

- ❖ مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم أو الإذابة (Unfreezing).
- ❖ مرحلة التغيير (Change).
- ❖ مرحلة تبنى وتثبيت التغيير والمحافظة علية (Refreezing).

1- الإذابة (التهيئة والإعداد) Unfreezing:

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة[1]، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير[2].

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد **Schein** على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم

والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال[3].

ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبنى عملية التغيير؛ إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.[4]

2- التغيير (Change): هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ التغيير الاستمرار في المرحلة الأولى القيادة الجيدة والتواصل الفعال مع الموظفين أمران حاسمان هنا .

في هذه المرحلة يحذر **Lewin** من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير.

---

[1] www.study.com/academy/lesson,Lewins 3 stage model of changeunfreezing changing refreezing

[1] Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11éme ed; puf, Paris, 2003, p 95.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية –إدارة جديدة في عالم متغير–، الطبعة1، عمان، دار المسيرة، 2004، ص 363.

[3] موسى اللوزي، مصدر سابق، ص227 .

[4]http://www.brooonzyah.net/vb/t3162.html consulté le 20/03/10 à13h00

3- التجميد (Refreezing): وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.[1]

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية: [2]

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج ،

والجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (18): نموذج Lewin لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	**التغيير**	**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161

مرجع ثان: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 229.

من خلال الجدول رقم **(18)** يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية

[1] اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مصدر سابق، ص 549.

[2] أحمد ماهر، مصدر سابق، ص ص 466-467.

والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقيمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.[1]

❖ **تقييم هذا النموذج** :يصف نموذج إدارة التغيير في Lewin بطريقة بسيطة للغاية المراحل الثلاث الرئيسية التي يجب أن تمر بها كل عملية إدارة تغيير: ما قبل التغيير وأثناء التغيير وبعد التغيير بسبب بساطته ، تختار العديد من المؤسسات إتباع هذا النموذج عند تنفيذ التغيير.

ثانيا- نموذج Kotter [2] لإدارة التغيير :[3] تعد نظرية إدارة التغيير الخاصة بـ Kotter واحدة من أكثر النظريات شيوعًا وتبنيًا في العالم .يحتوي هذا النموذج على ثماني مراحل ويركز كل منها على استجابة الموظفين للتغيير.

1- زيادة الإلحاح: قد يكون خلق شعور بالإلحاح بين الموظفين هو أفضل طريقة لتحفيزهم وإشراكهم أثناء العملية.

2- الحصول على الرؤية الصحيح: ويشمل إبداع الموظفين وعواطفهم وأهداف المشروع.

3-بناء الفريق: تحديد المجموعة المناسبة من المهارات والشخصيات للفريق الذي سيكون مسئولا عن قيادة التغيير داخل المنظمة.

4-التواصل: نعني به الشفافية والتواصل بشكل متكرر بشأن التغييرات التي يتم تنفيذها.

5-التركيز على الأهداف قصيرة المدى : عدم التركيز على النتيجة النهائية فقط بل وضع أهدافً المرحلية والاعتراف بالإنجازات الصغيرة أثناء العملية لرفع معنويات الموظفين.

6-تحريك الأشياء : إزالة الحواجز وجمع الملاحظات بطريقة بناءة.

---

[1] علي عبد الله ، دروس في إدارة الموارد البشرية ،سنة أولى ماجستير إدارة أعمال،2005/2004.

[2] أستاذ فخري للقيادة في كلية هارفارد للأعمال.

[3] Kotrinc, 8 steps process for leading change, Link of a web site: www.kotrinc.com/8-steps-process-for-leading-change

تاريخ الاضطلاع: 2019/10/22، الساعة:17:30

7-دمج التغيير : تعزيز التغيير وجعله جزءًا من ثقافة مكان العمل بمساعد الموظفين على التكيف ، ومكافأتهم على السلوكيات الجديدة .

8-عدم الاستسلام : المثابرًة أثناء عملية إدارة التغيير مهما بدت الأمور صعبة.

❖ **تقييم النموذج** من السهل جدًا إتباع نموذج إدارة التغيير الخاص بـ Kotter ودمجه؛ حيث يعد التركيز على إعداد الموظفين للتغيير بدلاً من تغيير التطبيق نفسه الجزء المفضل من هذا النموذج، كما أن التركيز على تجربة الموظف والتواصل المناسب في مكان العمل أحد الأسباب التي تجعل هذا أحد أكثر نماذج إدارة التغيير شيوعًا.

ثالثا- نموذج إدارة التغيير لـ Kubler-Ross[1] والذي يتضمن خمس مراحل؛ حيث تختلف هذا النموذج عن النماذج الأخرى كونه موجها للموظفين بنسبة 100٪، كما يمكن أيضًا تطبيق النموذج على مواقف الحياة الأخرى مثل فقدان الوظيفة والتغيرات في العمل والحالات الصحية الأخرى الأقل خطورة .

يساعد هذا النموذج أصحاب العمل على فهم موظفيهم بشكل أفضل والتعاطف معهم، يتكون هذا النموذج من خمس مراحل: [2]

1-الإنكار: في هذه المرحلة لا يكون الموظفون مستعدين لقبول التغيير حيث أن معظم الناس يظهرون مقاومة للتغيير وقد لا يرغبون في تصديق ما يحدث.

2-الغضب: يفترض هذا النموذج أنه عندما يتم استيعاب الخبر لأول مرة ، يتبعه الغضب ثم يتحول الإنكار إلى غضب عندما يدرك الموظفون أن التغيير يحدث بالفعل .

3-المساومة: أثناء مرحلة المساومة، يحاول الموظفون الوصول إلى أفضل حل ممكن بعيدًا عن الموقف أو الظرف، حيث الوسيلة تجنب حدوث أسوأ السيناريوهات.

---

[1] Cleverism, Understanding kubler ross change curve, Link of web site : www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve ,

تاريخ الاضطلاع: 2019/10/22، الساعة:18:00

[2] Cleverism, Understanding kubler ross change curve, Link of web site : www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve ,

تاريخ الاضطلاع: 2019/10/22، الساعة:18:30

4-الاكتئاب: عندما يدرك الموظفون أن المساومة غير مجدية، فقد ينتهي بهم الأمر الى الاكتئاب وقد يفقدون الثقة، تشمل بعض الأعراض انخفاض الطاقة وعدم الالتزام وانخفاض الحافز وعدم وجود أي نوع من الحماس أو الدافعية.

5-القبول: عندما يدرك الموظفون أنه لا جدوى من محاربة التغيير مجددا، فقد يقبلون أخيرًا ما يحدث وقد يبدءون في الخضوع له .

يمكن ملاحظة أن هذا النموذج للتغيير بسبب تركيزه على الموظفين ومشاعرهم واهتماماتهم واحتياجاتهم فانه يمكن المنظمات من فهم موظفيها والتخلص من أكبر العوائق التي تحول دون إدارة التغيير الناجحة.

رابعا- نموذج ADKAR لإدارة التغيير:[1] يمكن استخدام نموذج ADKAR (أدكار) من قبل مديري التغيير لاكتشاف الفجوات المختلفة في العملية بحيث يمكن تقديم تدريب فعال للموظفين؛ فعلى الرغم من أن نموذج ADKAR يركز على الأهداف الموجهة للأعمال، إلا أنه قد يكون من المفيد جدًا دعم الموظفين لخوض عملية التغيير بسهولة أكبر، يرمز نموذج **ADKAR** إلى:

- **الوعي** – بالحاجة والمتطلبات للتغيير **A**
- **الرغبة** – في إحداث التغيير والمشاركة فيه **D**
- **المعرفة** – حول كيفية إحداث التغيير **K**
- **القدرة** – لدمج التغيير على أساس منتظم **A**
- **التعزيز** – للحفاظ على تنفيذه وتعزيزه لاحقًا أيضًا **R** .

❖ **تقييم النموذج** :على عكس نماذج إدارة التغيير الأخرى، يركز هذا النموذج على تحديد وتقييم أسباب نجاح التغيير أو عدم نجاحه، وسبب عدم الحصول على النتائج المرجوة، ويعد نموذج إدارة التغيير هذا حلاً رائعًا للشركات التي تحاول النظر في أبعاد التغيير الخاصة بالأعمال والأفراد.

خامسا- نموذج McKinsey 7-S في إدارة التغيير: يُعد نموذج McKinsey 7-S أحد أطول نماذج إدارة التغيير الموجودة حاليًا حيث يتكون من **7** عناصر رئيسية:[2]

---

[1] Prosci, adkar-mode, Link of web site : www.prosci.com/adkar/adkar-model

تاريخ الاضطلاع: 2020/11/09 الساعة:30 :9

[2] www.strategicmanagementinsight.com/tools/McKinsey-7-S-model-framwork تاريخ الاضطلاع: 2020/11/09

1-الإستراتيجية: أو هي خطة إدارة التغيير التي يجب أن تتكون من إجراءات لخطوات مستقبلية.

2-الهيكل : يرتبط هذا العامل بالهيكل الذي تتشكل منه المنظمة أو التسلسل الذي يتبعه.

3-الأنظمة : تركز هذه المرحلة على الأنظمة التي سيتم استخدامها لإكمال المهام والأنشطة اليومية.

4-النمط : تُعرف الطريقة التي يتم بها اعتماد التغيير أو تنفيذه باسم "النمط."

5-الموظفون : يشير الموظفون إلى القوى العاملة أو المستخدمون وقدراتهم على العمل.

6-المهارات : الكفاءات و القدرات التي يمتلكها الموظفون العاملون في المنظمة.

7-القيم المشتركة : تشير القيم المشتركة إلى القيم الأساسية أو الرئيسية للمؤسسة التي تعمل وفقًا لها.

- **تقييم النموذج** :خلافا لمعظم النماذج الأخرى، يركز هذا **النموذج** على جميع العوامل المهمة التي قد يؤثر عليها التغيير؛ بينما تمثل معظم النماذج الأخرى نوعًا من العملية أو سير العمل، فإن نموذج McKinseyيذكرنا ببساطة بجميع جوانب العمل التي يجب تحديدها قبل تنفيذ إستراتيجية التغيير.

فنموذج إدارة التغيير يتكون من أربع مراحل:

- تحديد الحاجة إلى التغيير
- إعداد وتخطيط التغيير
- تنفيذ التغيير
- الحفاظ على التغيير.

كما أن هناك العديد من الاختبارات الشائعة التي تستخدمها المؤسسات لقياس التغيير التنظيمي. فيما يلي بعض الأمثلة:

- **أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI):** يقيم هذا الاختبار الثقافة الحالية والمفضلة للمؤسسة ، ويساعد على تحديد الفجوات بين الاثنين.
- **تقييم الجاهزية للتغيير:** يساعد هذا الاختبار في تحديد مدى استعداد الموظفين لقبول التغيير والتكيف معه، ويمكن استخدامه لتحديد العوائق المحتملة.

- **استطلاعات مشاركة الموظفين:** تساعد هذه الاستطلاعات في قياس مستوى مشاركة الموظفين في عملهم ، ويمكن أن تساعد في تحديد المجالات التي يمكن فيها إجراء تحسينات لزيادة المشاركة.
- **تحليل الشبكة التنظيمية (ONA):** يساعد هذا التحليل في تحديد أنماط الاتصال والتعاون والتأثير داخل المنظمة ، ويمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي يمكن فيها إجراء تغييرات لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- **مقاييس الأداء:** يمكن للمؤسسات أيضًا تتبع مقاييس الأداء مثل الإيرادات والأرباح ورضا العملاء لقياس فعالية مبادرات التغيير التنظيمي. من المهم ملاحظة أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع لقياس التغيير التنظيمي ، وستعتمد الاختبارات أو المقاييس المحددة المستخدمة على طبيعة التغيير الجاري تنفيذه وأهداف المنظمة.

الفرع الثاني– التطبيقات الحديثة لإدارة التغيير التنظيمي

في عالم من التغيير المستمر، أصبحت إدارة التغيير التنظيمي مكونًا مهمًا في كل خطة عمل وإستراتيجية حيث تجبرنا حركة الوظائف والعمال، والعولمة، والاتصالات الفورية، والوصول المستمر إلى المعلومات على الخروج من مناطق الراحة لدينا وإجراء تغييرات داخل مؤسساتنا.

تتطلب بيئة الأعمال التجارية اليوم من الشركات أن تخضع للتغييرات باستمرار إذا أرادت أن تظل قادرة على المنافسة عوامل مثل عولمة الأسواق والتكنولوجيا سريعة التطور تجبر الشركات على الاستجابة من أجل البقاء.

ونظرا لنمو التكنولوجيا، فإن التغيير التنظيمي الحديث هو الدافع إلى حد كبير من التطورات الخارجية مقارنة بالعوامل الداخلية، فإن المنظمات التي تتكيف بأقصى سرعة تخلق ميزة تنافسية لنفسها، في حين أن الشركات التي ترفض التغيير تتخلف عن الركب[1] .

أولا– أثر التكنولوجيا في تغيير المنظمات

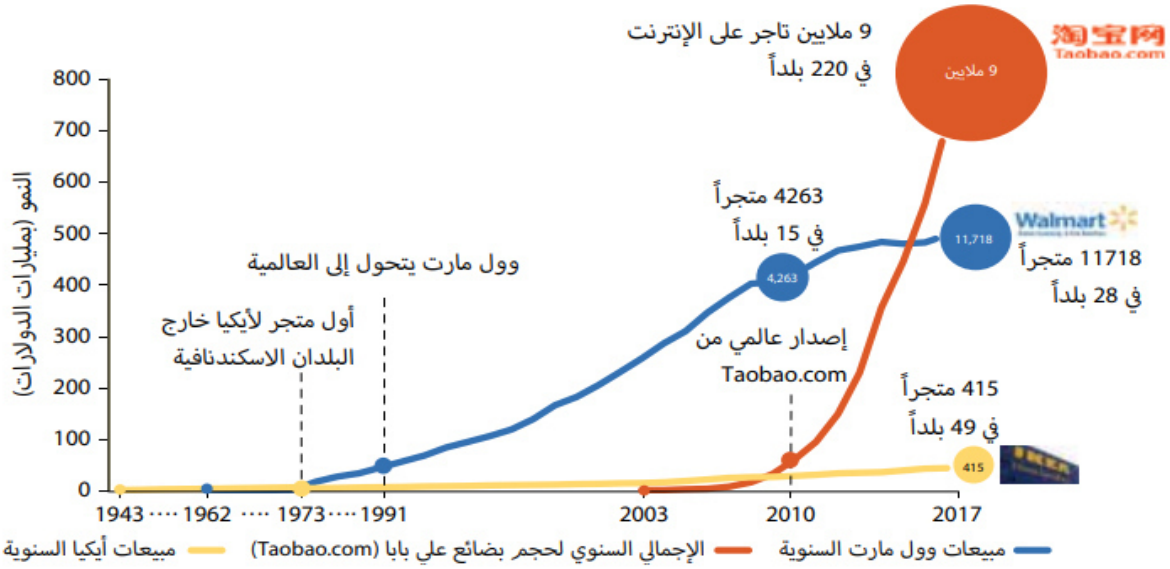
إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في مُعالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقة في الاقتصاد وسوق

1

العمل والقطاع الصناعي حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة.[1]

وفقاً لتقرير التنمية في العالم 2019 الصادر عن البنك الدولي، يعيد التقدم التقني تشكيل منظومة العمل باستمرار حيث تتبنى الشركات طرائق جديدة للإنتاج، كما تتوسع الأسواق وتتطور المجتمعات. وبشكل عام، تتيح التكنولوجيا فرصاً لخلق وظائف جديدة وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات عامة فعالة، ويعني صعود شركات المنصات الرقمية أن التأثيرات التقنية تصل إلى عدد أكبر من الناس بوتيرة أسرع من أي وقت مضى،[2] وهو ما يؤكده الشكل التالي :

الشكل رقم (21): التطورات التكنولوجية الحديثة تسرع نمو الشركات



المصدر: فريق إعداد تقرير التنمية في العالم، سنة 2019، استنادا إلى تقارير وول مارت السنوية، statista.com, ikea.com, NetEase.com

---

[1] عدنان مصطفى البار، خالد علي المرحبي، التحول الرقمي كيف ولماذا؟ Digital transformation
موقع المدونة على الرابط: https://www.awforum.org/index.php/ar/-digital-transformation :
تاريخ الاضطلاع: 2019/11/27، الساعة:40 :11

[2] عبد الهادي النجار، مجلة البيئة والتنمية، الثورة الرقمية وبصمتها الكربونية، عدد 290، نوفمبر 2019، متاح على رابط المجلة : http://afedmag.com/web/ala3dadAlSabiaSections-details.aspx?id=3424&issue=&type=2&cat=
تاريخ الاضطلاع: 2019/10/09 الساعة 00: 10

فالتقنيات الرقمية للشركات تسمح بالتوسع أو الانكماش، مما يؤدي إلى طمس حدود الشركات وتحفيز أنماط الإنتاج التقليدية وتطوير نماذج أعمال جديدة، كالمنصات الرقمية من شركات ناشئة إلى شركات عملاقة عالمية وفي كثير من الأحيان بعدد قليل من العمال أو الأصول المادية [1].

ثانيا- أهم معالم التغيير في منظمة المستقبل

1- التغيير في المجال الوظيفي :على المستوى العالمي، فإن تكييف تقنيات الأتمتة المثبتة حاليًا يمكن أن يؤثر على 50 % من الاقتصاد العالمي، أو 1.2 مليار موظف و 14.6 تريليون دولار في الأجور، أربعة بلدان فقط – الصين والهند واليابان والولايات المتحدة – تمثل ما يزيد قليلاً عن نصف هذه المجاميع [2].

وتتزايد أهمية ثلاث **أنواع من الكفاءات والمهارات** في أسواق العمل هي: [3]

- المهارات المعرفية المتقدمة مثل حل المشكلات المعقدة.
- المهارات الاجتماعية السلوكية مثل العمل الجماعي.
- ومجموعة المهارات التي تنبئ بالقدرة على التكيف مثل الاستدلال والكفاءة الذاتية ويتطلب بناء هذه المهارات أسسا قوية لرأس المال البشري والتعلم مدى الحياة كما هو موضح في المخطط التالي :

[1] مجموعة البنك الدولي، الطبيعة المتغيرة للعمل، تقرير عن التنمية في العالم لعام 2019، صادر عن مجموعة البنك الدولي ص 03، موقع الوثيقة على الانترنت :
http://documents.worldbank.org/curated/en/711541543929794801/pdf/WDR-2019-ARABIC.pdf#page=45
تاريخ الاضطلاع: 09/10/2019 ، الساعة 11:00

[2] جيمس مانيكا، التكنولوجيا والوظائف ومستقبل العمل، معهد ماكنزي العالمي،2017، مقال منشور على رابط المؤسسة على الانترنت، عنوان الرابط :

[3] مجموعة البنك الدولي، الطبيعة المتغيرة للعمل، مرجع سابق، ص 03.

الشكل رقم (22) : الاستجابة لطبيعة العمل المتغيرة



المصدر: من فريق إعداد تقرير عن التنمية في العالم 2019 التابع للبنك الدولي

2- التصنيع الذكي: مصنع المستقبل هو المكان الذي تتقارب وتتكامل فيه تقنية المعلومات مع التقنية التشغيلية، وإذا ما تقدمنا أكثر إلى الأمام يتفرع الطريق نحو طريق سريع المتمثل في التقنية والابتكار والإمكانيات المتقدمة[1].

يمتاز مصنع المستقبل بتعريف دائم التطور والتغير، ومصطلحات مختلفة، إذ يطلق عليه البعض التصنيع الذكي، في حين يطلق عليه آخرون الثورة الصناعية الرابعة (الصناعة 4.0) أو المؤسسة الرقمية.

ووفقًا لدراسة صادرة عن مؤسسة SCM World[2] أشار 40% من المصنعين الذين شملهم الدراسة أنه في حال توفر التصنيع الذكي إلى جانب التقنيات الأساسية الخاصة بها مثل إنترنت الأشياء، فإن هذا هو الوقت المناسب للاستثمار فيها.

---

[1] – بقلم شركة « Infor » المتخصصة في مجال توريد تطبيقات المؤسسية المتخصصة والقائمة على السحابة تعتمد أكثر من 68000 مؤسسة في جميع أنحاء العالم على Infor للمساعدة في التغلب على اضطرابات السوق وتحقيق التحول الرقمي على مستوى الأعمال. الموقع الرسمي للشركة: https://www.infor.com تاريخ الاضطلاع: 2020/11/09 الساعة:30: 9

[2] - **SCM World** - Shaping the Future of Supply Chain, site web: https://www.scmworld.com تاريخ الاضطلاع على الموقع : 2019/11/15 ، الساعة 00: 10

كما أشارت huffingtonpost [1] إلى أن أوائل المتبنين الذين قاموا على الأقل بتنفيذ جزئي لمبادرات التصنيع الذكي قد وثقوا نتائج قابلة للقياس 82% منهم أفادوا بزيادة كفاءة الأعمال، وأفاد 49% منهم بوجود عيوب أقل في المنتجات، وتمكن 45% منهم من تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء.

هناك اختلافات كبيرة في إمكانات الأتمتة بين البلدان، تعتمد بشكل أساسي على هيكل اقتصاد، والمستوى النسبي للأجور، وحجم القوى العاملة وديناميكاتها[2]، حيث يتميز مصنع المستقبل بما يلي :

- قيام الروبوتات بالارتقاء بعمليات التقنية التشغيلية بشكل كبير، تمامًا مثلا أحدث عمليات أتمتة ورش العمل نقلة نوعية في سير العمل ودورات الإنتاج.
- بدأ استخدام البيانات الكبيرة لإجراء محادثات حول إمكانية جعل المصانع أكثر حدسية وتنبؤية، والاستفادة من التحليلات ووضع الاستراتيجيات في سبيل تحديد توقعات العملاء.
- ساهمت الحوسبة السحابية في تغذية التصورات، وجعلت تخزين كميات هائلة من البيانات ممكنًا.
- أثار إطلاق الطباعة ثلاثية الأبعاد هزة كبيرة في مجال التصنيع.

وتفوقت تقنية إنترنت الأشياء كافة التقنيات المزلزلة الجديدة التي أحدثت فارقًا كبيرًا في السوق، حيث أن التأثير المحتمل لتقنية إنترنت الأشياء هو تأثير كبير جدًا ويصعب فهمه، وعلى الرغم من إمكانية اختلاف التوقعات بشكل كبير، إلا أنها دائمًا ما توصف بالتريليونات،

حيث توقعت شركة **Mckinzy** أن تبلغ قيمة الاقتصاد العالمي 11 تريليون دولار، في حين تتوقع شركة **CISCO** أن هنالك فرصة لتبلغ 19 تريليون دولار[3].

3- أتمتة الأعمال: وفي استطلاع رعته DXC Technology* و Leading Edge Forum (LEF) (حيث يتراوح حجم الشركات من 500 مليون دولار إلى 5 مليارات دولار أو أكثر)، قال 68 ٪ من المجيبين أن

[1] -https://www.huffingtonpost.fr

[2]- جيمس مانيكا، التكنولوجيا والوظائف ومستقبل العمل، معهد ماكنزي العالمي،2017، مقال منشور على رابط المؤسسة :https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work
تاريخ الاضطلاع على الموقع : 15 /2019/11 الساعة 30: 10

[3] موقع شركة Infor, https://www.infor.com تاريخ الاضطلاع على الموقع :15 /2019/11 الساعة:30: 12

الربحية السنوية لمؤسستهم زادت خلال السنوات الثلاث الماضية بفضل إستراتيجيتها الرقمية و74٪ يقولون أنهم يتوقعون أن ترتفع على مدى السنوات الثلاث المقبلة.

تخطط الغالبية العظمى من الشركات لزيادة استثماراتها في التقنيات الرقمية في العام المقبل، حيث: 83 ٪ من المشاركين يتوقعون أن تقوم مؤسساتهم بذلك، مع 41٪ يبحثون في زيادة قدرها 11٪ أو أكثر.

يرافق هذا التغيير الهائل محرك مواز وسريع لتسخير تقنيات أكثر تطوراً، حيث يقول 36% من المشاركين في الاستطلاع أن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (ML) قد لعبوا دورًا مهمًا في الإستراتيجية الرقمية لمؤسستهم، بينما قال 45٪ أنهم سيفعلون ذلك على مدار السنوات الثلاث القادمة، وفي الوقت نفسه تولي الشركات أهمية أقل في خططها المستقبلية لمزيد من الأدوات والعمليات الرقمية المألوفة، مثل إنترنت الأشياء (IoT)والوسائط الاجتماعية والأدوات التعاونية، والتي تم بالفعل دمج الكثير منها بالكامل في إستراتيجية أعمالها.

قامت فرق القيادة، التي تدرك أن دور الدعم للتكنولوجيا قد تغير، بإعادة ترتيب تفكيرها حول الريادة الرقمية، حيث كان ينظر إلى الإدارات الداخلية والموظفين على أنهم عملاء في الوقت الحالي، نظرًا لأنهم يقومون بتجريد أنفسهم من توصيل تكنولوجيا المعلومات، فإن مدراء تقنية المعلومات يركزون على عملاء الأعمال الخارجيين بقدر تركيزهم على الأعضاء الآخرين، مما يتيح لمديري تقنية المعلومات الفرصة لتجربة أشياء جديدة ولعب دور رائد في التحول الرقمي[1].

ثالثا– معالم التغيير المستقبلي

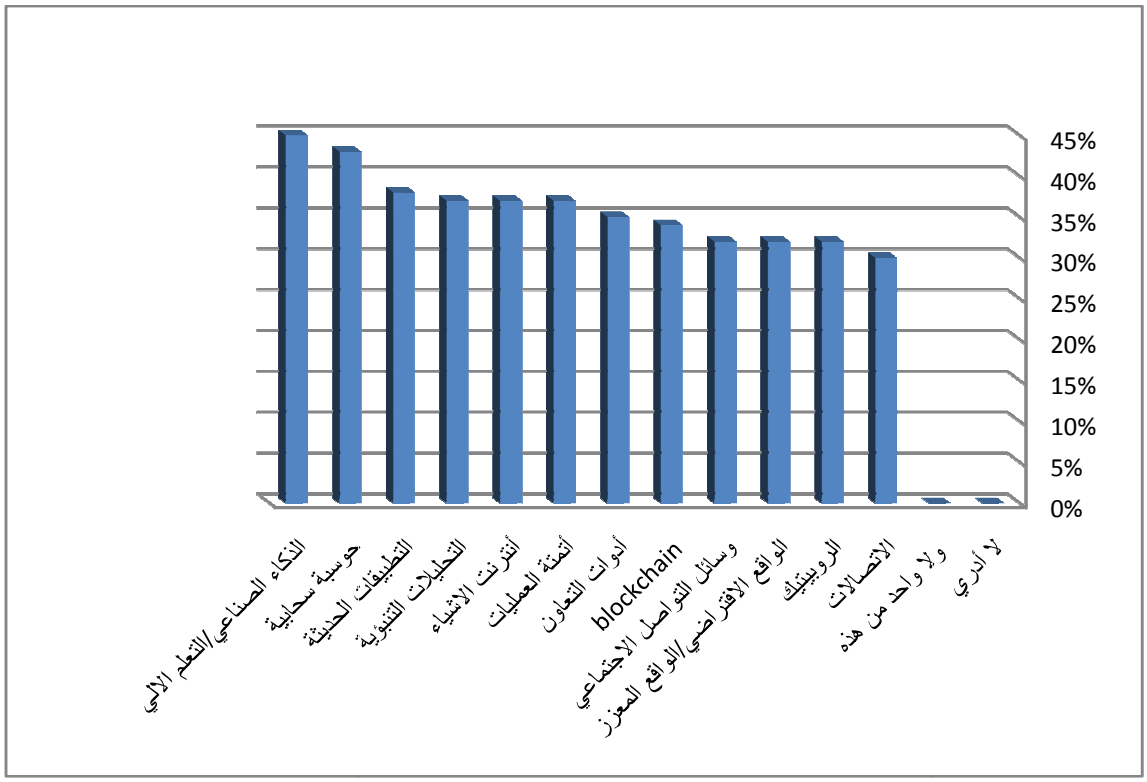
هناك العديد من العوامل المؤثرة على التغيير المستقبلي، والتي من أهمها: التكنولوجيا، البيئة، الاقتصاد، السلوك الإنساني، والحكومات والسياسة، حيث أن التطورات في هذه المجالات ستؤثر على الصناعات والأنشطة البشرية، والسلوك الإنساني والإقتصادي.

* (DXC) مؤسسة رائدة في العالم في مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات المستقلة والشاملة الشركة، التي تخدم ما يقرب من 6000 من الشركات في القطاع الخاص وعملاء القطاع العام من مجموعة متنوعة من الصناعات في 70 دولة. موقع الشركة على الانترنت: www.dxc.technology

[1] - Embracing Digital Change Requires a Clear Strategic Focus, Harvard business review, 2017,

1- المنظمات والتحول الرقمي: أجرت The Economist Intelligence Unit في شهري سبتمبر وأكتوبر 2018 دراسة استقصائية عالمية لأكثر من 621 مدير، وفي سؤال حول ما هي أهم المبادرات التكنولوجية التي تراها مهمة في المستقبل أجاب المشاركون بما يلي :

الشكل رقم (23) : استراتيجيات التحول الرقمي المستقبلي



Source: economist intelligence Unit.2018, DXC technology

يشتمل التحول الرقمي على تقنيات متعددة وتغييرات في العملية، من الحوسبة السحابية إلى إنترنت الأشياء إلى العمليات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والـ التعلم الآلي (ML) إلى خدمات المستهلك والعملاء مثل التنقل وتحديث التطبيقات والوسائط الاجتماعية، من المرجح أن تشدد شركات الخدمات المالية على تعلم الذكاء الاصطناعي blockchaine ، بينما بالنسبة إلى شركات التصنيع ، تعد الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء ذات أهمية خاصة.

2- التحول الثقافي ومستقبل المنظمات : مع التحول الرقمي الكاسح عبر الصناعات، في السنوات القليلة المقبلة، وجد استطلاع أجرته EIU[1] أن 83٪ من الشركات تتوقع زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية في عام 2019؛ بحيث يجب أن تكون الرقمنة جوهر ثقافة الشركة،[2] حيث أن :

72% :الشركات تعتبر أن التغيير في الثقافة أمر بالغ الأهمية لتنفيذ التحول الرقمي الناجح

29% : يقولون إن المقاومة الثقافية الداخلية تشكل عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ إستراتيجية رقمية في السنوات الثلاث المقبلة، ومن المتوقع أن يتغير كل هذا، حيث :

أن 73٪ من الشركات تتوقع أن يتم تمكين العمليات رقميًا، يليها التمويل، المبيعات والتسويق، الإدارة والإستراتيجية.

3- مبادئ التغيير المستقبلي

وقد كشفت أبحاث وحدة المعلومات الاقتصادية عن خمسة مبادئ رئيسية للشركات التي تتكيف مع المشهد الجديد للتحول الرقمي: [3]

- التحول الرقمي يتطلب التحول الثقافي: 72% من المشاركين في المسح يتفقون على هذه النقطة ، حيث يبدأ التحول في تحديد الإستراتيجية الرقمية بوضوح وضمان مستوى محو الأمية الرقمية في كل دور ذي صلة يمكّنها من النجاح.
- التحول الرقمي يتطلب الاستثمار.
- التحول الرقمي يعتمد على الناس: إن توظيف موظفين يتمتعون بالذكاء الرقمي ونشرهم في أدوار يحتمل أن يكون لهم فيها التأثير الأكبر على زملائهم في العمل أمر ضروري للتحول الثقافي ومع ذلك يبدو أن هذا صعب على العديد من الشركات، حيث يشير ثلث المستطلعين في الاستقصاء إلى نقص القوى العاملة ذات المهارات الرقمية يعد عائقًا كبيرًا أمام تنفيذ إستراتيجيتهم الرقمية.

---

[1] (EIU) the econimist intelligence unit : الشركة الرائدة عالميا في مجال الاستخبارات التجارية العالمية

[2] https://www.eiu.com/n/ الموقع الرسمي للاكونوميست للاستخبارات الاقتصادية
تاريخ الاضطلاع على الموقع : 2019/11/17، الساعة 30 : 15

[3] https://hbr.org/sponsored/2017/07/embracing-digital-change-requires-a-clear-strategic-focus
تاريخ الاضطلاع: 2019/11/27، الساعة : 40 :11

- ❖ اعتماد الرقمنة يتطلب المرونة : يبحث المنافسون بالفعل عن الأداة أو العملية التالية الأكثر تطوراً والتي قد تمكنهم من القفز على بقية صناعتهم.

يقول أكثر من نصف المستجوبين أن وحدات أعمالهم سيتم تمكينها رقميًا، كما يعتبر المشاركون في المسح أن العناصر التالية ضرورية:

- ❖ تحديد الإستراتيجية الرقمية والتوجهات .
- ❖ تقديم إرشادات واضحة وشرح للإستراتيجية وتأثيرها على المنظمة.
- ❖ تشجيع التعاون بين الوظائف.
- ❖ ضمان المستويات المناسبة لمحو أمية البيانات في جميع الأدوار.

حدد المجيبون كل مبادرة من المبادرات التالية بأنها من بين أكثر :

- ❖ تطبيق تغييرات تنظيمية أوسع قد تتطلبها الإستراتيجية الرقمية للشركة.
- ❖ إدخال الميزات الرقمية في عروض المنتجات (مثل إنترنت الأشياء).
- ❖ زيادة التعاون بين المجالات الوظيفية ومجالات العمل.
- ❖ توظيف المزيد من الموظفين الموهوبين والاستشاريين الرقميين.
- ❖ الالتزام القوي بقيادة التطوير والتنفيذ.
- ❖ تحديد وتفعيل القيادة الرقمية أو فرق العمل.
- ❖ تقييم واعتماد أدوات رقمية جديدة (الذكاء الصناعي، Blockchain)
- ❖ أن تعتمد المنظمة على البيانات.

رابعا- نماذج حديثة للتغيير :

1- **الشركات التي نجحت في التكيف مع التغيير :** من بين أكثر 10 شركات عالمية أحدثت تغييرًا تحوليًا في 2019 تأتي شركة Netflix لخدمات البث في صدارة الشركات التي تمكنت من إحداث تحول جذري، وذلك بزيادة المحتوى الأصلي بنسبة 44% من إجمالي أعمالها، حيث يظهر الجدول التالي أهم عشر شركات أحدثت تغييرا كبيرا سنة 2019 :

الجدول رقم (19) : أكثر 10 شركات عالمية أحدثت تغييرًا تحوليًا في 2019

أكثر 10 شركات عالمية أحدثت تغييرًا تحوليًا في 2019			
الترتيب	الشركة	الدولة	مناطق النمو الجديدة (ونسبتها المئوية من إجمالي أعمال الشركة)
1	**Netflix**	أمريكا	المحتوى الأصلي (44 %)
2	**Adobe**	أمريكا	التجارب الرقمية (27 %)
3	**Amazon**	أمريكا	خدمات أمازون ويب (11 %)
4	**Tencent**	الصين	التكنولوجيا المالية والنقل (25 %)
5	**Microsoft**	أمريكا	الحوسبة السحابية (29 %)
6	**Alibaba**	الصين	التكنولوجيا المالية والرياضة والترفيه (14 %)
7	**OrsteD**	الدنمارك	طاقة الرياح البحرية (37 %)
8	**Intuit**	أمريكا	النظام البيئي للإنترنت (14 %)
9	**Ping An**	الصين	التكنولوجيا المالية والصحية (6 %)
10	**DBS**	سنغافورة	المنصات الرقمية العالمية (48 %)

Source : https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1330518
تاريخ الاضطلاع: 2020/10/09 الساعة 16 :00

إن أبرز اتجاه حرصت عليه أغلب الشركات في تحقيق النمو كان التحول الرقمي، من خلال تبني نماذج أعمال جديدة للحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وغير ذلك من تقنيات، وقد أحدثت نصف الشركات التي جاءت في القائمة تغييرًا من خلال إنشاء نماذج جديدة من التجارب أو الخدمات الرقمية التي تقدم قيمة جديدة للعملاء.

بالإضافة إلى الأمثلة التي ذكرناها سابقا، هناك العديد من الشركات الأخرى التي قامت بالتغيير التنظيمي بنجاح، بما في ذلك:

- **Walmart**: حيث تحولت شركة Walmart من محل بيع بالجملة إلى شركة تجارة عبر الإنترنت تتيح للعملاء الحصول على منتجاتها عبر الإنترنت أو عبر المحال التجارية.

- **شركة Microsoft** العملاقة : تحولت Microsoft من شركة تطوير برامج الحاسوب إلى شركة تقدم عدة منتجات وخدمات في مجال التكنولوجيا، بما في ذلك النظام الأساسي Windows وبعض الحلول الإلكترونية للأعمال.
- **Tesla**: تحولت شركة **Tesla** بقيادة ايلون ماسك من شركة إنتاج السيارات الكهربائية إلى شركة تقدم عدة منتجات تكنولوجية فائقة الإبداع، بما في ذلك سيارات الذكاء الإصطناعي والخلايا الشمسية والبطاريات.

2- شركات فشلت في التكيف مع التغيير

كما أن هناك العديد من الشركات والمؤسسات التي قد فشلت في التكيف مع المحيط وإدارة تغيير ناجح:

- أدى عدم تخطيط **Kodak (الشركة الرائدة في تصنيع الأشرطة الفيديو والصور المصغرة)** لاقتحام الصور الرقمية إلى فشلها في التكيف مع تطور التكنولوجيا الرقمية؛ حيث كانت تعاني من عدم التحديث بشكل كاف للمنتجات والتكنولوجيات الجديدة، وكذلك عدم التعاون مع شركات التكنولوجيا الأخرى لتحسين منتجاتها وخدماتها.
- كما فشلت شركة **Nokia (العملاقة في مجال الهواتف)** في التكيف مع تطور الهواتف الذكية والذي أدى إلى بسبب عدم تخطيطها لاقتحام سوق الهواتف الذكية.
- لم تنجح **Blockbuster (الشركة الرائدة في تأجير الأفلام)** في التكيف مع تطور travel والذي أدى لفشلها في مجال الفيديو الإلكتروني عبر الإنترنت، بسبب تأخرها في دخول مجال خدمات تأجير الأفلام عبر الإنترنت .

كما فشلت **Sears Holdings (الشركة الرائدة في التجزئة والتجارة الإلكترونية)** في التكيف مع تطور التسوق عبر الإنترنت مع تطور طريقة التسوق والتخطيط للمحلات التجارية الكبيرة والثلاثية الأبعاد؛ حيث كانت تعاني من عدم وجود قيادة فاعلة وسوء في التخطيط وعدم الاهتمام بالتجارة الإلكترونية وتخطيط غير جيد للتعامل مع المنافسة والتحديات المعاصرة.

- **MySpace**: حيث فشلت في التكيف مع تطور الشبكات الاجتماعية والذي أدى إلى تخطيطها لشبكة اجتماعية ذات تصميم قديم وغير جذاب.

خامسا – سلوكيات تحقيق التغيير

تتمثل أبرز تلك السلوكيات التي اتبعتها هذه الشركات لضمان تحقيق تغيير كبير ملحوظ فيما يلي [1]:

1- تغيير تعريفها للهدف الأسمى : تكتب معظم الشركات كلامًا إنشائيًا عندما يتعلق الأمر بمهمتها ورؤيتها، إلا أن الشركات التي جاءت في القائمة تمكنت من إحداث تغيير كبير من خلال تحديد رؤية وأهداف أكثر دقة.

من أمثلة الشركات التي قامت بتغيير أهدافها شركة المياه "**Ecolab**[2]"، فحسب ما ذكر **Douglas Becker** المدير التنفيذي للشركة كانت هناك مقاومة كبيرة داخل الشركة للتغيير، فحين تولى منصبه كانت الشركة تنمو بنسبة 10% من خلال التركيز على الصناعة، وكان من الممكن أن تنمو الشركة أكثر بالتركيز على مناطق جغرافية جديدة، إلا أن Becker شعر أن ذلك ليس كافيًا.

في ظل قيادة **Becker** عام 2011 استحوذت شركة "**Ecolab** " التي كانت قيمتها السوقية في ذلك الوقت تبلغ 12 مليار دولار على شركة تكنولوجيا المياه "ناكلو" مقابل 8 مليارات دولار، في خطوة جريئة.

باتت الشركة الجديدة الآن واحدة من أكبر الشركات الموردة للبرامج والأجهزة التي تساعد الشركات على استخدام المياه بشكل أكثر كفاءة، وتبلغ القيمة السوقية للشركة الآن 58 مليار دولار اعتبارًا من الثاني من أكتوبر 2019.

2- التوقف عن التفكير بالنجاح في الماضي : أي شركة ترغب في تحقيق تغيير لا يمكنها أن تُبقي تركيزها على الماضي، فالشركات الناجحة التي جاءت في القائمة شجعت التفكير المستقبلي، وكانت تبحث باستمرار عن الفرص الجديدة، وتتنبأ بالاحتياجات المستقبلية للسوق.

---

[1] www.cherryflava.com

شركات عالمية تمكنت من إعادة تقديم نفسها للسوق في 2019
https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1330518
تاريخ الاضطلاع: 2019/11/27، الساعة:12:50

[2] إيكولاب **Ecolab** هي شركة أمريكية عالمية توفر حلول وخدمات المياه والنظافة والوقاية من العدوى للأغذية والرعاية الصحية والضيافة والأسواق الصناعية. تأسست أنها مختبر الاقتصاد في عام 1923 من قبل ميريت أوسبورن و سميت إيكولاب في عام 1986.

في عام 2014 أطلقت شركة "Siemens خطتها "رؤية 2020" التي تضمنت التخلص التدريجي من الأعمال التقليدية في قطاع النفط والغاز، حتى تتمكن من التحول إلى شركة خدمات رقمية وبناء أقسام جديدة للأعمال، ولم يكن ذلك قرارًا سهلاً بالنسبة للشركة التي كانت الطاقة الكهربائية جزءًا أساسيًا من أعمالها لمدة 140 عامًا، ولدت خلالها 30 مليار دولار.

3- الاستفادة من تغير الظروف : تتسم الشركات الكبيرة والراسخة بالعديد من المزايا التي تؤهلها للاستفادة من التغييرات الطارئة وتوجيهها لصالحها، ومن بين هذه المزايا العلامة التجارية القوية وسلاسل قيمة تتسم بالكفاءة وتوافر رأس المال.

استفادت شركة التأمين الصحي **Ping An Insurance** [1]من خبراتها الطويلة وشبكة علاقاتها، وأطلقت منصة للرعاية الصحية عبر الإنترنت باسم "الدكتور الجيد"، وهي الخدمة التي سجلت أكثر من ثلاثة آلاف مستشفى وألف عيادة و500 عيادة أسنان، و7500 صيدلية.

وقد اجتذبت هذه الخدمة أكثر من 265 مليون مستخدم، ما مكن شركة **Ping An** من طرح المنصة للاكتتاب العام الأولي، ونجحت في جمع أكثر من مليار دولار من مستثمرين عالميين.

4- نماذج أعمال رقمية جديدة: حرصت الشركات الناجحة في هذه القائمة على تصميم نماذج أعمال جديدة للاستفادة من التحول الرقمي والتكنولوجي، وقد شهد بنك "D.B.S" تحولات على عدة مستويات، بما فيها التحول من بنك وطني إلى بنك إقليمي وعالمي، والتحول من الخدمات المصرفية التقليدية إلى أنواع جديدة من نماذج أعمال التكنولوجيا المالية، وبناء منصات رقمية جديدة، وفي أواخر عام 2018 قال بنك D.B.S إن العملاء الرقميين يحققون أرباحًا أكثر مرتين على الأقل من العملاء التقليديين.

[1] شركة **Ping An Insurance** للتأمين هي شركة قابضة صينية تتعامل شركاتها الفرعية بشكل أساسي مع التأمين والخدمات المصرفية والخدمات المالية. تأسست الشركة في عام 1988 ومقرها في شنتشن. تعني كلمة " **Ping An Insurance** " حرفياً "السلامة والأمان". احتلت المرتبة السابعة في قائمة **Forbes Global 2000** و 29 في قائمة **Fortune Global 500**.

5- الابتكار جزء من المنظمة كلها وليس هناك قسم مخصص له : لا تقصر الشركات التي حققت تحولاً جذريًا الابتكار على قسم واحد داخلها، بل تجعل الابتكار مهمة كل الموظفين، .حيث قام **Satya Nadella** [1] المدير التنفيذي لشركة "مايكروسوفت" ببناء نوع مختلف من ثقافة الابتكار، أقل اعتمادًا على التكنولوجيا وأكثر تركيزًا على العملاء، بالإضافة إلى إبعاد تركيز الشركة عن ثقافة المنافسة، وقد تمكن **Nadella** من تنمية خدمة "**Azure** [2]" للحوسبة السحابية من خلال طرح أسئلة حول احتياجات العملاء، وبذلك انتقلت الشركة من ثقافة المعرفة إلى ثقافة التعلم.

الخلاصة

في بيئة الأعمال الحديثة تواجه المؤسسات تغيرا سريعا لم يسبق له مثيل وذلك نتيجة العولمة والابتكار المستمر للتكنولوجيا والتي تجبر المنظمات على التطور بشكل مستمر، كما أن بعض الظواهر الحديثة مثل وسائط الاتصال الاجتماعي والهواتف الذكية، أحدثت ثورة في قطاع الأعمال وأوجدت حاجة متزايدة للتغيير لم تحدث من قبل في أي وقت مضى، وهذه البيئة المتغيرة باستمرار تجبر المؤسسات على تطوير بيئة تتبنى مناخ عمل يقبل التغيير بسهولة كما يتبنى ويشجع التغيير المستمر، لذا أضحت قدرة إدارة وتبني التغيير في العمل من الضرورات لنجاح أي عمل، كما تفرض على المنظمة بأكملها تعلم كيفية التعامل مع هذه التغييرات بشكل فعال، وقد أظهر التغيير التكنولوجي سرعة أعلى من غيره من أنواع التغيير ما يستدعي يقظة أكبر وتكيفا أعلى لدى المنطمة وملاحظة مقاومة التغيير واستشعارها، واستباق أثارها بما يتناسب مع حدة المقاومة وطرق العلاج المناسبة واعتبار إدارة التغير عملية تعلم لكل الأفراد المشتركين فيه، كما يجب اعتبار العلاقات الإنسانية وأساليب القيادة الذكية والمرنة أسلوبا للتعامل أثناء التغيير.

---

[1] هو الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت. تم تعيينه كرئيس تنفيذي في 4 فبراير 2014 ، خلفاً للرئيس السابق، ستيف بالمر .كان ساتيا يشغل منصب نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة مايكروسوفت للسحابة والمشاريع (Cloud and Enterprise Group)، وكان المسؤول عن بناء وتشغيل العديد من الخدمات التي تقدمها المجموعة (أدوات التطوير، بيئة الحوسبة، وخدمات الحوسبة السحابية

[2] **(Microsoft Azure)** كان يسمى سابقا ويندوز أزور هو يعتبر خدمة حوسبة سحابية تم انشائة من شركة مايكروسوفت يقوم مايكروسوفت أزور بانشاء واختبار وتنصيب وإدارة تطبيقات وخدمات من خلال شبكة عالميه من مراكز بيانات مركز بيانات تتم ادارتها من خلال شركة مايكروسوفت وكما انه يزود البرمجيات كخدمة ومنصة العمل كخدمة والبنيه التحتية

الفصل الثالث

أساليب تنمية الكفاءات

ودورها في التغيير التنظيمي

تمهيد

لابد لأي منظمة تسعى للتغيير التنظيمي تحديد مجموعة الأساليب والأدوات التي تؤهلها لهذا الانتقال عبر إستراتيجية تهدف لتنمية كفاءاتها وتحضيرها لهذا الانتقال من جهة، وجعلها محركا له من جهة أخرى ولضمان أكبر قدر من النجاح ودوامه وتقليل الأخطاء وفرص الفشل، فتنمية الكفاءات وتطويرها هو عامل حاسم في تحويل منظمات الأعمال من خلال تعزيز قدرات موظفيها، حيث يمكن أن يساعد تطوير الكفاءة في ربط أهداف الموظفين بأهداف وخطط المنظمة مما يؤدي إلى زيادة التزام الموظفين وإلهامهم، كما يمكن أن تساعد برامج تطوير الكفاءات المنظمات على الاستجابة للتقنيات الجديدة والتحولات في بيئة الأعمال، والتأكد من أن موظفيها لديهم المهارات اللازمة لتنمية قدراتهم في بيئة متغيرة باستمرار.

إن تنمية الكفاءة هو إستراتيجية بالغة الأهمية للمنظمات التي تتطلع إلى تعزيز التغيير وتحسين أدائها ومواكبة بيئة الأعمال سريعة التغير.

ولتحليل ومناقشة كيف يمكن لتنمية الكفاءة أن تساهم في إحداث تغيير تنظيمي، فقد تم معالجة الموضوع في العنصرين التاليين :

- **المبحث الأول** – أثر مؤشرات تنمية الكفاءات على تعزيز التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال
- **المبحث الثاني** – آليات ومداخل الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي
- **المبحث الثالث** – المواهب كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي

المبحث الأول- أثر مؤشرات تنمية الكفاءات على تعزيز التغيير التنظيمي

يرى **Robbins** أن التغيير التنظيمي يمكن اعتباره عملية موازنة، أو عملية إجراء توازن للنظام العام، والذي يتكون من خمسة متغيرات تتفاعل ضمن التنظيم الواحد وهي: الأفراد، المهمات، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، وإن أي تغيير يجري في إحدى هذه المتغيرات يؤدي إلى التأثير في المتغيرات الأخرى أو أكثر من متغير[1]، ولمعرفة تأثير التغيير لعنصر متفاعل ضمن الأفراد من خلال عملية تنمية الكفاءات على التغيير التنظيمي ككل سنعالج الموضوع من خلال العناصر التالية :

المطلب الأول – أثر مؤشرات تنمية الكفاءات المعرفية في التغيير التنظيمي

يتغير العالم بسرعة، ولا يمكن لأي منظمة ناجحة أن تبقى صامدة لفترة طويلة، فهناك منتجات الجديدة وخدمات جديدة وطرق العمل الجديدة، فكثير من الناس يتعلمون باستمرار مهارات جديدة ويتكيفون مع التغييرات في مكان العمل،[2] ويعد التعلم التنظيمي أهم تلك المداخل المؤدية لإحداث التغيير المنشود.

الفرع الأول- التعليم والتغيير التنظيمي

إن التعلم هو إحدى خصائص التغيير الفعال، وهما يحدثان متلازمين ومتزامنين، حيث أن عملية التعلم تحدث للعاملين أثناء عملية التغيير فهي عملية دائرية مثلها مثل عملية التغيير وهي تتضمن أربعة مراحل: [3]

أولا- الخطوات التعليمية أثناء عملية التغيير : وهي تتضمن أربع مراحل كما يلي :

المرحلة الأولى: تبلور أفكار الفرد المبعثرة وتحولها إلى أهداف محددة حيث تكون من الوضوح بحيث يمكن توصيلها للآخرين بسهولة.

المرحلة الثانية: يستطيع الفرد فيها تقديم بعض المقترحات المحددة لتنفيذ تلك الأفكار.

المرحلة الثالثة: يتركز انتباه الفرد في هذه المرحلة انتباهه حول عائد هذا التنفيذ أو مخرجات الموقف.

---

[1] معمر قوادري فضيلة، نوري منير ، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر- مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 17 – جانفي 2017، ص 59.

[2] حسين بركاني ، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، سنة 2010 ص 55 ، بتصرف واختصار.

[3] معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي- الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية-، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 248 بتصرف

المرحلة الرابعة: يصبح الفرد في هذه المرحلة أكثر قبولا وفهما لإدراكات وأساليب الأداء الجديدة.

وهذا الفهم يدفع إلى بلورة أفكار جديدة عن تلك الإدراكات والأساليب بهدف مزيد من التحسن، أي يبدأ الدائرة من الخطوة الأولى مرة ثانية، وهكذا يستمر التعلم بشكل تراكمي متجها نحو مزيد من الكفاءة والجودة. واشتقاقا من تلك التصورات التي قدمت لهذا الربط، يقدم **Karnal** تصوره الخاص لهذا الربط بن مراحل التغير، ومراحل التعلم، وإدارة التغيير.

تشير عدد من الإحصائيات بأن أغلب عمليات التعلم في المنظمات بمختلف مستوياتها بما فيها المستويات القيادية تمت بصورة غير رسمية أي – غير مخطط من لها طرف الإدارة – ولذا فإننا نجد القائد بصفته القائم على إدارة شؤون المنظمة هو الآخر يتعلم بطريقة غير رسمية أكثر بكثير من الطرائق الرسمية المعتمدة لدى إدارة التدريب، ومن المعلوم أن التعلم في المنظمات ينقسم إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأول يخص التعلم الفردي يليه التعلم الجماعي أو تعلم الفرق، والثالث يخص التعلم التنظيمي.[1]

ثانيا– العلاقة بين كل من :التغير في المنظمة– تعلم الأفراد – تعامل الأفراد

يمكن تلخيص العلاقة بن تلك العمليات الثلاث (التغير في المنظمة– تعلم الأفراد – تعامل الأفراد مع ضغوط التغير) وفق الافتراض التالي: تتحدد عملية تعلم الأفراد بناء على قدرته على التعامل مع ضغوط التغيير، وتتحدد قدرته على التعامل مع ضغوط التغير بناء على مدى كفاءة قيادة المنظمة في إدارة هذا التغير وهو ما يؤكد الدور الأساسي لقيادة وإدارة التغيير، كمحدد أساسي لما يصاحب هذا التغير من تعلم، وقدرة على حسن التعامل مع ضغوط هذا التغير.[2]

ويبقى أن نشير إلى أن معظم التغييرات– خاصة الكبرى– تتضمن تعلما؛ فنحن إذا مكنا من تشخيص واقع المنظمة بصراحة ووضوح، وإذا مكنا من خلق وتكوين اتجاهات إيجابية وبناءة حيال التغيير، فإننا بذلك نكون قد قمنا بالكثير من عمليات التعلم للعاملين في المنظمة؛ فإشراك العاملين في تشخيص واقع منظمتهم يعلمهم الكثير، بحيث يصبحون أكثر فهما لطبيعة المشكلات الموجودة وكيفية حلها، كما أن تكوين اتجاهات إيجابية للتغير لديهم يعنى أنهم تعلموا الكثير، بحيث أصبحوا "يفهمون" أهمية التغير وضرورته، "ويشعرون" بمزيد من الإحساس والالتزام بهذا التغير.

---

[1] أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي لجامعة الاغواط،، العدد جوان 2012، ص 69

[2] نفس المصدر السابق، ص 69.

ومعنى ذلك أن الإدارة الجيدة لأي عملية تغير لا يجب أن تركز على عملية التغير في حد ذاتها، بل على التغير والتعلم معا، مراعية لما يلي :

جدول رقم (20) : العلاقة بين التعليم والتغيير وإدارة التغيير

المراحل	المهمة او النشاط	العملية
التفكير في البدايات	– التشخيص – دراسة الجدوى – العصف الذهني – التواصل – تحديد المشكلات – تكوين مجموعة القيادة	– الاستعداد للبدء
– **الإعداد**– التركيز	– تحديد قوى العمل من الأفراد والجماعات – التدريب – اكتساب مهارات جديدة – الدعم والتشجيع – التالف والاندماج – المحاولات الأولية الاستكشافية	– تجهيز الامكانات
– الاداء –التضمين	– إحداث التغيير – الدفاع عن التغيير وابراز ايجابياته وفوائده – اقتراحات وتصورات لتحسين التغيير – أبنية ومهارات جدبدة – تشكيل فريق – الحوافز والكافات والدعم – الترويج للتغيير – نشر وإعلان ما تحقق على أوسع نطاق	– تنفيذ التغيير ودعمه

المصدر: معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي– الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية–، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 249

ويلاحظ من الجدول السابق أنه – وخلافا لبعض الباحثين – تم حذف المرحلة الرابعة الخاصة بالتقويم. ويبرر **Karnal** ذلك بأن التقويم الرسمي لعملية التعلم نادرا ما يحدث، هذا فضلا عن أن التعلم يحدث كعملية، وليس كخطوات محددة تشمل بالضرورة خطوة التقويم.

1- يحدث التعلم عندما نحاول أن نستكشف واقع المنظمة بكل ما يتضمنه من مشاكل وتناقضات، ويكون في أعلى مستوياته في مرحلة سعي المنظمة لتحسن جودة ما تقدمه من منتج أو خدمة.

2- ينهض التعلم على كل من الخبرات الشخصية والتجريب، فالعاملون لا يتعلمون إلا إذا "فهموا" المشكلات التي توجد في منظمتهم، وتم إشراكهم جديا في عمليات البحث عن حلول لها .

3- التعلم قابل للتنمية والزيادة وذلك إذ توفر المناخ الذي يشجع على المبادأة والمخاطرة وتجريب الأفكار الجديدة .

4- يتطلب التعلم ضرورة إعطاء الأفراد الفرص التي تسمح لهم بالتعبير الآمن عن معتقداتهم وأرائهم. فالقمع والخوف أهم أعداء التعلم، والتعبير الحر عن المعتقدات والآراء هو الأسلوب الوحيد لتوليد الأفكار الجيدة، فالخائف لا يتعلم .

5- مكن تشجيع التعلم ومساندته عندما تظهر للعاملين احترامنا وتقديرنا لهم ولما يقدمونه من أفكار؛ أي عندما يدرك العاملون أنهم محل اعتبار واهتمام إدارة المنظمة، وأنها تقدرهم ولا تستخف بهم[1].

وما يهمنا هنا هو تعلم القادة الذي غالبا ما يتم على مستوى فردي، والذي يكون وفق طرائق أهمها التنمية الذاتية (Development-Self) ، التعلم من خلال الملاحظة، التعلم من خلال الخطأ، التعلم من خلال الممارسة، ...الخ ،[2] وسوف نتطرق إليه لاحقا.

ثالثا- تعلم المهارات والتغيير التنظيمي : حيث يتضمن التغيير التنظيمي تعلم المهارات ومعرفة نوع المهارات المطلوبة للتغيير:

1- **المهارات ومتطلبات التغيير المستقبلي :** يقول **David Wentworth**[3] : تخلق بيئة القوى العاملة اليوم تحديات فريدة للشركات، في الوقت الذي يكافحون فيه مع الخارج عوامل اقتصادية، كما أنهم يتعاملون مع قوة عاملة جديدة عن بعد ويحتاجون إلى مهارات جديدة ومختلفة، شيء واحد مؤكد: لن تكون المنظمات قادرة على توظيف طريقها خلال هذا الوقت الصعب.

---

[1] معتز سيد عبد الله، مصدر سابق، ص 249.

[2] أبو القاسم حمدي ، مصدر سابق، ص 69.

[3] المحلل الرئيسي لمجموعة **brandon** للبحوث وهي منظمة تركز على تطوير الحلول البحثية لدفع الأداء التنظيمي للمؤسسات الكبيرة الناشئة .

غالبًا ما تجعل تكلفة استبدال الموظف العميل المحتمل بداية، بحسب **Gallup** يمكن أن تتراوح تكلفة استبدال الموظف في أي مكان من نصف إلى ضعف راتبه، ووفقًا مكتب إحصاءات العمل للولايات المتحدة معدل الدوران الإجمالي في الولايات المتحدة يصل لـ 57% لتلبية متطلبات المستقبل يجب أن تكون الشركات قادرة على صقل مهارات القوى العاملة الحالية وإعادة صقلها بسرعة. [1]

2-إشكالية معرفة المهارات التي يجب تنميتها من اجل التغيير : لا تعرف العديد من الشركات المهارات التي يحتاجونها حاليًا – والمهارات التي سيحتاجونها في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك لم يتم تنظيم معظم وظائف التعلم لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة للأعمال بدلاً من الالتزام بتصنيف المهارات الجامدة، يجب على الشركات بناء مجموعة أساسية قوية من المهارات لخلق بيئة تعليمية تسمح لها بالتكيف مع تغير الأشياء، تعد كيفية تطوير المهارات مصدر قلق رئيسي آخر.

الفرع الثاني- أبرز تحوُّلات التعليم فيما بعد أزمة covid19

اتفق خبراء التعليم على أن أساليب التعليم ما بعد الكورونا لن يكون كما قبله، خاصة مع ظهور بنية تحتية عالية الأتمتة باستخدام مُعطيات الثورة الصناعية الرابعة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي، وأن ثمَّة تحوُّلات متوقَّعة سوف تكون كبيرة وهيكلية في أنماط التعليم، وأساليبه، وتوجهاته، وسياساته، ونظمه.

لقد أدت جائحة COVID-19 إلى تغييرات جوهرية في نظام التعليم ، بما في ذلك: الاستخدام الواسع النطاق للتعليم الافتراضي حيث أدى إغلاق المدارس والجامعات إلى زيادة كبيرة في استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت واعتماد مزيج من التعلم عن بعد والتعلم الشخصي وانتقلت المؤسسات نحو مزيج من الفصول الدراسية عن بُعد والشخصية، حيث يتم أخذ بعض الدروس عبر الإنترنت والبعض الآخر في بيئة فعلية مع إعادة تقييم مناهج التدريس التقليدية .

لقد دفع انتشار الجائحة في العالم المعلمين إلى إعادة النظر في طرق التدريس التقليدية وإيجاد طرق مبتكرة للتواصل مع الطلاب في بيئة بعيدة، زيادة تكامل التكنولوجيا – أصبح استخدام التكنولوجيا، مثل الواقع

[1] David WentworthK، تحسين المهارات, إعادة تشكيل المهارات والاحتفاظ بالموظفين، منشور بتاريخ :2012/09/23 مقال متاح على الرابط التالي https://www.brandonhall.com/blogs/upskilling-reskilling-and-employee-retention/?lang=ar

تاريخ الاضطلاع : 2022/04/8 الساعة 11: 30

الافتراضي والمعزز، والألعاب التربوية، والمدرسين المدعومين بالذكاء الاصطناعي أكثر انتشارًا، وزيادة التركيز أكثر على الصحة العقلية للطلاب، واستحداث أساليب مبتكرة للتعليم في ظل الغلق الإجباري منها :

أولا-التعليم عن بُعد: ويعتمد مفهومه الأساسي على وجود المتعلم في مكان يختلف عن مصدر التعليم الذي قد يكون الكتاب أو المعلم أو حتى مجموعة الدارسين، وكان هذا عادة ما ينطوي على دورات بالمراسلة حيث يتراسل الطالب مع المدرسة عبر البريد، أما اليوم فيتضمن التعليم عبر الإنترنت، وكان هناك خطأ شائع في اعتبار أن التعليم عن بعد هو مرادف للتعليم عبر الإنترنت، وفي واقع الأمر فإن التعليم من خلال الإنترنت هو أحد وسائل التعليم عن بعد ولكن نظراً لانتشار الأول فإنه اعتبر في أحيان كثيرة مرادفا للتعلم عن بعد.

يمكن أن يكون برنامج التعلم عن بعد التعلم عن بعد بالكامل، أو مزيج من التعلم عن بعد والتعليم التقليدي في الفصول الدراسية (يسمى في هذه الحالة بنظام التعليم الهجين أو نظام التعليم المختلط)[1]، وقد استُخدم هذا النمط، في كثير من دول العالم، كبديل للتعليم التقليدي، منذ بداية ظهور الجائحة.

ثانيا-التعليم الإلكتروني: هي وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات، ويجمع كل الأشكال الإلكترونية للتعليم والتعلم، حيث تستخدم أحدث الطرق في مجالات التعليم والنشر والترفيه باعتماد الحواسيب ووسائطها التخزينية وشبكاتها[2]، والذي يجمع بين التعليم عن بُعد، والتعليم داخل الفصل الدراسي، وذلك من خِلال وسائل وآليات الاتصال الحديثة، من حاسبات وشبكات ووسائط مُتعدِّدة، تجمع بين الصوت والصورة والرسومات، وآليات البحث، ومكتبات رقمية، بهدف الوصول إلى الدارس بأقصر وقت، وبأقل جهد، وأكبر فائدة.

وفي دراسة أمريكية، نُشِرت نتائجها مؤخراً، وتضمَّنت تحليلاً لطبيعة تحوُّلات نظام التعليم في 213 مؤسسة تعليمية، تبيَّن أن التعليم المُدمج صار الأسلوب السائد في هذه المؤسسات، وكانت اليونيسكو أكَّدت أهمية التعليم المدمج، باعتباره نهجاً يعزِّز التعلُّم، ويدفع نحو تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المُستدامة، الوارد في التقرير الأُممي، المعروف باسم"**Education 2030**"

---

[2] نفس المصدر السابق.

وتعد دورات المساق الهائل المفتوح عبر الإنترنت (**MOOCs**) [1] والتي تقدم مشاركة تفاعلية واسعة النطاق والوصول المفتوح من خلال شبكة الويب العالمية أو تقنيات الشبكات الأخرى، من الأساليب التعليمية الحديثة في التعليم عن بعد .

ويتم استخدام عدد من المصطلحات الأخرى (التعلم الموزع، والتعليم الإلكتروني، والتعليم عبر الهاتف المحمول، والتعليم عبر الإنترنت، والفصول الدراسية الافتراضية، وما إلى ذلك) بشكل مرادف تقريبًا مع التعليم عن بعد[2].

ثالثا–الذكاء الاصطناعي: يشير تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ديسمبر 2020 بعنوان "الأفق التالي: التنمية البشرية والأنثروبوسين" إلى أن العالم يقف أمام منعطف تاريخي غير مسبوق؛ فقد بات النشاط البشري القوة المهيمنة التي ترسم معالم الكوكب كلّه، ما يفاقم التفاوتات القائمة، ويهدّد بوقوع انتكاسات كبرى على مستوى التنمية لذا، يجادل التقرير بضرورة إحداث تحوّل كبير في أساليب عيشنا وعملنا وتعاوننا مع بعضنا البعض من أجل تغيير المسار الراهن.

حيث يتصاعد الاتجاه نحو اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي، من أجل تعزيز التعليم عبر الإنترنت، وبرمجيات التعلُّم التكيفية فاعتماد المؤسسات التعليمية للروبوتات في التدريس، يتزايد يوماً بعد آخر، خاصة بعد نجاح تجربة الروبوتات التي تقوم بتدريس اللغات، وكذا تدريس بعض المواد الأساسية، كما هو الحال في الصين، وبعض البلدان الإسكندنافية.

وبحسب تقرير صادر عن مؤسسة البحوث السوقية (**Global Market Insight**) ، فإنه من المُتوقع بحلول العام 2025، أن يتجاوز حجم سوق هذه التطبيقات التعليمية على المُستوى العالمي 300 مليار دولار أمريكي[3].

فقد ساهمت المساهمات العلمية في تطوير خوارزميات الذكاء الصناعي واستخداماتها الجديدة والتي منها شركة open ai عن طريق تطبيق chat gpt في إحداث نقلة كبيرة في عالم الذكاء الصناعي وتعلم الآلة، رغم انه كان مستخدما من طرف عدة مواقع من قبل منها Google منذ 2016 لكن تعلم الآلة المحاكي للإنسان والذي

---

[1] Massive Open Online Course : MOOC

[2] نفس المصدر السابق.

[3] فاطمة البغدادي، تحوُّلات التعليم في زمن ما بعد الكورونا، مجلة القافلة، على الرابط التالي :

https://www.alarabiya.net/qafilah/2020/10/10/ تاريخ الاضطلاع 2021/10/07

طبقته شركة open ai يعد سابقة جديدة لها تطبيقات كثيرة في مختلف الميادين العلمية، و فيما يلي بعض التطبيقات المستقبلية المحتملة للذكاء الصناعي في إدارة وتنمية كفاءات الموارد البشرية:

1. الاختيار الذكي للمرشحين: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل سيرة ذاتية للمتقدمين للوظائف واختيار الأشخاص الأكثر ملائمة للشغل، بناء على المهارات والخبرات المطلوبة.
2. التوظيف الذكي: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتسريع عمليات التوظيف عن طريق الرد على استفسارات المتقدمين للوظائف وتحديد الأسئلة التي تستحق الإجابة الفورية.
3. تطوير الكفاءات: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء العام للموظفين وتقييم مهاراتهم وتطوير برامج تدريب مخصصة لتعزيز قدراتهم.
4. الحفاظ على الكفاءات: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين وتحديد العوامل التي تؤثر على رضاهم والحفاظ عليهم في العمل.
5. تحسين إدارة الوقت: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الحضور والانصراف وتحديد النماذج الزمنية الأمثل للعمل وتوزيع الموارد البشرية بطريقة فعالة.
6. تحسين الاتصال الداخلي: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الاتصال الداخلي وتحديد الأساليب الأكثر فعالية للتواصل بين الموظفين وتحسين تفاعلهم.

فهناك العديد من الأمثلة العملية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي بعض الأمثلة:

1. **IBM Watson Recruitment** :تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية والبيانات الخاصة بالمتقدمين للوظائف وتحديد المرشحين الأفضل والأكثر ملاءمة للشغل.
2. **Humu**: تستخدم شركة Humu الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتوصيات الشخصية لتطوير الكفاءات الفردية وتحسين أداء الموظفين.
3. **Eightfold AI**: حيث تستخدم Eightfold AI الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين وتوفير توصيات مخصصة لتحسين قدراتهم وتعزيز أدائهم.
4. **HireVue**:يستخدم الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف عن طريق تحليل لغة الجسد ومعالجة اللغة الطبيعية للمتقدمين للوظائف وتقديم توصيات للموظفين الأكثر ملائمة للعمل.

5. **ADP DataCloud** : يستخدم ADP DataCloud الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتحديد النماذج الزمنية الأمثل للعمل وتوزيع الموارد البشرية بطريقة فعالة.
6. **Talla** : تستخدم الذكاء الاصطناعي لتطوير برامج تدريب مخصصة للموظفين بناءً على قدراتهم الفردية وتقديم توصيات لتحسين أدائه.

المطلب الثاني أثر مؤشرات تنمية الكفاءات التنفيذية في التغيير التنظيمي

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا، حيث أن تدريب القائمين على التغيير كمدهم بكافة وسائل الدعم اللازمة من أجل إنجاز أعمالهم ومهام التغيير المطلوبة بكفاءة وفاعلية يعد من مقومات نجاح التغيير التنظيمي[1].

الفرع الأول– دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال تطوير الكفاءات

يعد التدريب أمرًا حيويًا في إحداث التغيير التنظيمي لأنه يزود الموظفين بالخبرة والمعلومات المطلوبة للتعامل مع الأنظمة والعمليات والتقنيات الجديدة بسلاسة؛ إذ تُمكِّن الدورات التدريبية الموظفين من فهم التغييرات الحاصلة وتأثيرها البيئة الداخلية للمنظمة والأسباب الكامنة وراءها، إضافة إلى ذلك يساعد التدريب الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لتنفيذ التغييرات بفعالية ما يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين، وانخفاض مقاومة التغيير، وانتقال أكثر سلاسة، مما يعزز جهود التغيير الناجحة.

أولا– دور التدريب في تغيير السلوك

من جهة أخرى، يؤكد **Shein** على ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد (مهارات، معارف، سلوكات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة، وقد دعمه في ذلك كل من **chappell** و **schermerhorn** حيث يريان بأن التغيير يكون في كثير من الأحيان في المهارات والسلوكات والإتجاهات فقط.[2]

[1] دودين، أحمد ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 127،

[2] ميلود زيد الخير، مداخلة بعنوان :أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12–13 ماي 2010 .

إن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة فقط، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي يحدث على مستوى محيطها، ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

1-أهداف بيداغوجية: وتتمثل في المعارف التي يكسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد

2-أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتجديد الموارد "المعارف، الدراية ..الخ "والتي اكتسبوها من التدريب، وتصاغ هذه الأهداف بالفترة على تطبيق العملي للنشاط.

3-أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المنظمة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة، والمخرجات، ونجاح التغيير ...الخ.[1]

وتعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

ثانيا- أساليب التدريب في تغيير السلوك: هناك أساليب عدة لإعادة بناء السلوك الإنساني لإحداث التغيير نذكر منها :

1- **تدريب الحساسية:** في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي

[1] حامدي محمد، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي -باتنة- مجلة العلوم الإنسانية – المركز الجامعي تندوف – الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 35.

يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية. [1]

2- **بناء الفريق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

ويعتبر النموذج العام الذي قدمه **Baker** ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق[2].

3- النموذج السلوكي: هذا النموذج يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدراسيين في الواقع مع توضيح الخطوات المتبعة لها بصورة منطقية. [3]

4- التدريب على المشاركة: ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل[4].

5- التدريب والتغيير المنظمي من خلال تنمية المعارف: تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:

---

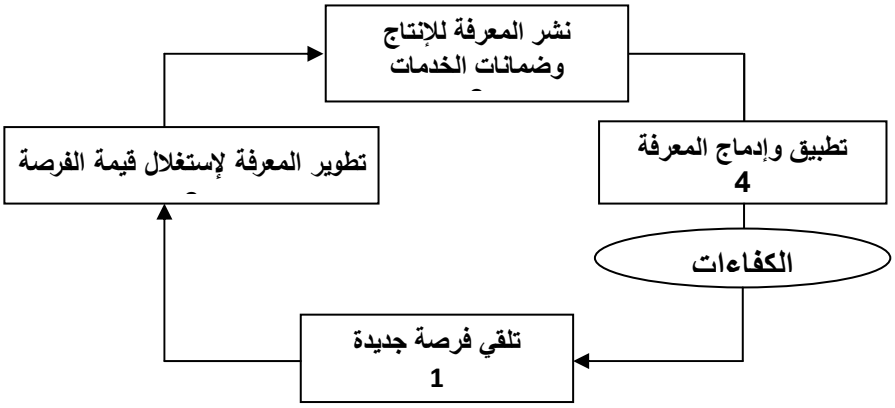
[1] أندرو دي سيزولاقي و مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 07

[2] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

[3] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 116.

[4] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 336.

الشكل رقم (24): دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف



Source: Mack M, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995. P44.

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

ثالثا– دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال مسايرة التكنولوجيا

إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي، الذي تشتغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي الاقتصادي والتنظيمي للصناعة، ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي تحويل المدخلات إلى أي نظام مخرجات.

يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذاك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية: [1]

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبة معينة من الموارد البشرية.
- عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.
- يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التدريب والتعليم، مما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

[1] حامدي محمد، مصدر سابق، ص ص 34 –35.

- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الاداء الذي يلتزم به أفراد المنظمة.
- انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة التي تنعكس على مدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.
- يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

رابعا- التدريب وأثره على إعادة هندسة العمليات (الهندرة Reengineering**)** : ونقصد بالهندرة الهندسة البشرية بإعادة هندسة العمليات من خلال تغيير التقنيات والأساليب وإعادة ترتيب الأعمال وكيفية ممارستها لأجل تحسين الأداء و الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة هامة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح وفي إطار الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد او لتغير السريع[1].

تشير دراسة قام بها **Scott Parry** من جامعة **New Jersey** حول التدريب في المؤسسات الأمريكية، حيث سأل عن سبب ضعف عائدات التدريب على سلوك العاملين ووجد أن انعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المنظمة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتدربين، وأيضا صعوبة تقبل التغيير من طرف الموظفين تعد من بين أهم الأسباب التي تمنع حدوث تغيير ايجابي في سلوك العاملين[2]،

خامسا- السيناريوهات كأسلوب تدريبي على التغيير : يعتمد خبير التدريب على أسلوب السيناريوهات بطريقتين رئيسيتين :

- **الطريقة الأولى** : تهدف إلى تدريب المتدربين على سيناريوهات سبق إعدادها سواء من خلال خبير التدريب أو جهات أخرى،
- **الطريقة الثانية** : يطلب من المشاركين في العملية التدريبية بإعداد سيناريوهات بأنفسهم وبمساعدة خبير التدريب بالطبع.

فما لم تكن المنظمة أخذة بزمام المبادرة والتغيير فمن المحتمل أن تكون هي من سيجرى عليها التغيير، أو على أحسن الاحتمالات ستكون من يشاهد التغيير؛ حيث إن السيناريو يتبنى أحد أدوار التغيير الثلاثة المتعارف عليها، والتي تدور حول المُغير والمُتغير ومشاهد التغيير، وقد يكون هناك أدوار أخرى كمقترح التغيير أو المحفز

[1] نفس المصدر السابق، ص 161.

[2] مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد " ، دار الشروق، عمان ، 2000، ص611 .

أو الداعم أو غير ذلك، واختيار الدور الذي سيلعبه المتدرب على السيناريو يعتمد بالدرجة الأولى على مركزه من حيث نقاط القوة والضعف لكل حالة من الحالات المستقبلية المحتملة والمتوقعة .[1]

الفرع الثاني- التدريب التنفيذي والتغيير التنظيمي

تم استخدام التدريب التنفيذي بشكل متكرر من قبل الشركات لمساعدة المديرين التنفيذيين على تطوير قدرتهم على التعامل مع التغيير ومنحهم الدعم في الوصول إلى أهدافهم التنظيمية أو المتعلقة بالعمل التدريب التنفيذي[2]

هناك قليل من الدراسات التجريبية حول التدريب التنفيذي المتعلق بالتغيير، فمن بين 111 استشهاد تم تحديدها فقط 21 دراسة تجريبية، (Wasylyshyn، 2003) (CHANEL ، 2005)؛ (Fahy، 2007) ؛ (Kumbarakaran وآخرون ، 2008 ..الخ)؛ على الرغم من أن الأدلة المتراكمة تشير إلى أن التدريب التنفيذي يمكن أن يكون فعالا، لكننا نحتاج للمزيد من البحوث التجريبية لتقييم آثار التدريب التنفيذي وخاصة في أوقات التغيير التنظيمي.

وفق دراسة **(Fahy,2007)** وهي دراسة حالة استكشافية تم استقصاء الدور الذي يلعبه التدريب التنفيذي مع فريق القيادة العليا في عملية التغيير التنظيمي، كما قدم **CHANEL** دراسة حالة مفصلة عن التدريب التنفيذي كآلية دعم خلال فترة من النمو والتطور التنظيمي.

كما أنه لا يُعرف أيضًا إلى أي مدى يساعد التدريب في تطوير الاستعداد للتغيير الشخصي – القدرة على التعامل مع أوجه عدم اليقين التي يدخلها التغيير التنظيمي في حياة الفرد العملية – ولا إلى أي مدى يساعد التدريب في تطوير الكفاءة الذاتية للقيادة أو المرونة أو الرضا في مكان العمل.[3]

أولا- أهمية التدريب في أوقات التغيير التنظيمي

1- من أجل التعامل بفعالية مع عدم اليقين التنظيمي، والمديرين التنفيذيين بحاجة إلى القدرة على الوقوف بعيدا عن الحياة اليومية للشركات والمشاركة في التفكير الاستراتيجي المرن الضروري لفهم وبناء الرد على القضايا الجديدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، وهذه الانعكاسية تقع في جوهر عملية التدريب.

---

[1] أسامة أحمد، السيناريوهات فى التدريب.. أداة للتعامل مع التغييرات والأحداث، على الرابط :
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/303952، تاريخ النشر : 25-04-2011.

[2] ANTHONY M. GRANT, The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change, Journal of Change Management, 2014, Vol. 14, No. 2, p259, http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805159

[3] ANTHONY M. GRANT, ibid.

2- القيادة الفعالة تتطلب رؤية شخصية جيدة – الوعي الأفكار الشخصية والمشاعر والسلوك الشخصي إضافة للتدريب.[1]

يحتاج القادة إلى القدرة على التركيز على بناء الحلول، يتطلب ذلك تحولًا في التفكير من التشخيص إلى أسلوب التفكير الذي يركز على الحل، وقد تبين أن التدريب لزيادة التفكير الذي يركز على الحلول، ليس أقلها الكفاءة الذاتية هو أيضًا عامل رئيسي في مساعدة الأفراد على التعامل مع المواقف الجديدة وغير المتوقعة، أو المجهدة وقد تبين أن التدريب لزيادة كليهما الكفاءة الذاتية ومهارات الإدارة.[2]

ثانيا- برنامج الإعداد والتطوير المهني ودوره في التغيير

أجريت هذه الدراسة في قسم واحد من الصناعات التحويلية الدولية الكبيرة، على مستوى تطوير القيادة المتوسطة والدنيا، يستمر البرنامج ثمانية أشهر ويتناول الموضوعات التالية: الثقافة التنظيمية، القيادة، التواصل الشخصي، السلطة والتفويض، الموظف التنمية والشراكة، فريق العمل، والتعبئة، هذه الدراسة مركزة بشكل خاص على مهارة تشمل العديد من الموضوعات التي تم تناولها وهي: القدرة على تبني سلوكيات التدريب الإشرافية وهي مسؤولية تقع على عاتق المديرون بدرجة متزايدة في هذا برنامج تطوير القيادة ، تم استخدام ثلاث طرق تدريب:

1- **حلقة دراسية في الصف** (ثماني جلسات كل يوم) تجمع المشاركين في مجموعات من 11-15 شخصًا خارج مكان العمل كل شهر. كانت الجلسات التي أجراها استشاري التدريب وتناول المواضيع المذكورة أعلاه.

2- **مجموعات تعلم العمل** (سبع جلسات لمدة يوم ونصف لكل يوم) يتم دعوة الأعضاء المشاركين وتجمع في مجموعات من خمسة إلى ثمانية أشخاص كل شهر للتفكير في مهاراتهم وممارساتهم. في كل اجتماع ، قدم ثلاثة أعضاء في تحويل مشروع معالجة صعوبة مهنية.

طلب من الأعضاء المشاريع الحالية التي لديهم سيطرة معينة حتى يتمكنوا من التأثير تحقيقهم وكان دور كل عضو مجموعة لدعم وتحدي بهم زميل في عملية الفحص الذاتي ، من خلال اعتماد موقف الاستجواب وعن طريق تجنب تقديم المشورة بشأن كيفية معالجة القضايا- كما حددها ماكغيل وبيتي، التعلم عن العمل "عملية مستمرة للتعلم و التفكير بدعم من الزملاء بهدف إنجاز الأمور ".

[1] ANTHONY M. GRANT, op.cit,, p261

[2] ANTHONY M. GRANT, ibid, p262

تهدف طريقة التعلم هذه إلى السماح بفهم موسع لـ قضية مهنية تناولها المشاركون ووضع إجراء إستراتيجية تترجم في أهداف لتحقيق الاجتماع المقبل الخارجي المستشار الذي قاد الندوات الصفية كانت مسئولة أيضا عن تسهيل التبادلات بين المشاركين خلال اجتماعات التعلم العملية.

تبين نتائج هذه الدراسة أن المنظمة التي ترغب في تحسين ورفع العائد على الاستثمار فيما يتعلق بالتدريب التنفيذي النظر في حاله التنمية من وجهه نظر منهجية، أي مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط التصميم (علي سبيل المثال، التدريب النشاط) ، ولكن أيضا الفردية المختلفة (علي سبيل المثال العاطفية التزام) والظرفية (مثل الدعم المتصور) المتغيرات، حيث أن هذه المتغيرات يمكن أن تؤثر على نقل التدريب أو درجه تطبيق المديرين ما تعلموه خلال برنامج التنمية لعملهم.[1]

ثالثا– فعاليه التدريب التنفيذي في أثناء التغيير التنظيمي

في دراسة لاستكشاف تأثير التدريب التنفيذي خلال فترة التغيير التنظيمي تمت على 31 من المديرين التنفيذيين والمديرين من منظمة الاستشارات الهندسية العالمية كشفت عن علاقة المشاركة في التدريب بزيادة تحقيق الهدف ، وتعزيز التركيز على الحل التفكير، وقدرة أكبر على التعامل مع التغيير ، وزيادة الكفاءة الذاتية للقيادة والمرونة ، وانخفاض في الاكتئاب، وتجاوزت إلى التأثير الإيجابي للتدرب المعمم على مجالات غير العمل من هذا القبيل الحياة عائلية. يتم تقديم توصيات لقياس وتصميم التدريب التنفيذي[2]،

إن المسئولين التنفيذيين والموظفين الذين يعملون في مثل هذه السياقات غير المستقرة يكافحون أحيانًا لتطوير المهارات النفسية والسلوكية اللازمة للتعامل مع التغيير التنظيمي مع الاستمرار في التركيز على الوصول إلى أهدافهم المتعلقة بالعمل في الواقع ، تم تصنيف القدرة على بناء فرق فعالة وتحقيق الأهداف التنظيمية خلال فترات التغيير التفكيكي أو الاضطراب التنظيمي باعتبارها واحدة من أهم سمات القادة الفعالين على الرغم من أن المهارات المطلوبة تأتي بشكل طبيعي فقط عدد قليل.[3]

[1] Louis Baron, Lucie Morin op.cit, p33
[2] ANTHONY M. GRANT, The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change, Journal of Change Management, 2014, Vol. 14, No. 2, p258, http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805159
[3] ANTHONY M. GRANT, The op. cit, p259

المطلب الثالث– تنمية الكفاءات السلوكية والتغيير

تؤكد الباحثة **Tracey Bernstein Weiss** أن أفضل السبل لتعزيز الكفاءات القيادية الجديدة المكتسبة عبر الزمن يتم عن طريق كل من التعلم والتدريب، وترى الباحثة أن الكفاءات أو عدم وجودها، هي عبارة عن سلوكات نمت لتصبح عادات، فبعض العادات مثل سوء الاستماع والمبالغة في رد الفعل على المواقف العصبية يتم تعلمها، ولكن في الواقع من الصعب تغيرها، كما يشير **Daniel Goleman** في كتابه :" العمل مع الذكاء العاطفي" Working With Emotional Intelligence، فإن تطوير الكفاءات يتطلب تغيير الأسلاك الكهربائية والدوائر في الدماغ.[1]

الفرع الأول– تنمية الكفاءات القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي

إن العمل في ظل وجود وتشجيع بناء للمسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شانه أن يزيد من إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ومهارات تقاس عن طريق إدارة تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهم وممارسة لماهية تقييم الأداء، بحيث أن المورد البشري سيلعب دورا محورا في إنجاح عملية الانتقال من مرحلة سابقة التغيير مرورا بمرحلة حدوث التغيير وصولا إلى المرحلة تالية التغيير[2].

وفقًا لدراسة (**Brandon Hall Group,2021**) كيف يمكننا تطوير المدربين والموجهين فقط 30% من أصحاب العمل يقيمون التدريب والتوجيه في مؤسساتهم على أنه جيد أو ممتاز، 46% أي اقل من النصف يعتقدون أن تطوير المدربين والموجهين في مكان العمل أمر مهم أو حاسم لاستراتيجيات أعمالهم ومواهبهم.[3]

أولا –تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير : إن التغيير الايجابي يتطلب دائما عنصر القيادة؛ فالقادة الأكفاء يعرفون كيف يغتنمون الفرصة لتوجبه التغيير نحو الأفضل[4].

---

[1] مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد 23، جوان 2017، ص 170.

[2] لعلى نورية، دور الموارد البشرية في إدارة التغيير– دراسة حالة مؤسسة ألدار بولاية معسكر،مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 7، جانفي 2017، ص 261.

[3] Claude J. Werder , Brandon Hall Group, op,cit

[4] Adair,J., Develop your leadership skills, MPG Books Ltd, London, UK, 2007, P. 01 .

وفقا لبحث **Brandon Hall Group** : 80% من المنظمات تعتقد إنه من المهم تقديم خدمات لمساعدة القادة على التكيف مع الأدوار الجديدة، لكن 31% من المنظمات لا تقدم تأهيلًا للقادة الجدد أو القادة ذوي الخبرة الذين ينتقلون إلى وضع جديد.[1]

1- أهمية الكفاءات القيادية في عملية التغيير قام كل من **Adair John** و**Jones- Harvey John Sir** بين سنتي 1981 و1986 بإدخال إستراتيجية تنمية الكفاءات القيادية development competencies leadership strategy، ولقد كان لإدخالها انعكاسا كبيرا في عملية التغيير[2].

وتقوم هذه الإستراتيجية على ضرورة اكتساب المسيرين للكفاءات القيادية للتمكن من إنجاح عملية التغيير فالمسيرون الذين يتصفون بصفات قيادية يطمحون أثناء السعي لتحقيق التغيير في المنظمات للحرص فقط على تقبل التغيير وأدائه بالشكل المطلوب بالنسبة للعمل، ولكن حريصون بشكل عام على تفهم ورضا الجميع له بمعنى أنهم يعملون لتحقيق أول عاملين من عوامل نموذج ADKAR وهما الوعي والرغبة، لذلك فإنه على المسير القائد أن يدرك مجلة التوقعات للعمال الرئيسيين، والمقصود هنا بالعمال الرئيسيين employees key أي العمال الذين يعتبرون أفراد فاعلين قي عملية التغيير. بحيث يدرك ما يجب أن يبلغوه، وكيف يجب أن يتصرفوا حتى يمكن أداء التغييرات بنجاح.[3]

3- **نموذج لتأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير:** وضع الباحثون: **Banutai ،Pagon Milan Bizjak Uroš ،Emanuel** نموذجا خاصا لآلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير على النحو الممثل في الشكل رقم (25) :

[1] Claude J. Werder , Brandon Hall Group, /كيف تساعد القادة على إجراء انتقالات حاسمة/ op,cit

[2] Adair,J., op,cit , P. Viii .

[3] Milan P., Emanuel B., Uroš B., LEADERSHIP COMPETENCIES FOR SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT, A Preliminary Study Report, University of Maribor, Slovenia, 2008, P.2.

الشكل رقم (25) : نموذج آلية تأثير الكفاءات القيادية على عملية إدارة التغيير



المصدر : مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير مجلة علوم الإنسان والمجتمع،العدد 23، جوان 2017، ص 177.

إن هذا النموذج يبين لنا كيف أنه ولبلوغ التغيير الناجح من الضروري القيام بتنمية الكفاءات القيادية للمسريين وذلك بالانطلاق من المكتسبات القبلية، وأنه حتى يكون التغيير ناجح فإنه يتم توظيف الكفاءات القيادية المعرفية، الوظيفية، والكفاءات المتعلقة بالجانب الشخصي الاجتماعي فبتوظيف مختلف هذه الكفاءات يمنح هؤلاء المسيرين باعتبارهم وسطاء وقادة التغيير بعدا معرفيا، يجعلهم قادرين على تقديم المعرفة الضرورية التي يتطلبها التغيير، باعتبار أن المعرفة هي العامل الثالث من عوامل نموذج ADKAR، وبعدا وظيفيا حتى

يكونون قادرين على المتابعة العملية لتنفيذ التغيير، وبعدا شخصي اجتماعيا يمنح القدرة على التواصل مع منفذي التغيير. [1]

وينصح **Patrick Kirk** بالاعتماد على أربعة أشياء اعتبرها ضرورية للنجاح في الحصول على سلوك ايجابي: [2]

- يجب أن تكون للقائد الرغبة في التغير.
- يجب أن يعي القائد ما الذي عليه فعله وكيفية فعله.
- يجب أن يعمل القائد في مناخ ملائم.
- يجب أن يكافأ القائد على تغيير سلوكه نحو الأحسن.

ولنجاح عملية التغيير يجب توفر مجموعة من الخصائص في القيادة نذكرها كما يلي:[3]

- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات.
- لقدرة على المبادأة والابتكار.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- القدرة على إحداث التغيير.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.
- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض.[4]

[1] مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير مجلة علوم الإنسان والمجتمع،العدد 23، جوان 2017، ص ص 177-178.

[2] Lois B. Hart, Ed.D. Charlotte S, Waisman, The leadership training activity book(50 exercises for building effective leaders), AMACON, USA, 2005, PP17: 307

[3] محمد عمر الزعبّي، محمد تركً البطاّينة؛ القيّادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزّيع، عمان، ط1 ،2014،ص 134.

[4] أبو القاسم حمدي آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي لجامعة الاغواط،، العدد جوان 2012، ص 69.

3- ملائمة النمط القيادي لتنفيذ التغيير: يؤكد كلالدة أن درجة تقبل التغيير يعتمد على درجة تقبل النموذج القيادي للتغيير، فكل تغيير له نمط قيادي بلائمه فنمط القيادة **X** مثلا لا يتقبل التغيير أصلا لأنه نمط متسلط وإذا سمح بالتغيير فسيكون تغيير فرديا من طرفه وحده فقط، أما لو نظرنا إلى النمط **Y** سنجد أن له قاعدة عريضة لتقبل التغيير والعمل به مع مرؤوسيه.[1]

ويمكننا أن نميز بين نوعين من القيادة: الإجرائية والقيادة التحويلية؛ فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة.

وفى مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التنظيمي التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية فإن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

ويأتي تصاعد أدوار القيادات في عمليات التغير المنظمي في خضم اتجاهات التغيير المتواصل والتنافسية والتعقيد وعدم اليقين حول المستقبل وهو ما أدى لظهور جيل جديد من القيادات يعتمد على الابتكار والتطوير وإعادة هندسة المؤسسات، وتفكيك البيروقراطية، والانجاز، والربحية. وفي ظل هذه السياقات شديدة التعقيد، تتصدر القيادات عمليات إدارة التغير الابتكار في المؤسسات لتتكيف مع حتميات واقع جديد تغلب عليه التغيرات الفجائية الخاطفة في السياقات المحيطة، وتحولات تفضيلات العملاء، وضغوط التنافسية الشرسة، والأزمات المالية والاقتصادية والصحية المتتابعة، التي تضغط على القدرة الاستيعابية للمنظمات، وتضيق نطاقات البدائل المتاحة أمامها، وتجعل حسابات التكلفة والعائد المنطقية شديدة الصعوبة إن لم تكن مستحيلة،

ثانيا- التغيير التنظيمي المرتكز على التنمية القيادية

وتتولى القيادة عملية تفكيك الهياكل المنظمية المتصاعدة وطرح استراتيجيات غير تقليدية ورؤى محفزة للعاملين للتحرك للأمام تستهدف إلهامهم بحيوية التغير لمستقبل المنظمة وعوائده المباشرة عليهم.

[1] وليد عبد اللطيف الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة" رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2016، ص 68.

ولا تقتصر أدوار القيادة على إصدار الأوامر والقيادة بالسلطة، وإنما تكون القيادة "بالنموذج"، بحيث يكون القائد في قلب المؤسسة يشارك بعزم في مراحل دورة العمل كافة، بداية من طرح الأفكار والمبادرات، مروراً بالتنفيذ والإنتاج، وانتهاء بالترويج والتسويق وتقييم رضا العملاء عن المنظمة.

في هذا الإطار يقدم **Rayan Holiday** في كتابه "العقبة هي الطريق **The Obstacle is The Way** نماذج متعددة عن القيادات الإبتكارية في ورشات التكنولوجيا التي غيرت من الفهم التقليدي وفي هذا وهو ما يرتبط بأدبيات متعددة حول "نموذج وادي السيلكون"في القيادة وإدارة الأعمال وما يتسم به من جدية شديدة وصرامة بالغة في التخلص من كل ما هو "تقليدي ومعتاد وممكن" بحثاً عن "غير التقليدي وغير المعتاد وغير الممكن".

الفرع الثاني- القيادة التحويلية والتغيير

تتمثل وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات البشرية Staff Function بتقديم النصائح والخدمات والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بالتعيين، تدريب العمال، تقييم الأداء، التحفيز الترقية منح الأجور والمكافآت.[1]

أولا- ماهية القيادة التحويلية: أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

فالقيادة التحويلية يمكن أن نعتبرها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.[2]

ثانيا- إسهام القيادة التحويلية في إدارة التغيير: هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير التنظيمي، حيث يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير التنظيمي؛ وبالتالي يمكن مناقشة وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للازمات،

[1] رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، طبعة دار اليازوري، سنة 2014، ص 32.

[2] مداخلة بعنوان: المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي: مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة يومي : 12-2010/05/13

دور المثال الذي يقتدي به، وكذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وكذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق.

أ- **إسهام القيادة التحويلية في التغيير عن طريق التغيير الثقافي:** ومن ثم فإن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، وبالتالي فإن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير.

ومن أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات.

ب- القيادة الناجحة في التغيير الثقافي: ويمكن تحديد القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومسائلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية، ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية؛ ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير التنظيمي الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات.

ج- التغيير التحويلي عن طريق تغيير السلوكات: وهناك من ركز وبشكل أساسي على التغيير التنظيمي الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن يمكن إيجاز دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، وهناك من ركز على بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.

ثالثا- الكفاءات الجوهرية للقيادة التحويلية: وهناك من اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين، وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية.

1- الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة: ويمكن تحديد مجموعة من هذه الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، والتي تتضمن ما يلي:

أ-**إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير:** حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المؤسسة لتبنى التغيير.

ب- إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.

ج- **مشاركة وإدماج العاملين:** جميع العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير، التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

د- **تطوير القدرات:** التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

2- صياغة الرؤية: تتطلب القيادة رؤية إستراتيجية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة؛ وقادة التغيير قادة لهم رؤية، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبنى التغيير التنظيمي وآثاره المحتملة، وقد تبدو أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير التنظيمي وإبراز أهميته، فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة لهذا النوع من التغيير.

وفى سبيل إيجاد الحاجة للتغيير التنظيمي، فان على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وعند طرح القائد للرؤية لا بد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي.

يمكن تخيل الرؤية الفعالة وتحقيقها، ورؤيتها، فهي مرنة، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير التنظيمي الفعال، ومن إيجابياتها ما يلي:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

3- الإستراتيجية: أوضحت أدبيات التغيير التنظيمي أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند تنفيذ التغيير التنظيمي، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة.

والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ إستراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة.

4- التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطي لتنفيذ التغيير.

وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير التنظيمي تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، وملاحظة علامات مقاومة التغيير.

5- التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل وفى أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، حيث أن المصداقية تأتى من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقناع ايجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير.

ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين؛ ومما ينبغي التركيز عليه أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير التنظيمي عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين فيه، لكن ينبغي الإشارة إلى أن من الأسباب الداعية لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

6- تمكين العاملين: أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض من الرئيس إلى الرئيس؛ ففي فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

فالقائد المبدع يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، حيث أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت؛ فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تبدع مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على توفير السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.[1]

ويمكن تقديم استبانه متعددة العناصر بُنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي:

- **الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين فبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- **الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- **الاعتبار الفردي:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

[1] مداخلة بعنوان: المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي: مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة يومي : 12-2010/05/13.

رابعا- التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات. [1]

ومع ذلك، فإن الوصول إلى هناك سوف يتطلب من قادة تكنولوجيا المعلومات وقطاع الأعمال مواجهة المهمة الشاقة المتمثلة ليس فقط في تحديث تكنولوجيا مكان العمل وتحديث البنية التحتية، ولكن أيضًا التكيف مع شكل القوى العاملة الجديدة والتغلب على مقاومتها لطرق العمل المختلفة ومن الضروري أن نفهم أن التحول في مكان العمل لن يحقق فوائد تجارية متوقعة إلا عندما تقوم المنظمات بتطوير طرق فعالة للتعامل مع التغيير عبر العديد من الأبعاد وتشمل:

1- **القوى العاملة:** خلال السنوات القليلة الماضية ، تم التركيز على التحول بين الأجيال الذي يحدث لأن جيل الألفية أصبح الجزء الأكبر من القوى العاملة الان ومع ذلك ، هناك تحول ثاني سيؤثر على طريقة الأعمال؛ حيث تعتمد المؤسسات عددًا أكبر من العاملين من أجل القيام بمهام أو مشاريع محددة ، مما يفرض ضغوطًا على تقنية المعلومات لتبسيط وتحسين العمليات لزيادة إنتاجية إلى الحد الأقصى الاستفادة من الأتمتة والذكاء والتكامل لتحسين تدفق الأعمال والعمليات سوف تصبح أساسية لعمليات تكنولوجيا المعلومات.

2- **إدارة مشروع** :ستمكّن هذه المعلومات مديري المشروع وأصحاب المصلحة من إدارة الفرد والفريق بشكل أفضل، وتحسين الأداء والتكلفة نظرًا لأنهم يرون معلومات في الوقت الفعلي تقريبًا عن الإنتاجية والأداء (في مشروعهم المحدد) ، فيمكنهم استعراض الفريق وتوجيهه وتغييره حسب الحاجة، على الرغم من أنه يمكن أتمتة بعض المهام يمكن لمديري موارد المشروع أن يتعلموا من تقنيات التصنيع في الوقت المناسب، حيث يجلبون العمال المناسبين في الوقت الذي يحتاجون إليه.

3- **الابتكار:** يجب أن تصبح المؤسسات أفضل في مطابقة وتيرة التغيير، باستخدام تقنيات مثل الابتكار الذي يحركه الموظف لتحديد الاتجاهات والفرص الجديدة في مكان العمل بسرعة يمكن أن تساعد على إضفاء الطابع الرسمي على شبكات الدعم غير الرسمية على إدارة التغيير بشكل أكثر فاعلية .

4- تكلفة التغيير أقل صعوبة وأسهل في التبرير.

[1] صلاح الدين دسوقي، إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات ، www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

5- **الاتصال والتعاون** :يجب أن تستمر الشركات في تطوير سياسات تمنح العمال مرونة في الأجهزة التي يختارون استخدامهاحيث ستتغير الطريقة التي يتم التواصل عن طريقها حيث ستحتاج المؤسسات إلى تعزيز التعاون على وسائل التواصل الاجتماعي في المؤسسة ووضع سياسات لها.

6- **التشغيل الآلي** : سوف يجعل وكلاء البرمجيات، والروبوتات والآلات الذكية المهام أسهل، فيما ستحتاج الشركات إلى التفكير في كيفية تعلم هذه الأجهزة والتطبيقات الجديدة ، وكيف يمكنهم استخدام المعلومات في الوقت الفعلي في السياق لأتمتة المزيد من المهام والقرارات.

يمكن للمؤسسات تغيير طريقة عمل الموظفين من خلال توفير مكان عمل مرن وواسع مع التقنيات والسياسات المناسبة، وبيئة عمل جذابة لتوظيف الموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم، ومستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار، وزيادة السرعة وخفة الحركة في الأعمال أولئك الذين يتعاملون مع التعريف الجديد لمكان العمل وتقنياته التمكينية سيكونون رواد الرقمية في الغد[1]. فعلى المدير والقائد ألا يكتفي فيما يقدمه للعاملين من برامج تدريبيةً بتقديم المعارف الجديدة، بل أيضا بكيفية استخدامها بفاعلية .

الفرع الثالث- تنمية فرق العمل ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي

توصلت دراسة **Banas & Wanberg** إلى أن المشاركة تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في بعدي التفتح للتغيير التنظيمي وقبوله والنظرة الايجابية للتغيير؛ فعندما يتم إشراك العاملين في عملية التغيير وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير فإن ذلك يزيد من قبول التغيير من قبل أعضاء التنظيم. وتزيد مشاركة العاملين في الأحداث المهمة من احتمالية قبول برنامج التغيير، فالأفراد الذين يساعدون في إيجاد برنامج التغيير يكون لديهم اهتمام مما يقود إلى الدافعية والفهم الصحيح للتغيير[2].

[1] Maria Pardee, Redefine your digital workplace as an innovation center ,IDC FutureScape: Worldwide Analytics and Information Management 2018 Predictions (Doc #US42619417 / Oct 31, 2017)
https://www.dxc.technology/digital_transformation

[2] عمر قوادري فضيلة، نوري منير ، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر – مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 17 – جانفي 2017، ص54.

أولا–المهارات والخصائص التي يجب توافرها في فرق التوجيه

لكي تنجح تلك الفرق في مهامها، فلا بد أن يكون أفرادها ممن يتمتعون بالمعرفة والخبرات الضرورية اللازمة لحسن أدائهم لعملهم، ومهارات التواصل الفعال مع زملائهم ومرءوسيهم، وأن يكونوا من أولئك الذين لهم داما وجهة نظر في مختلف الموضوعات وقادرين على التعبير الحر عن آرائهم ويمتلكون الجرأة وروح الإقدام وتحدى الصعوبات،[1] والجدول التالي يلخص مجموع الأساليب والأدوات لتقييم فعالية الفريق لإحداث التغيير:

الجدول رقم(21) : مجموعة من الأساليب والأدوات لتقييم فعالية الفريق الأعلى وإحداث التغيير

فريق التحديات	التأثير على الفريق والتنظيم	مساعدة الفرق	ما هي المشاكل؟
رئيس جديد، أعضاء جدد، تحديات إستراتيجية جديدة	• هدف وأولويات واضحة وموحدة. • زيادة ثقة أعضاء الفريق للمساهمة • ارتباط واضح بين عمل الفريق ونتائج الأعمال • زيادة التعاون • زيادة الحزم	•تحديد الغرض الأساسي للفريق و مساهمة ذات قيمة مضافة •توضيح توقعات العضوية • تحديد المبادرات التي تتطلب تعاون •إنشاء مقاييس أداء الفريق • بناء رأس المال الاجتماعي / الثقة	•هدف الفريق غير واضح • الاستكشاف السطحي للموضوعات • الأدوار والتوقعات غير الواضحة • الأعضاء غير متأكدين مما إذا كانوا بحاجة إلى ذلك أن تكون "فريقًا" أو "مجموعة" من الأفراد اللاعبين •غير متأكد من وجود الأشخاص المناسبين الفريق الحاجة لبناء الثقة •
توازن وظيفي مشروع & – تحدي المسؤوليات	نفيذ متوافق • تقليل التكرار • عدد أقل من المفاجآت غير السارة • اتصال متوافق مع منظمة • تقليل إهدار الطاقة في العمل أهداف متقاطعة	• بناء ملكية لاستراتيجية المؤسسة. • تطوير حس أوسع ومشترك للقيادة على مستوى المؤسسة • توازن التوترات بين قيادة المؤسسة وقيادة وظيفتك • مناقشة الأشياء التي لا يمكن مناقشتها • استخدام عمليات التغذية الراجعة للتوضيح	عدم التوافق • عدم القدرة على التنفيذ التنظيمي المبادرات •الاقتتال السياسي • الالتزامات الشفهية ، ولكن القليل المتابعة •العمليات المنعزلة • الحماية الذاتية والدفاعية
صراع: كثير جدا ، أو ... القليل جدا	أعضاء الفريق يمكن أن يختلفوا • يتم تنفيذ القرارات والالتزام بها • زيادة النقاش القائم على	ديناميكيات فريق السطح • وضع الموضوعات الصعبة على الطاولة • تعلم النظام البناء من ملاحظات الأقران	•المناقشات "مهذبة للغاية" • تحدث محادثات مهمة خارج الغرفة •المراجعة المستمرة للقرارات • الافتقار إلى الشفافية / الافتقار إلى التعاطف •

[1] معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي– الأسس النظرية والمهارت والتطبيقات العملية–، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 319

	القضايا ، زيادة الاحترام • أعضاء الفريق يدعمون بعضهم البعض النجاح	• حل النزاعات	تتفوق الذات على القضايا الجوهرية
الريادة التنظيمية تغيير وتشكيل الثقافة	•دعم قوي لمبادرات التغيير • أخيرًا تشعر أنك تحصل عليه مكان ما •الاستفادة من فوائد الاستثمارات لقد صنعت في الثقافة والتغيير •تجنب حرق الناس عندما هناك المزيد مما يجب فعله	•فهم ما تغيير القيادة يأخذ ويبني المهارات لقيادتها من الأعلى •تحديد الثقافة القيادية المطلوبة لعملك وتطويره •تحديد أولويات التغيير • تقديم التزامات التغيير التي تبقى • التوفيق بين الوقت والميزانيات والأشخاص ما هو مطلوب لتغيير ناجح	تغيير الجهود التي لا تحقق النتائج المرجوة •الحصول على الثقافة الصحيحة في المكان تحدي •أعضاء الفريق لا يتفقون على تغيير الأولويات •يقول أعضاء الفريق أنهم يدعمون تغيير ولكن لا •يوافق الفريق على تغيير أكثر من يمكنه التعامل معها بشكل واقعي •يختلف أعضاء الفريق في قدراتهم والاهتمام بقيادة التغيير

Source : Centre for creative leaderchip**,** executive-team-development-brochure-center-for-creative-leadership.p, p4.weblink :https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/03/executive-team-development-brochure-center-for-creative-leadership.pdf

ثانيا– فرق توجيه التغيير وإدارة التغيير

من الضروري ألا يظل أعضاء فرق التوجيه ثابتين عبر مختلف مراحل التغير، بل يجب تغيرهم، بحيث يتم استبدال من يشعر بالتعب والإجهاد وضم أعضاء جدد يملكون الخبرة الملامة لمرحلة التغير التي وصلنا إليها بعد الانتهاء من الخطوة الثانية هذه بنجاح، حينها تتبن أن فرق توجيه التغير وقيادته:[1]

- ❖ تكون من أفراد يتملكون القوة والنفوذ والخبرة والمصداقية والقدرة على قيادة التغير لدى أعضائها فهم مشترك لأهداف التغيير، ويعرف كل منهم– بدقة ووضوح –حدود أدواره ومسئولياته اللازمة لنجاح التغير.
- ❖ تم بناؤها على أساس من الثقة، ولدى أعضائها التزام انفعالي قوى تجاه التنفيذ الناجح للتغير، وحس قوى بالعمل بروح الفريق.
- ❖ يفهم أعضاؤها كل الطرق والأساليب الفعالة التي تيسر حسن الأداء، والانخراط في التغير واستخدامها بكفاءة.
- ❖ فهم وتبنى رؤية التغير القيام بثلاثة نشاطات أساسية في عمليات التواصل الفعال:

[1] معتز سيد عبد الله، مصدر سابق، ص 320

- توصيل رؤية التغير للعاملين.
- حوارات ومناقشات مستمرة حول التغير.
- الانخراط في جهود التغيير وفيما يلي نعرض لبعض المقترحات والفنيات التى تساعدك على توصيل الرؤية العامة للتغير بشكل فعال وملائم، وهي:

أ – إعداد رسائل تواصلية تبن أهمية التغير، على أن تتميز هذه الرسائل بأنها:

- تهيئة السياق العام فى المنظمة لقبول التغير وإجرائه.
- التركيز على لماذا؟ ولماذا الآن على وجه التحديد؟ وماذا؟ وكيف سيتم التغير؟
- التركيز على جوهر قضية التغير فى المنظمة وجعله واضحا وجاذبا للانتباه.

ب– جعل تلك الرسائل بسيطة، وذلك عن طريق :

- استخدام جمل قصيرة وواضحة ومحددة.
- تجنب استخدام المصطلحات والجمل الفنية والمتخصصة أو غر المفهومة للجميع.

ج– استخدام الاستعارات والمجاز والأمثلة

- استخدام الصور ليتضح للآخرين المستقبل الذي ينتظر المنظمة بعد التغير.
- استخدام الأمثلة والتناظر لتوضح المراحل المختلفة لعملية التغيير.

د– التكرار:

- استخدام كل الظروف والفرص والأنشطة اليومية وكل ما يتاح لك لتدعيم تلك الرؤية.
- العمل على زيادة التزام العاملين بالتغير، وذلك من خلال:
  - معرفة استجابات العاملين لما يحدث من تغير في المرحلة المعنية.
  - تهيئة العاملين للاستيعاب الكامل للتغير الذي يحدث.

والواقع أن الاستمرار في هذا الحوار مع العاملين في المنظمة، رما يكون أمرا شاقا لفريق قيادة وتوجيه التغير، لأن عملية التواصل عادة ما تكون:

- تستهدف مجموعات مختلفة لكل منها حاجاتها ورغباتها الخاصة.
- متعددة المستويات، بحيث تتم بصور ودرجات مختلفة.
- تتضمن استخدام أنواع عديدة من المعلومات في أشكال مختلفة.
- تتضمن استخدام أماط متعددة من تكنولوجيا المعلومات.

وباختصار فهي ليست سهلة؛ نظرًا لأن ما يحكمها هو التنوع والتعدد، وليس الأحادية والبساطة.[1]

ثالثا- تدريب مقياس الدافعية للقيادة

يتم حساب المجموع الكلى للدرجات على البنود الأربعة عشرة، والذي يتراوح بن 14 و 70 يتم بعد ذلك قسمة هذا المجموع الكلى على 14، وبالطبع سيتراوح الناتج بن 5-1 درجات، وتعني الدرجة 4 فأكثر: دافعية مرتفعة للقيادة ، كما تعنى الدرجات من :4-2 دافعية متوسطة أو غير كافية للقيادة.

أما الدرجات من 2 فأقل فتعني: دافعية منخفضة للقيادة، وفيما يلي شرح أساليب لمقياس الدافعية عن طريق الاستبيان مقيم بمقياس من خمس درجات، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (22): مقياس الدافعية للقيادة

العبارة	الدرجة من 1-5
1- اكون في غاية النشاط والحماس عندما يعرض علي الآخرون الأفكار ويطلبون مني المساعدة في تنفيذها	
2- عندما اعمل مع الآخرين في أي مهمة فإنني أسألهم أسئلة مثيرة وأطرح عليهم أفكارا تزيد من داافعيتهم لهذا العمل	
3- أعتقد بأنني أستطيع أن أكون قائدا قادرا على بث روح الحماس والتشجيع في الذين يعملون معي، سواء في المواقف السهلة أو الصعبة.	
4- عندما نحقق أنا وزملائي في فريق العمل تقدما فإنني ابدي لهم السرور وامتدحهم وأثني على المجهود الذي قامو به.	
5- انجازات الفريق الذي أعمل به أكثر أهمية من انجازاتي الشخصية	
6- عادة ما يقبل الآخرون أفكاري ويتبعونها.	
7- تناغم أعضاء الفريق الذي أعمل معه أمر ضروري ,وأسعى لتحقيقه	
8- أرحب بمساعدة كل من يطلب ذلك مني وأنقل خبرتي إلى أعضاء الذين من يحتاجها	
9- تقديري واحتفالي بمساعدة الآخرين أمر يشعرني بالسعادة.	
10- عندما أعمل في مشروع فإنني أعتبر مشكلات الفريق هي مشكلاتي الخاصة التي يتعين علي الاهتمام بها.	
11- أشعر بالرضا والسعادة عندما أنجح في حل أي مشكلة تحدث بين من يعملون معي.	

المصدر :معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي- الأسس النظرية والمهارت والتطبيقات العملية-، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 66 (بتعديل واختصار طفيف)

[1] معتز سيد عبد الله، نفس المصدر، ص ص 331-333

مما سبق نخلص أن الدافعية للقيادة تتبع من السلوكي الفردي القادر على التعامل مع الفرق والأفراد وفهم احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيتها إضافة إلى روح المشاركة في الخبرات ومهارات حل المشكلات، وهي مهارات يمكن اكتسابها أو التدرب عليها وتثمينها ومن أجل تحقيق فاعلية التدريب عليها فان هناك أساسيات يجب مراعاتها في هذا التدريب والتي تتمثل في :

1-التطبيق العملي : ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي.

2- التركيز والانتباه: وهو استخدام اكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات.

3-الدقة في استقبال المعلومة : وهذا يساهم في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

4-مراعاة فوارق الأفراد : لكون الأفراد بطبيعتهم يختلفون.

5-التدرج في النقل المعرفي: أي تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني.

6- اختيار العناصر المناسبة للتدريب: ويقصد بها المدربون.

7- **المعينات التدريبية:** وهي الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى التي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات.

8-القياس الفعلي للأثر التدريبي : وهذا يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إدراك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه [1].

1 الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر .دار المسيرة للنشر، عمان، ط1 ،2007 ص 52.
المرجع الأصلي : عامر سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، ص8.

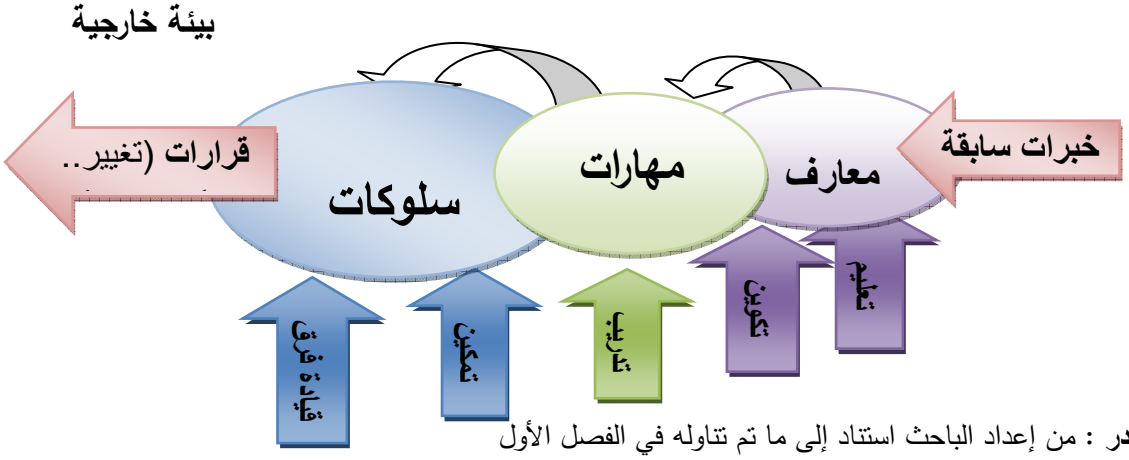
المبحث الثاني – آليات ومداخل الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي

يتوقف نجاح التغيير وإدارته في منظمات الأعمال على مدى القدرة في إحداث التغيير الإنساني المرتبط بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلب تنميتها لدى الموارد البشرية، ذلك أن التغيير التنظيمي يتطلب قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ وتقييم مجموعة من المبادرات الإستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية[1].

المطلب الأول – آليات الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي

إن جعل آلية تنمية الكفاءات تؤتي ثمارها في تحقيق التغييرات المنشودة وبالتالي التطوير التنظيمي يتطلب من القائمين على تنمية الكفاءات التركز على تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكات لموظفي المنظمة من جهة وتغيير قيم القيادات وأهداف المنظمة من جهة أخرى، حيث يتحتم على القائمين على تنمية الكفاءات القيام بدور وسيط التغيير بتقديم الاستشارات والنصائح قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، كما سبق ذكره أنفا، ولتمثيل طريقة الانتقال من تنمية الكفاءات إلى التغيير السلوكي المؤثر في التغيير التنظيمي نعرض الشكل التالي:

الشكل رقم(26) : الانتقال من تنمية الكفاءة إلى التغيير السلوكي



المصدر : من إعداد الباحث استناد إلى ما تم تناوله في الفصل الأول

[1] يحضيه سملالي، احمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد الثالث – العدد 02 ، جوان 2017،ص 198

فالتغيير السلوكي يمكن أن يكون نابعا من الإستعدادات والقدرات الذاتية للفرد كالسمات الشخصية أو المواهب الخاصة أو المعارف الضمنية ، إما بالأفراد التابعين أو لقائد التغيير الذي يحفز عملية التغيير، كما يمكن أن تتأثر بمحفز خارجي عن طريق مجموع المعارف والخبرات المكتسبة والمتراكمة، إضافة للتدريب على التغيير والتعامل مع فرق العمل، والمهارات التي تم صقلها بالتجربة.

الفرع الأول- المدخل السلوكي للتغيير التنظيمي

بناءً على نموذج Transtheoretical والمعرف أيضاً بمراحل نموذج التغيير، فإن التغيير السلوكي هو عملية من خمسة مراحل، هذه المراحل قبل أن يصل الفرد إلى التغيير الفعلي في سلوكه وهي:مرحلة ما قبل التأمل،التأمل،الاستعداد، التنفيذ والصيانة، في مرحلة ما قبل التأمل قد يشعر الفرد بوجود مشكلة في سلوكه تحتاج إلى تغيير في مرحلة التأمل يتخذ الفرد قراراً بضرورة التغيير في سلوكه، أثناء الاستعداد ينوي الفرد تغيير سلوكه وخلال مرحلة التنفيذ على الفرد أن يبدي تغييراً ثابتاً في سلوكه، وأخيراً يقوم الفرد بصيانة للسلوك الجديد المكتسب خلال 06 أشهر.

أولا- نظريات تغيير السلوك التحليلي

لكل نظرية عوامل تركز عليها وترى أنها مؤثرة في تغيير السلوك منها نظريات التعلم، نظريات التعليم الاجتماعي، نظريات الأفعال المعقولة والسلوك المخطط ونموذج **Transtheoretical** وكذلك فقد وجهت الدراسة نحو عناصر من هذه النظريات خاصة الكفاءة الذاتية المشتركة في كثير من النظريات.

1- نظريات التعلّم: جاءت نظريات التعلّم من قبل **Burrhus Frederic "B. F." Skinner**[1] التي بينت أن السلوك المعقد يُكتسب بالتدريج بسبب تغيرات بسيطة سلوكية، تلعب المحاكاة دوراً هاماً في هذه النظريات وهي التي تقرّ بأن الأفراد تعلموا من خلال نسخ السلوكيات التي رأوها في الآخرين والتي تكون جوهرية لضمان تكرار السلوك الجيد فقط؛ حيث أن كل من هذه السلوكيات يبنى من خلال المحاكاة والتعزيز اللاحق، يتطور السلوك الأعقد من ذلك، عندما يبنى السلوك الشفهي يتعلم الكائن الحي من خلال قاعدة السيطرة على السلوك وبعد ذلك لن تحتاج كل الأفعال إلى تكيف طارئ.

[1] أخصائي علم النفس والسلوك ومؤلف ومخترع وفيلسوف اجتماعي أمريكي وهو الأخصائي الأكثر تأثيرًا في علم النفس في القرن العشرين .وهو أستاذ فلسفة في جامعة هارفارد من عام 1958 حتى تقاعده في عام1974 (المصدر: ويكيبيديا).

2- التعليم الاجتماعي (نظرية الإدراك الاجتماعي): بناءً على نظرية الإدراك الاجتماعي أو تعرف أيضاً بنظرية التعليم الاجتماعي فإن التغيير السلوكي يعتمد على البيئة، الشخصية والعناصر السلوكية، وكل عامل يؤثر ويتأثر بالعوامل الأخرى. مثلاً بالمطابقة مع نظرية الكفاءة الذاتية، أفكار الفرد تؤثر على سلوكه وصفاته التي يثير ردود الأفعال لديه وتنشأ من البيئة المحيطة يه بطريقة مماثلة فإن بيئة الفرد تؤثر في تطوير الصفات الشخصية كما تؤثر على سلوكه، وسلوك الفرد يغير بيئته بحسب ما يفكر به الفرد أو ما يشعر به وتركز النظرية على التفاعلات المتبادلة بين هذه العناصر التي يفترض أن تحدد التغييرات السلوكية.

3- نظرية الفعل المعقول: تفترض هذه النظرية أن الفرد يأخذ بعين الاعتبار عواقب السلوك قبل القيام به؛ ونتيجة لذلك، فإن النية أهم عامل في تحديد وتغيير السلوك بناءً على ايسك 85، حيث أن النية تتطور حسب توقعات الفرد السلبية أو الإيجابية وانطباعه عن رأي المجتمع كذلك عن نفس السلوك. ولذلك فإن نوايا شخص ما تأخذ شكلاً يتناسب مع مجتمعه، وهذا أساسي في تنفيذ سلوك ما ولاحقاً تغيير في السلوك.

4- نظرية السلوك المخطّط: في عام 1985 أجرى اجزين توسيع لنظرية الفعل المعقول، فحصل على نظرية السلوك المخطط التي تؤكد على قاعدة النية قبل أداء السلوك لكن تتطرق إلى الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر على الأداء الفعلي للسلوك في مقالة اجزين 1985 يفترض أن الكفاءة الذاتية هامة لتحديد القوة التي ينوي بها الفرد تحقيق سلوك ما.

5-الكفاءة الذاتية: وهي الانطباع الشخصي للفرد عن قدراته الذاتية لأداء مهمة ما مثل التسوق. يعتمد هذا الانطباع على عدة عوامل مثل أولويات النجاح للفرد في المهمة أو في مهمات مرتبطة بها، الحالة الفيزيائية للفرد والمصادر الخارجية في القناعات تستخدم الكفاءة الذاتية للتنبؤ بالقدر من الجهد الذي يبذله الشخص لتغيير ما في سلوكه، فهي ليست نظرية تغيير سلوك بقدر ما أنها عنصر هام للنظريات منها نموذج اعتقاد صحي ونظرية السلوك المخطط[1].

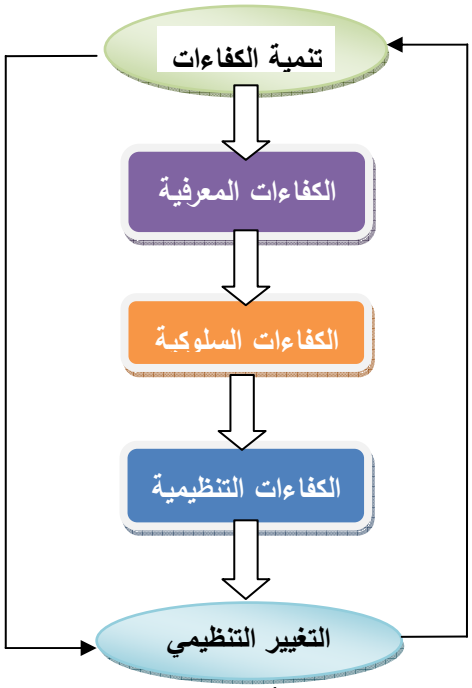
[1] نظريات تغيير السلوك

الفرع الثاني – آليات الانتقال التنظيمي

ليس من السهل الانتقال من الحالة التنظيمية الحالية إلى حالة أخرى دون صعوبات، فهي تحتاج إلى إعداد وتخطيط وتنظيم واليات للانتقال نذكر منها :

أولا– الانتقال من التغيير الأفقي إلى التغيير الدائري : حيث يمثل الشكل التالي حالة من الانتقال البسيط عبر الارتقاء بتنمية الكفاءات الأقل تعقيدا إلى الأعلى تعقيدا؛ أي من المعارف الضمنية إلى التأثير في السلوك الفردي المؤثر في التغيير التنظيمي، كما هو ممثل في الشكل التالي :

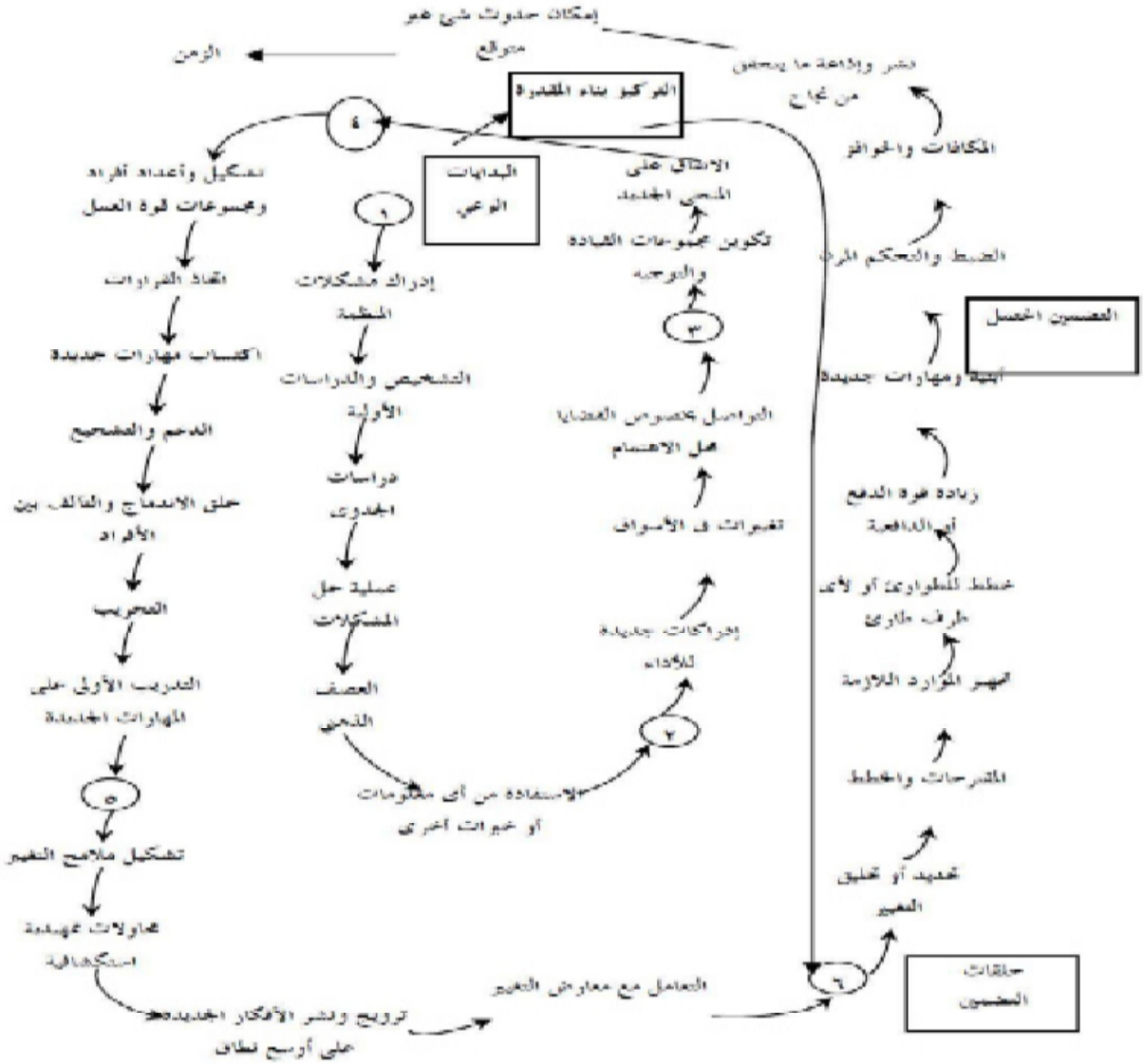
الشكل رقم (27) : الانتقال الأفقي من تنمية الكفاءات إلى التغيير التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحث بناء على التصور النظري لأبعاد الكفاءة

يمكن أن يظهر الشكل السابق عن بساطة وسلاسة هذه العملية، لكن الواقع الفعلي لا يؤيد هذا التصور لعملية التغيير، ولا يثبت أنها بتلك السهولة والتسلسل الجامد المحدد، فلا وجود لهذا التسلسل الصارم المذكور في برنامج التغيير، بل هناك تداخل بين مختلف المراحل والأنشطة والممارسات التي تشملها عملية التغيير، وبناء على ذلك يتبنى كارنال وجهة نظر ترى التغير على أنه عملية دائرية، وليست مستقيمة في شكل مراحل متتابعة وثابتة، كما هو موضح في الشكل رقم (28) :

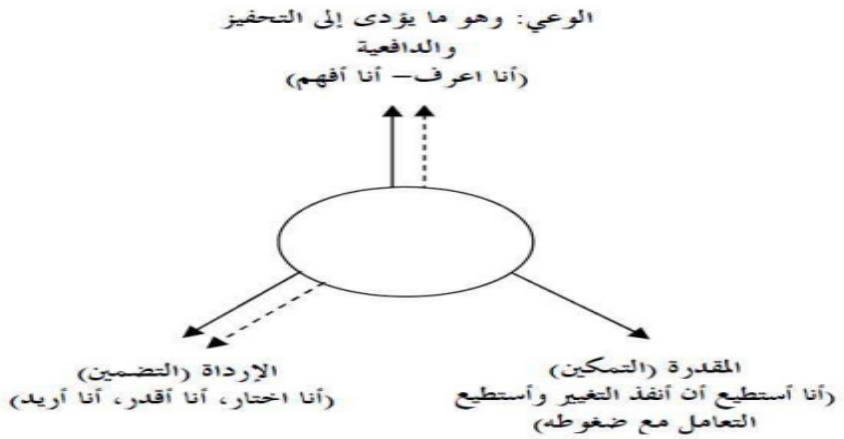
الشكل رقم (28) : التغيير كعملية دائرية متعددة المراحل



المصدر: معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي- الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية-، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 246

فلنجاح عملية التغير الدائرية هذه، فلابد من توافر ثلاثة شروط أساسية، كل منها يشتمل على عدد من الأجزاء والمقومات الصغرى التفصيلية يوضحها الشكل التالي : [1]

الشكل رقم(29) : الشروط الضرورية الثلاثة للتغير الفعال



المصدر : معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي– الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية–، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 244

فالشروط الضرورية لعملية التغيير الفعال هذه حسب الشكل **رقم(29)** هي :

1– الوعي: أي الوعي بالذات من خلال القدرات والاستعدادات والإمكانات ما يؤثر في تحفيز عملية التغيير (معرفة الذات)

2– القدرة : على الفعل أي إمكانية تنفيذ عملية التغيير في الواقع والقدرة كذلك على مواجهة تبعاته وضغوطاته.

3– الإرادة: وهي التي تنقل مشروع التغيير إلى الواقع والميدان ، فالوعي بالذات واختيار الموقف التغييري، والقدرة على التنفيذ لا يكفي لحصول العملية بل يستلزم إرادة للتجسيد.

ثانيا– الموظفون مصدر التغيير

التغيير التنظيمي هو عادة إما بمبادرة من الرئيس التنفيذي وغيره من كبار القادة أو من أسفل إلى أعلى والتي بدأها الموظفون من أعلى إلى أسفل، يحدث إدارة التغيير أنجح عادة عند بدء التغيير في مزيج من الاثنين معا – الإدارة العليا يجب التواصل الحاجة إلى التغيير والنتائج المتوقعة من التغيير والموظفين أن تستجيب بعد نظرا

[1] معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي– الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية–، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 243.

لخطوط الطول والحرية لتعزيز تفكيرهم الإبداعي والمساهمة في مبادرة التغيير، **M3, GOOGLE, FACEBOOK** أمثلة عن كبار قادة التغيير والتي سمحت لموظفيها بتنميتها.[1]

ثالثا- دور تنمية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي من اجل إدارة التغيير: ينبغي خلال عملية التشخيص إشراك اكبر عدد ممكن من المديرين والعاملين، ذلك لان العاملون في الوظائف الدنيا عادة ما يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حول موضوعات مثل التكنولوجيا، العملاء، والتسويق فيمكن لهم تقديم تقارير دورية للجنة مشكلة من المديرين المسئولين عن القيام بالتحليل [2]، ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحيادية وموضوعية.
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات.
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الثاني – المداخل الحديثة لإدارة التغيير التنظيمي المرتكزة على تنمية الكفاءات

بددت جائحة كورونا حالة الركود النسبي داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة، نتيجة لزخم التحديات والفرص التي أفرزها الواقع الجديد وحتميات التغير المنظمي في الأنشطة والعمليات وأداء المهام. وكانت القيادات في صدارة الكتائب التنفيذية الساعية لمواجهة ارتدادات الجائحة والإفادة من الفرص التي أفرزتها الأزمة، حيث تعد هذه الأزمة نموذجا لحجم التحديات التي قد تواجهها المنظمات حاليا في ظل عولمة شاملة معتمدة على التواصل، وهو ما يهدد أ ي منظومة مستقبلية لا تستشرف هذه المخاطر.

[1] درج لوف ,نائب الرئيس والمحلل الرئيسي, إدارة المواهب, مجموعة براندون LaciLoew، متاح على الرابط الأتي في الانترنت : https://www.brandonhall.com/blogs/a-new-equation-for-change/?lang=arK ، تاريخ الاطلاع 2021/09/11

[2] نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر 2003/2002 ، ص 22.

الفرع الأول– التطوير القيادي لإدارة التغيير التنظيمي

يعد تطوير القيادة مهم جدا لأنه يمثل فرصة كبيرة للمنظمات لاغتنام ميزة تنافسية في صناعاتها؛ فإذا كان العمل ملتزمًا بتطوير قادته، فيمكن توقع تحسين النتيجة النهائية، جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ به، تنفيذ إستراتيجية القيادة ، وزيادة النجاح عند اجتياز التغيير.

أولا– الأهمية الملحة لتطوير القيادات في نجاح التغيير: في دراسات مستقلة قامت بها **Bersin by deloit**، وخبراء تحليلات**HR McBass and company** ، كانت تصل باستمرار إلى نفس النتيجة التالية **:تطوير القيادة هي واحدة من أكثر القضايا الملحة التي تواجه المنظمات اليوم.**

وفي استطلاع قام به **Centre for creative leaderchip** لآراء أكثر من 5000 مشارك في البرنامج حول العالم – بالإضافة إلى 8765 من زملائهم – قال 99٪ من المشاركين في الاستطلاع إنهم حققوا نجاحًا في أهدافهم المستهدفة المتعلقة بالتواصل والوعي الذاتي وتنفيذ التغيير ومجالات أخرى، كما قال 97٪ منهم:

- أعدهم البرنامج بشكل أفضل لمسؤوليات القيادة المستقبلية.
- كانت الدروس المستفادة ذات صلة بتحديات قيادتهم.
- تمكن الزملاء الذين مروا بأحد البرامج من ترجمة ما تعلموه إلى تأثير تنظيمي ، خاصة عندما يتعلق الأمر بقدرات الإدارة والفعالية الشاملة والتعاون عبر الحدود والانفتاح على وجهات النظر المتنوعة.

ثانيا– تطوير القيادة يؤدي إلى استمرار النجاح : يمكّن تطوير القيادة المؤسسات من القيام بالأشياء الأربعة التالية التي تؤدي إلى النجاح المستمر[1] :

- تحسين الأداء المالي الأساسي.
- جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- قيادة تنفيذ الإستراتيجية.
- زيادة النجاح في اجتياز التغيير.

[1] **Centre for creative leaderchip, 4 Reasons to Invest in Leadership Development,in 20/10/2020, internet link:** https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/why-leadership-development-is-important-4-reasons-to-invest/ **seen in :2021/10/09**

الفرع الثاني- الأثر الدائم لتنمية القيادة :

أولا- أثر تنمية القيادات في دفع التغيير: وجد تحليل مفصل لأكثر من 1000 من خريجي برنامج الرائد لتطوير القيادة (**LDP**) أن 99٪ أفادوا بالنجاح في تعزيز المهارات القيادية الأكثر أهمية لأداء عملهم – التواصل والتأثير عبر المنظمة والوعي الذاتي وتنفيذ التغيير.

وفي الوقت نفسه أفاد 98٪ عن وجود تأثير إيجابي قوي على مؤسستهم بشكل عام في المجالات الحاسمة لتنفيذ الإستراتيجية، بما في ذلك: التعاون عبر الحدود، الإدارة التنظيمية، والانفتاح على وجهات نظر متنوعة.

أن المنظمات التي تقدر تطوير القيادة تكون أفضل في تطوير قادتها وتعيين الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة – والتي بدورها تقود إلى ابتكار أكبر وأداء مالي أقوى.[1]

فالمنظمات التي تستثمر في تطوير القيادة تؤدي أداءً أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك، ففي مثل هذه الأوقات المعقدة، والتي يتم تحديدها من خلال عدم اليقين المستمر والفرص الكبيرة، يشير تقرير صادر عن شركة الأبحاث **Bersin by Deloitte** بوضوح" :تطوير القيادة لا يتعلق فقط بتطوير القادة – إنه يتعلق بخلق ثقافة المساءلة والأداء ، وتطوير القيادة يخلق جذبا لأصحاب الأداء العالي ويعزز منظمة عالية الأداء، هذا هو السبب في أن المنظمات التي "بُنيت لتستمر" لها تاريخ قوي في تطوير القيادة."

وفي تقرير **مجلس المؤتمر الرائد (القيمة التجارية لتنمية القيادة) :** توصل إلى وجهة نظر مماثلة بشكل لافت للنظر" :أحد المحركات الداخلية الأكثر تأثيرًا لدفع التغيير هو برنامج تطوير القيادة الذي يهدف إلى رعاية المواهب الإدارية التي هي ريادة الأعمال على مستوى المؤسسة والموظفين عالميًا".

ثانيا- الاستثمار في تطوير القيادة ونجاح المنظمات : عندما يتعلق الأمر بقيادة الأداء ونجاح المنظمات تظهر الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في تطوير القيادة تساعد على:

1- تحسين الأداء المالي الأساسي: تعد الإدارة الفائقة لرأس المال البشري مؤشرًا قويًا للغاية على قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على منافسيها.

2- قيادة تنفيذ الإستراتيجية، وخلق التوافق التنظيمي : إذا تم بشكل صحيح ، فإن تطوير القيادة يحقق التأثير والنجاح في تعزيز المهارات القيادية الأكثر أهمية لأداء العمل.

[1] Centre for creative leadership, op. cit.

3-زيادة السرعة التنظيمية والنجاح في التنقل بين التغيير: عند مواجهة بيئة أعمال لا يمكن التنبؤ بها ، فإن 86٪ من الشركات التي لديها برامج إستراتيجية لتطوير القيادة قادرة على الاستجابة بسرعة ، مقارنة بـ 52٪ من الشركات التي لديها برامج قيادة أقل نضجًا[1].

يمكن لتنمية القيادة أن تعزز النجاح المستمر للمنظمات في جميع أنحاء العالم، بل إنها تفعل ذلك عندما يتم ذلك بالطريقة الصحيحة .

4- جذب المواهب والاحتفاظ بها:نتيجة لذلك يكون الاحتفاظ بالموظفين أكبر 20 مرة في الشركات مع التركيز على تطوير القيادة، وهو ما سنتطرق إليه بمزيد من التفصيل في العنصر الموالي :

[1] Centre for creative leadership, op. cit, seen in: 2021/10/09

المبحث الثالث – المواهب كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي

لقد شاع ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، فتارةً نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفؤة وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي. وإضافةً إلى ما سبق، فقد أصبحت الموهبة في القرن الحادي والعشرين، الذي يتسم بالسرعة والتنافسية العالية، من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، ناهيك عن أن الطلب قد زاد عليها ابتداء من حسن اختيار الموظفين الأكفاء والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية تمكن المنظمات من تحقيق ما تصبوا إليه بكل يسر وسهولة.[1]

الفرع الأول– أثر إدارة المواهب في تعزيز التغيير في المنظمات

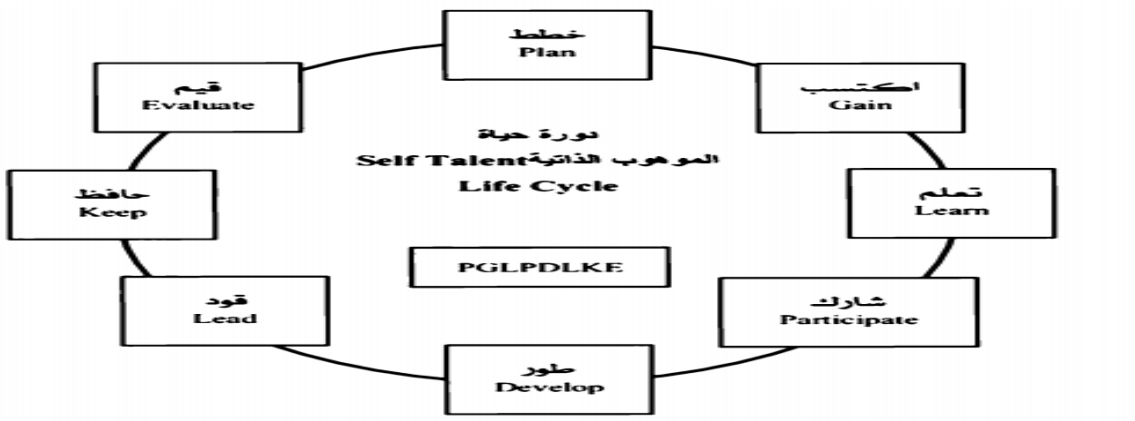
أولا– الموهبة والتغيير : أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه مما يجعلها قادرة على التنافس ويتجسد هذا الاستثمار في ما يعرف بإدارة المواهب **Talent Management** لدى المنظمات.

يمكن أن يكون للموهبة تأثير كبير في إحداث التغيير، عندما يكون الأفراد الموهوبون في مواقع التأثير يمكنهم دفع الابتكار والإبداع والتقدم، كما يمكنهم تقديم أفكار وحلول ووجهات نظر جديدة ، من خلال القدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم على العمل ، فغالبًا ما يمتلك الأفراد الموهوبون المهارات والخبرات والشبكات اللازمة لتنفيذ مبادرات التغيير بنجاح، حيث يمكن أن تلعب المواهب دورًا حاسمًا في تحفيز التغيير الإيجابي والتطوير التنظيمي.

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الفا للطباعة والنشر، ط1، 2018، المقدمة، متاح على الرابط:
إدارة–المواهب–البشرية–في–المنظمة/HTTPS://WWW.ALPHADOC.DZ/PRODUIT

وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم هي البحث واكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها مما دفع الكثير منها لتبني إستراتيجيات خاصة في إدارة المواهب، غير أن هذه الإستراتيجيات لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة دون العمل على دمج العاملين Employee Engagement في هذه المنظمات.

الشكل رقم(30) : دورة حياة الموهوب



المصدر :إدارة المواهب في المنظمة، محمود عبد الفتاح رضوان، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص41

فعندما ترى المنظمات نفسها أمام تراجع مستويات الأداء وضعف جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ينبغي عليها القيام بمعالجة هذا القصور من خلال البرامج التدريبية والتوجيه وإتباع أسلوب التحفيز المناسب تفادياً لتعاظم الفجوة بين الأداء الفعلي الضعيف للعاملين فيها والمتوقع منهم.

ثانيا– نظام إدارة المواهب في إدارة الأعمال

يعتبر نظام إدارة المواهب حديثاً نسبياً في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الاهتمام به برز لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في اغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير، ولذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب.

وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعليم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.[1]

ثالثا- دراسات علمية حول مدخل ادارة المواهب: ومن تلك الدراسات التي تطرقت للموضوع نذكر الدراسات التالية :

1- دراسة sophie benoist, emmanuelle daviaud (وآخرون 2011) بعنوان : إدارة المواهب رهان استراتيجي أو تطوير بسيط للموارد البشرية؟: أجريت هذه الدراسة على ست مؤسسات ضخمة متعددة الجنسيات، بهدف معرفة الجانب الفعلي لإدارة المواهب على أرض الواقع بالمقارنة مع ما تقوله النظريات الأدبية، وقد توصل الباحثون إلى أن معظم المؤسسات المستجوبة لا يميزون بين المواهب الفردية والقدرات الفردية، وهم يصفون الموهوب بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بطموحات هادفة و لديه روح المبادرة و المسؤولية، كما يتمتع بالأخلاق العالية والصحة البدنية الجيدة، بالإضافة إلى أن يكون شخص متحمس للنجاح، ديناميكي... إلى غيرها من المواصفات التي ليس لها عالقة بالمفهوم النظري للموهوب، كما أن معظم المؤسسات المستجوبة يرون الموهوب على أنه الشخص الذي يستطيع الوصول إلى مناصب قيادية في مدة قصيرة و يتقن دور القائد، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسات تتبنى مفهوم إدارة المواهب لاستباق شيخوخة موظفيها، و كذلك لاكتساب ميزة تنافسية، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات عندما تحدد الأفراد الموهوبين لديها تجري لهم برامج تكوين و تطوير خاصة بكل فرد موهوب ومرافقة فردية خاصة به. [2]

2- دراسة pamel belhke وآخرون 2010 : بعنوان "فعالية إستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسات السويسرية": أجريت هذه الدراسة على 138 مؤسسة سويسرية بهدف معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المؤسسة السويسرية و قد كانت النتائج ايجابية جدا، فقد أظهرت أن لها تأثير كبير على النتائج المالية و غير المالية، فقد اكتشف الباحثون أنه منذ تبني هذه المؤسسات هذه الاستراتيجيات بدأت

---

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الفا للطباعة والنشر، ط1، 2018، المقدمة، متاح على الرابط:
إدارة-المواهب-البشرية-في-االمنظمةSophie benoist,emmanuelle HTTPS://WWW.ALPHADOC.DZ/PRODUIT
camille rainsard-demazeau,édition toress,mémoire d'expertise:le management des talents:enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011, pp18-19.daviaud,

[2] صبيان إيمان، ثابت وسيلة، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج ، مجلة السياسات الاقتصادية، المجلد5، العدد 3،ديسمبر 2017، ص 132

أرباحها بالارتفاع، و كذلك بالنسبة للنتائج غير المالية فقد لوحظ زيادة في مستوى ولاء المواهب و إخلاصهم ألصحاب المؤسسة، كذلك ظهر تحسن كبير في جاذبية المؤسسة،[1]

3-دراسة صبيان إيمان، ثابت وسيلة، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج، مجلة السياسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسات في المشاركة (Salon talents et emploi,2017) وذلك عن طريق الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة و التي تم توزيعها على 97 مسئول موارد بشرية وتوصلت إلى:

4-وجود نقص كبير في تطبيق اختبارات الذكاء والإبداع واستكشاف المواهب الفطرية أثناء عمليات الاستقطاب والتوظيف.

5- 73% من المؤسسات صرحت أنها تطبق برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي وهي نسبة جيدة مقارنة بحداثة هذا المفهوم.

6-معظم المؤسسات لم تصل إلى النتائج المرجوة من تطبيق برامج إدارة المواهب خاصة النتائج غير المالية مثل الرضا والولاء والقضاء على الشكاوي و الصراعات، إلا أن النتائج المالية حسب تصريح المسئولين جيدة و المؤسسات في توسع مستمر.

الفرع الثاني -إستراتيجية تنمية المواهب لإدارة التغيير وتنفيذه

التطوير الفعال للقيادة ليس تطويرًا بحد ذاته، تحتاج المنظمات إلى إستراتيجية قيادة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بإستراتيجية العمل وتزود الموظفين بالمهارات القيادية اللازمة لتنفيذها، حيث يسمح تطوير القيادة للمنظمات بتشكيل ثقافة وإستراتيجية العمل؛ حيث يكتب **The Conference Board** : يتمتع تطوير القيادة بقوة هائلة في تشكيل وتغيير ثقافة وإستراتيجية الأعمال .إن تطوير الأشخاص وتدريبهم وترقيتهم داخليًا أقل تكلفة بكثير من التكاليف المطلوبة عادةً لتوظيف شخص خارجي، وتتمثل معالمها في :

أولا- تطوير القيادة لجذب المواهب: يعزز تطوير القيادة من مشاركة الموظفين، ويزيد من قدرة المنظمة على التعامل مع الفجوات في خط المواهب، ويقلل من القلق والتكاليف المرتبطة بدوران الموظفين حيث يجذب القادة العظماء الأشخاص العظماء ويوظفونهم ويلهمونهم، سيكافح المدير الذي لا يمتلك مهارات قيادية قوية

[1] صبيان إيمان ، نفس المصدر السابق، ص 133 .

لجذب الموظفين ذوي الأداء العالي والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى ذلك غالبًا ما يكون تطوير الأشخاص وتدريبهم وترقيتهم داخليًا أقل تكلفة بكثير من تعيين شخص خارجيًا، مما يجعل تطوير القيادة استثمارًا جيدًا.

ثانيا- تنمية المواهب والاحتفاظ بها : وفقًا لتقرير **Bersin by Deloitte** (تطوير القيادة عالي التأثير) فإن المنظمات ذات "النضج القيادي" الأقوى من المرجح أن يكون لديها عدد كبير من القادة الذين يمكنهم بناء المواهب لتحقيق ميزة تنافسية أكبر بمقدار 11 مرة، وهم أكثر عرضة 7 مرات أن يكون لديهم عدد كبير من القادة الذين يمكنهم إلهام الناس لإتباعهم، فعندما يخرج الموهوبين من وظائفهم يتسبب ذلك في نفقات هائلة للمنظمات من المعنويات والإعلان والتوظيف وتكاليف النقل، إلى الوقت الذي يقضيه في تدريب الموظفين الجدد.

وجد التقرير أن المواهب القيادية المقتدرة نادرة جدًا؛ حيث أن **60**٪ فقط من القادة في المنظمات يظهرون حنكة تجارية؛ يُنظر إلى **48**٪ على أنهم يقودون التغيير والابتكار؛ و **44**٪ فقط يبنون المواهب لتحقيق ميزة تنافسية؛ حيث تعمل برامج تطوير القيادة المتطورة على تنمية طرق أكثر عمقًا وثراءً من المواهب، ولهذا السبب تسعى المؤسسات اليوم إلى إطلاق العنان للإمكانات الكاملة لمجموعات المواهب الخاصة بها على جميع المستويات[1]. وفيما يلي بعض الأساليب الشائعة لتطوير المواهب:

يمكن التعامل مع تنمية المواهب بعدة طرق، بما في ذلك: توفير فرص التعليم والتكوين ، وتقديم التدريب والإرشاد ، وتناوب الواجبات الوظيفية ، وإجراء تقييمات الأداء منتظمة، وتعزيز اتصالات الشبكات ، وتقديم خبرة عملية، وتقدير ومكافأة الموظفين الذين يؤدون نحن سوف. يمكن أن يؤدي مزيج من هذه الأساليب إلى برنامج فعال لتنمية المواهب يساعد الأفراد على الوصول إلى أقصى إمكاناتهم.

[1] **Centre for creative leaderchip, 4 Reasons to Invest in Leadership Development,in 20/10/2020, internet link:** https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/why-leadership-development-is-important-4-reasons-to-invest/ **seen in :2021/10/09**

ثالثا-أساليب الموهوبين لإحداث التغيير: وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمواهب من خلالها إحداث التغيير:

1-القيادة: يمكن للقادة الموهوبين توفير التوجيه والإرشاد ، وإلهام الآخرين وتحفيزهم للعمل نحو هدف مشترك.

2-**التواصل الشبكي:** غالبًا ما يمتلك الأفراد الموهوبون شبكات واتصالات واسعة ، والتي يمكن أن تساعد في بناء الدعم لمبادرات التغيير وجلب موارد إضافية.

3- الإلهام: يمكن للأفراد الموهوبين إلهام الآخرين لرؤية الاحتمالات الجديدة واتخاذ إجراءات جريئة ، مما يساعد على دفع عجلة التقدم والتغيير.

4-الخبرة الفنية: غالبًا ما يمتلك الأفراد الموهوبون معرفة ومهارات متخصصة يمكن أن تساعد في إنشاء تقنيات وأنظمة جديدة تقود التغيير، وبشكل عام يمكن للأفراد الموهوبين جلب الطاقة والإبداع والخبرة لعملية التغيير ، مما يجعلها أكثر فعالية وتأثيرًا، كما يمكن للموهوب كذلك أن يمتلك سمات تؤهله للقيام بعملية التغيير منها :

5-المخاطرة: قد يكون الأفراد الموهوبون أكثر عرضة لتحمل مخاطر محسوبة ، مما قد يؤدي إلى ابتكارات وتطورات جديدة.

6-المرونة: غالبًا ما يمتلك الأفراد الموهوبون المهارات والمرونة للمثابرة من خلال العقبات والتحديات ، مما يساعد على ضمان نجاح مبادرات التغيير.

7-الدافع: غالبًا ما يمتلك الأفراد الموهوبون دافعًا قويًا وتصميمًا، مما يمكن أن يساعد في الحفاظ على جهود التغيير بمرور الوقت.

8-التعاون: غالبًا ما يكون الأفراد الموهوبون ماهرين في التعاون مع الآخرين والعمل بفعالية في فرق ، والتي يمكن أن تكون حاسمة في تنفيذ مبادرات التغيير المعقدة.

9- حل المشكلات: غالبًا ما يكون الأفراد الموهوبون ماهرين في تحديد المشكلات وحلها، مما قد يساعد في إحداث التغيير من خلال معالجة الأسباب الجذرية وإيجاد حلول أكثر فاعلية.

في الختام، فإن تأثير الموهبة في إحداث التغيير كبير وواسع النطاق. من تقديم أفكار وحلول جديدة إلى إلهام وتحفيز الآخرين، تلعب المواهب دورًا حيويًا في دفع عجلة التقدم والتغيير الإيجابي.

الخلاصة

تم الانتقال مؤخرا من الحديث عن التغيير وإدارته إلى التعايش والتكيف مع التغيير، ولذا نرى بروز أنماط جديدة في أدوات تنمية الكفاءات، كالتعليم المستمر والتعليم مدى الحياة والقيادة الموقفية وغيرها من الأساليب التنموية الهادفة للتغيير المنظمي، إضافة إلى ذلك أصبح للقيادة بكافة أنماطها دور مهم في المنظمات المعاصرة خصوصا التي تسعى للتغيير، والتي تسعى إلى التركيز على الإنسان من خلال القيادة العاطفية والأخلاقية والتشاركية؛ حيث تم الاعتماد على التفاعل الجماعي لكل من: الذكاء العاطفي، والثقة، والسلامة النفسية، إضافة إلى تطوير القيادة الفردية والمواهب الرئيسية للموظفين ذوي الإمكانات العالية حيث تعد إستراتيجية المشاركة والاحتفاظ الاستباقية أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك عن طريق استخدام أساليب التدريب من أجل التغيير السلوكي المستدام، ومن أجل تنمية الكفاءات الهجينة؛ حيث إن تقوية هذه العناصر، من خلال تطوير القائد الفردي أو تحول الثقافة على مستوى المؤسسة .

توفر طرق العمل الجديدة هذه فرصًا جديدة لأولئك الذين يقودون في مكان عمل مختلط يخلق الظروف الملائمة لمكان عمل هجين أكثر فعالية، تتطلب القيادة الهجينة الفعالة بناء التماسك بين الزملاء الذين يعملون معًا من مواقع متباينة ، ودرء الإرهاق ، والتعمد بشأن الدمج ، وتعزيز الثقافة المشتركة.

يتم التركيز حاليا على بناء الوعي الذاتي والذكاء العاطفي ومهارات المحادثة والسلامة النفسية من اجل تطوير مهارات قيادة الفريق والمجموعة لإنشاء تحالفات عمل قوية وشبكات قوية عبر الفريق وثقافات تنظيمية مقصودة حيث يمكن للمورد البشري والفرق الازدهار – بغض النظر عن مكان حدوث العمل.

قد تكون قيادة الفريق صعبة في أي ظرف من الظروف .تؤدي القيادة في بيئة مكان العمل الهجينة الجديدة والأكثر تعقيدًا والديناميكية إلى رفع مستوى الصعوبة.

تجهيز قادة الفرق لتحديات القيادة في مكان العمل المختلط بالحلول العملية القائمة على الأبحاث والتي يمكن استخدامها مباشرة مع فرق العمل الخاصة بهم .يمكن أن تساعدك حلول التطوير التي تتمحور حول الإنسان – المتوفرة فعليًا وشخصيًا – على تعزيز القيادة المختلطة في المنظمات، وتعزيز التواصل، وتقوية الثقافة التنظيمية ، وتحسين نتائج الأعمال، لإحداث التغيير المنشود.

الفصل الرابع

مساهمة تنمية الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة SIM-

تمهيد

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات العلمية قصد الوصول إلى نتائج عملية ذات مصداقية، وهذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث، ومن خلال هذا الفصل سوف نقوم بتسليط الضوء على ما تم تناوله في الجانب النظري، بهدف توظيفه في بيان دور تنمية الكفاءات في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة **SIM** ، وقد اتبعت هذه الدراسة طريقة جمع البيانات وتحليلها بهدف كشف وتحليل العلاقة والأثر الذي يربط بين متغيرات الدراسة وفق النموذج المصمم مسبقا، من خلال مجموعة من الأساليب العلمية الموثوقة؛ كالاستبانة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة والاطلاع على الوثائق والسجلات، ونتائج تحليل البيانات، حيث نقدم وصفا لأفراد المجتمع وعينة الدراسة مع توضيح طريقة تحديد حجم العينة المدروسة، بالإضافة إلى تبيان أداة الدراسة وكيفية تصميمها، عناصرها، أجزائها، ثباتها، مع تفسير النتائج وتحليلها وفقا لفرضيات البحث، وفي الأخير نعرض لنتائج هذه الدراسة وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات.

وفي ظل التركيز حاليا على الكفاءات وتنميتها بالمؤسسات الاقتصادية، وسعيا منا لتشخيص دور الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية فقد وقع اختيارنا على مؤسسة المطاحن الصناعية SIM بعين الرمانة لتكون محل الدراسة، نظرا لتبنيها أسلوب إدارة الكفاءات وتنميتها بالأساليب المختلفة، وقد تضمن هذا الفصل المحاور التالية :

المبحث الأول– التعريف العام بمجمع SIM

المبحث الثاني– الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث– فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول- التعريف العام بمجمع SIM

SIM هي اختصار لـ Semoulerie Industrielle de la Mitidja وهي مجموعة من المؤسسات ذات الأسهم، لها طابع صناعي وخدمي، تأسست بتاريخ 4 نوفمبر 1990 بمجال الصناعات الغذائية في اختصاص مطاحن القمح الصلب واللين ، كأول شركة خاصة تنشط في هذا القطاع في الجزائر، برأس مال قدر بـ5.665000.000 دج وبلغ عدد العمال 911 عامل ليصل إلى 6200 عاملا سنة 2019 موزعين على 34 مؤسسة منخرطة ضمن 5 فروع على مستوى 48 ولاية.

***عنوان المقر الاجتماعي للمجمع:** 41، شارع بن بولعيد المنطقة الصناعية 09000 – البليدة – الجزائر.

المطلب الأول- تحليل وضعية الكفاءات بمجمع SIM

في ظل التغيرات الاقتصادية على المستوى المحلي والعالمي والتي فرضت على المؤسسات تبني مفاهيم جديدة كإدارة الكفاءات وتنميتها حيث تعتبر حاليا محركا أساسيا لأي نشاط اقتصادي، ومحط اهتمامها باختلاف أصنافها الوظيفية، لذا فقد تبني المجمع مفهوم إدارة الكفاءات بمختلف أصنافها وتنميتها بمختلف الأساليب لتحقيق أهداف التغيير على المستوى التنظيمي .

الفرع الأول- وضعية الكفاءات بمجمع SIM

تهدف معرفة الوضعية الحالية للكفاءات في المجمع وتحليلها لجعلها منطلقا لتحليل مختلف متغيرات الدراسة والمحاور المرتكزة أساسا على الموارد البشرية،

أولا- تعداد الموارد البشرية في المجمع : يتوزع عدد عمال وموظفي المجمع على ثلاث أصناف وظيفية هي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تطور عدد العمال والموظفين وفقا للأصناف الوظيفية سنوات (2015-2019)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
الإطارات	210	408	692	748	979
أعوان التحكم	970	1170	1589	1947	2243
أعوان التنفيذ	1020	1432	1808	3005	3478
المجموع	2200	3010	4089	5700	6700

المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية بمجمع SIM

حسب الجدول السابق فقد شهد المجمع تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة وكان ذلك نتيجة لتطور حجم الإنتاج من حيث الكم والنوع، مما أدى إلى انتهاج سياسة التوظيف، حيث نلاحظ من الجدول تزايد عدد

الأفراد على اختلاف تصنيفهم الوظيفي، حيث قدر العدد الإجمالي سنة 2015 بـ2200، ليصل سنة 2018 إلى 5700 عامل ليصل سنة 2019 إلى 6700 عامل و يرجع ذلك للأسباب التالية :

1- إعادة هيكلة المجمع وما نتج عنه من فروع جديدة في مختلف مناطق الوطن.

2- فتح فروع في مناطق مختلفة من الوطن، مما يتطلب توظيف و إنشاء شبكة من الموزعين.

3- إنشاء مؤسسة لتصنيع زيت المائدة تستوعب كحد أدنى 1000 عامل.

يمثل الجدول التالي تطور عدد الموارد البشرية بمجمع SIM من سنة 2010 إلى 2019

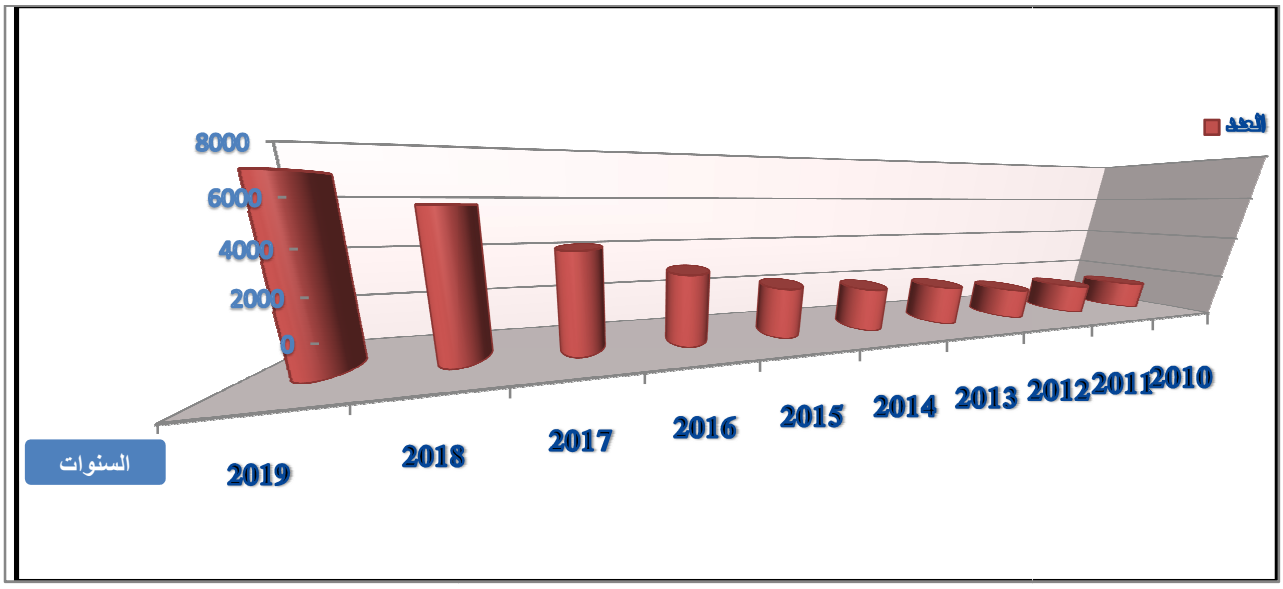
جدول رقم(24) : عدد الموارد البشرية بمجمع SIM من سنة 2010 إلى 2019

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
العدد	1315	1398	1418	1781	1922	2200	3010	4089	5700	6700

المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SIM

من الجدول رقم(24) يتضح القفزة الكمية في تعداد الموارد البشرية بالمجمع من 1315 الى 6700 في رف 09 سنوات فقط، وهي قفزة كبيرة تظهر توسع نشاط المجمع، واعتماده على الموارد البشرية في نشاطاته، ويمكننا تمثيل الجدول السابق في المخطط التالي لمزيد من الإيضاح

لشكل رقم (31): تطور عدد الموارد البشرية بمجمع SIM من سنة 2010 إلى 2019



المصدر: اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية بمجمع SIM

يظهر الشكل أعلاه تزايدا ملحوظا في عدد الموارد البشرية التابعة لمجمع SIM؛ حيث بلغ عددهم (1315) سنة 2010، ثم (2200) سنة 2015، ليبلغ (4089) عامل سنة 2017 ، ثم ليصل عددهم سنة 2019 إلى (6700) عامل، ما يظهر سياسة المجمع في التوسع بإنشاء وحدات و مؤسسات جديدة عبر الوطن بالتالي تفعيل عملية التوظيف لتغطية هذه المتطلبات.

وهذا يؤكد أن المورد البشري أصبح محل اهتمام مجمع SIM خصوصا الكفاءات منها، إذ أنه ينتهج أسلوب إدارة الكفاءات الذي يسمح له بتقييم الموارد البشرية وحصر مجتمع الكفاءات.

من سنة 2016 إلى سنة 2019SIMوالجدول التالي يبين تطور عدد الكفاءات البشرية بمجمع

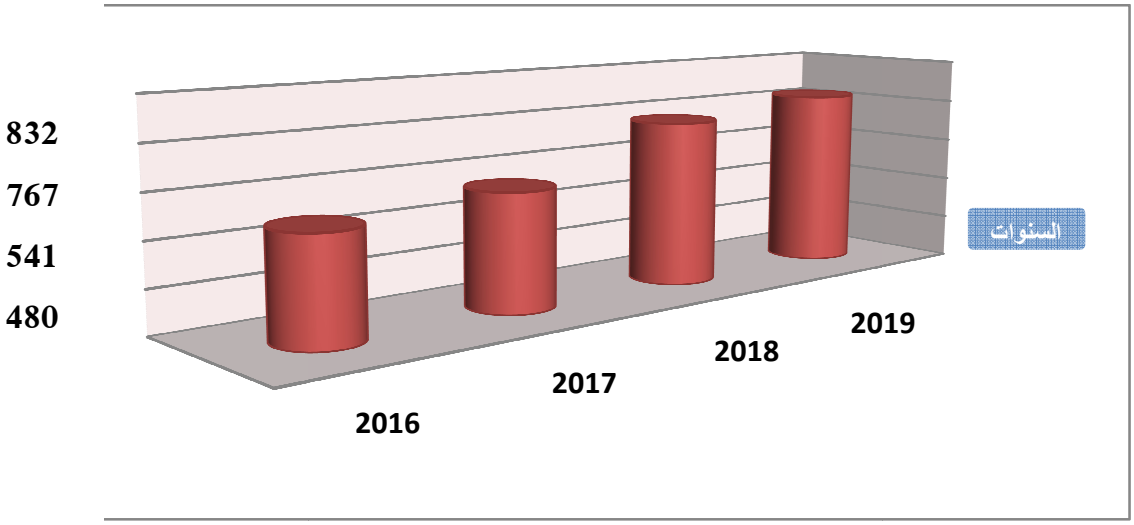
جدول رقم(25) : عدد الكفاءات بمجمع SIM من سنة 2010 إلى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
العدد	480	541	767	832

المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية بمجمع SIM

من خلال **جدول رقم(25)** الذي يظهر تزايدا مستمرا في عدد الكفاءات العاملة بمجمع SIM، حيث بلغت 480 سنة 2016، وفي سنة 2017 بلغت 541 ، بينما بلغت 767 سنة 2018 ، ليصل العدد إلى 832 سنة 2019، ويرجع ذلك لتوسع أعمال المجمع وحرص الإدارة على استقطاب الكفاءات الشباب لتجديد القوى العاملة. ويمكننا تمثيل الجدول السابق في المخطط التالي لمزيد من الإيضاح

الشكل رقم (32): تطور عدد الكفاءات بمجمع SIM من سنة 2016 إلى سنة 2019



المصدر: اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية بمجمع SIM

تضاعف تعداد الكفاءات بالمجمع من 480 إلى 832 في ظرف ثلاث سنوات حسب نموذج التقييم المعتمد لدى المجمع، وهي طفرة كبيرة في ظرف قصير ترجع للتطور في تعداد الموارد البشرية، ويعزى كذلك للتطور الحاصل في المورد البشري بسبب طرق الانتقاء القائمة على اختيار الكفاءات إضافة للتكوين والتدريب والتحفيزات المتعددة التي يتحصل عليها موظفو وعمال المجمع.

ثانيا – تقييم الكفاءات

يتم تقييم الكفاءات البشرية في مجمع SIM بناءً على بطاقة تقييم كفاءة معتمدة. ويهدف التقييم إلى التحقق من أن الموارد البشرية تمتلك المهارات اللازمة والمطلوبة لتوصيف الوظيفة، كما تخضع الموارد البشرية في المجمع لتقييم مستمر يبدأ بـ توزيع استبيان يتكون من أسئلة حول المعرفة والمهارات والجاهزية، يتم تعبئة الاستبيان ببطاقة تقييم الكفاءة التي تتضمن معلومات شخصية وتقييمات للمعرفة والمهارات والجاهزية. وفي نهاية الصفحة يكون متوسط الدرجات بحيث : إذا كانت الدرجة تتراوح بين 15.33–17 ، فإنها تعتبر كفؤة (راجع الملحق رقم (05))، تؤدي نتائج التقييم إلى نوعين من الفجوات:

1- فجوة سلبية يتم معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير.

2- فجوة إيجابية ، وتعني أن كفاءات الفرد تتطابق أو تتجاوز الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة.

ما يعني إعادة جرد للكفاءات المتاحة في المجمع وإنشاء برنامج تطوير تهدف إلى دمج الكفاءات الجديدة ومعالجة الثغرات ".

ثالثا- تنمية الكفاءات بالمجمع

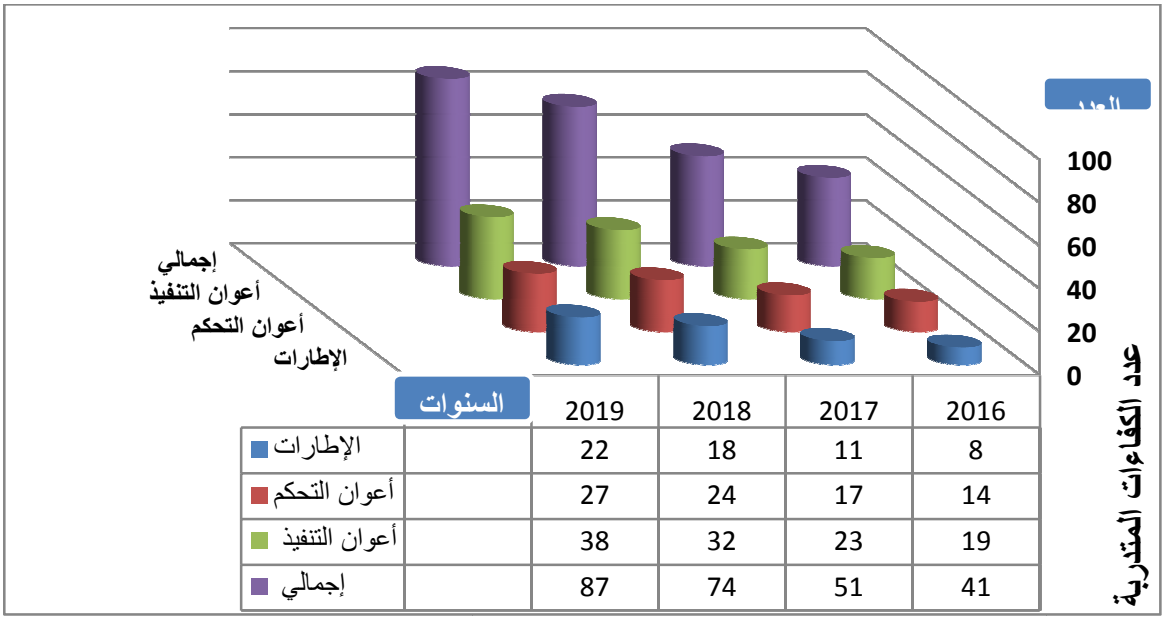
يولي بمجمع SIM اهتماما كبيرا لعملية تنمية الكفاءات من خلال عدة أساليب تنموية حيث في مجال التدريب تتبع نوعين من التدريب:

- تدريب داخلي: يتم داخل المجمع بمراكز التدريب (مدرسة التكوين المهني)
- تدريب خارجي: يتم في المعاهد المتخصصة

والذي يهدف من خلاله (حسب ما يذكره مسئول الموارد البشرية بالمؤسسة) إلى :

- استقطاب كفاءات خاصة.
- سد احتياجات المؤسسة في مجالات معينة، وذلك من خلال :
- إقامة دورات خاصة في الإعلام الآلي في مدارس خاصة حسب الطلب
- استقدام ذوي الخبرات الأكاديمية

الشكل رقم(33) : عدد الكفاءات المتدربة بين سنتي 2016 و2019 حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

يظهر الشكل أن عدد الكفاءات المتدربة في تزايد مضطرد بداية من سنة 2016 حيث بلغ العدد الإجمالي للمتدربين 41 متدرب، أما سنة 2017 فوصل العدد إلى 51 متدرب، ليقفز سنة 2018 إلى 74 متدرب، ثم 87 متدرب سنة 2019.

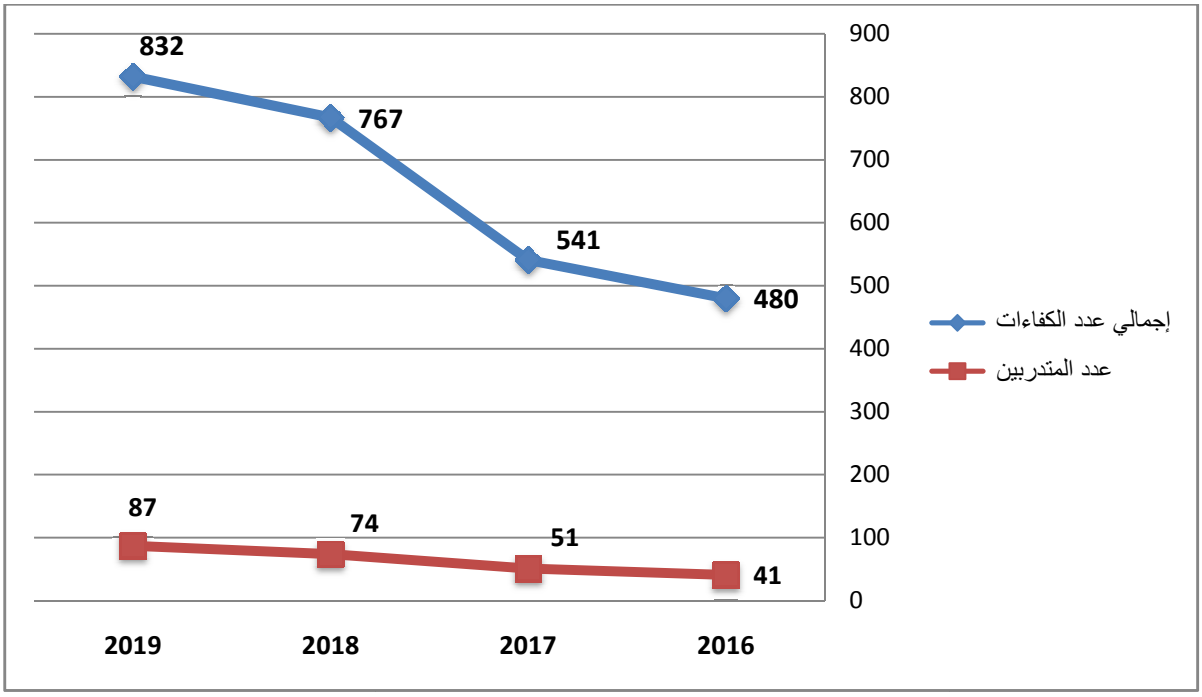
الجدول رقم (25*) : عدد المتدربين مقارنة بعدد الكفاءات الإجمالي

	2016	2017	2018	2019
إجمالي عدد الكفاءات	480	541	767	832
عدد المتدربين	41	51	74	87
النسبة المئوية(%)	8.54%	9.42%	9.64%	10.45%

المصدر: اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية

ويمكننا تمثيل الجدول السابق في المخطط التالي لمزيد من الإيضاح

الشكل رقم (34) : عدد المتدربين مقارنة بعدد الكفاءات الإجمالي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

يظهر الشكل أعلاه الفرق بين إجمالي الكفاءات وعدد المتدربين والنسبة التي يمثلونها؛ حيث بلغت نسبتهم (8.54%) سنة 2016، ووصلت إلى (9.42%) سنة 2017، ثم (9.64%) سنة 2018، لتبلغ (10.45%) سنة 2019.

الفرع الثاني- أساليب تنمية الكفاءات بالمجمع

كما سبق التطرق إليه في الجانب النظري فان أبعاد الكفاءة وتنميتها تتعلق أساسا بتنمية الكفاءات المعرفية والكفاءات العملية والكفاءات السلوكية وقد اخترنا لكل بعد أسلوب التنمية الأكثر ملاءمة وشيوعا فتنمية الكفاءات المعرفية النظرية (من خلال مؤشر التعلم التنظيمي) وتم اختيار أسلوب التكوين، وللكفاءات التطبيقية (التدريب التنفيذي) مختلف أساليب التدريب المتبعة، وللكفاءات السلوكية (قيادة فرق العمل)، وهو ما سنتطرق إليه من خلال سرد الأساليب المتبعة لدى المجمع لتنميتها لدى عمال وموظفي المجمع.

أولا- التكوين : وتتمثل الخطوات العملية التكوينية لدى المجمع في :

- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التكوينية
- تنفيذ البرنامج

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من التدريب تنطلق في إعداد مخطط للتدريب يضم قائمة للكفاءات المعنية بالتدريب، الهيئات المسئولة عن التدريب، البرنامج التدريبي، حيث البرامج التدريبية المعتمدة من قبل المجمع تتمثل أساسا في: إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، علاقات العمل، نظام الحماية الاجتماعية، قانون العمل، النظام المحاسبي الجديد، أنظمة مالية متجددة مع اللغة الانجليزية والايطالية، الحماية ضد الحرائق، الصيانة بكل أنواعها.

1-التكوين على مستوى المراكز التكوينية : ويمكن تميز بين نمطين من التكوين خارجي تحت إشراف مجموعة من المعاهد والمؤسسات التكوينية، وداخلي يتولي معهد خيرة الإشراف تلك التكوينات بصيغ متعددة كما سنوضح :

أ- **التكوين الداخلي (معهد خبرة):** وتتمثل أهم تلك الدورات التي يشرف عليها معهد خبرة في :

- إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية،
- طريقة كتابة وتدوين العمليات الإدارية
- كيفية إعداد الأجور
- نظام الحماية الاجتماعية
- عملية التوظيف.
- قانون علاقات العمل.
- الشؤون القانونية.
- النظام المحاسبي الجديد.
- الأنظمة المالية المتجددة.
- الصيانة بكل أنواعها للعتاد الصناعي.
- العمليات الجمركية.
- اللغات (الفرنسية، الانجليزية، الايطالية..)
- دورة تكوينية في الإعلام الآلي (MS OFFICE الحزمة المكتبية لويندوز(مقدمة من معهد خبرة)، وتتراوح مدة الدورة:

- ❖ دورة قصيرة المدة مابين : 2-3 أيام.
- ❖ دورة متوسطة المدة بين : 1-2 أشهر.

ب- التكوين الخارجي: وتتمثل أهم المؤسسات المشرفة عليه في :

- ➢ المدرسة العليا لتسيير .ESG
- ➢ المدرسة التقنية بالبليدة.
- ➢ المعاهد العليا المتخصصة في المالية.
- ➢ معهد التكوين المهني البليدة (CFA) (IFACT).
- ➢ المعهد المتخصص بسيدي عبد القادر البليدة، مديرية التكوين المهني.
- ➢ مراكز التكوين المهني التابعة لسونلغاز، المديرية الجهوية للعمل).
- ➢ جامعة البليدة 2.
- ➢ **Elite Smart Learning (Esl) :** وهي مؤسسة تعليمية معتمدة من الدولة وتنشط في مجال التعليم والتكوين المهني واللغات أجنبية.

2- **تنظيم العمل التدريبي:**

* **الدورة المشتركة بين الشركات:** تتكون المجموعة من عدد من المتدربين تتراوح من اثنين (02) إلى ثمانية (08) متدربين حسب جدول التطوير المعتمد من قبل المؤسسة.

* **الدورة داخل المؤسسة:** تتكون المجموعة من عدد من المتدربين تتراوح من اثنين (02) إلى ثمانية (08) متدربين من نفس الشركة وفقا للجدول الزمني المحدد .

* **تكوين مخصص:** يتم تنظيمه لمتدرب واحد (01) من المؤسسة يتم تخصيص المحتوى التعليمي للتدريب وتخطيطه ووتحديد الحجم الساعي والتوقيت وفقًا لمتطلبات المؤسسة.

* **التخطيط:** ويكون إما :متناوب / مسائي / ندوة

حيث تتضمن أهم التكوينات مايلي: الموارد البشرية الإدارة التسويق النظافة والسلامة البيئية (HSE) الجودة المحاسبة والتمويل السكرتارية اللغة الفرنسية والانجليزية ولغات أخرى.

3- **ميزانية ومخطط التكوين:** تبلغ ميزانية مخطط التكوين الفصلي :

أ- **ميزانية التكوين** : حيث حددت ميزانية التكوين السنوية بـ :

1 % من الكتلة الأجرية بالنسبة للتكوين المتواصل(أي ما يعادل مابين 300 – 400 مليون سنتيم)

1 % من الكتلة الأجرية بالنسبة للتمهين، كما يمكن أن تتجاوز قيمة الكتلة الأجرية.

والجدول الموالي يوضح تطور الاحتياجات التكوينية بين 2017 و 2019

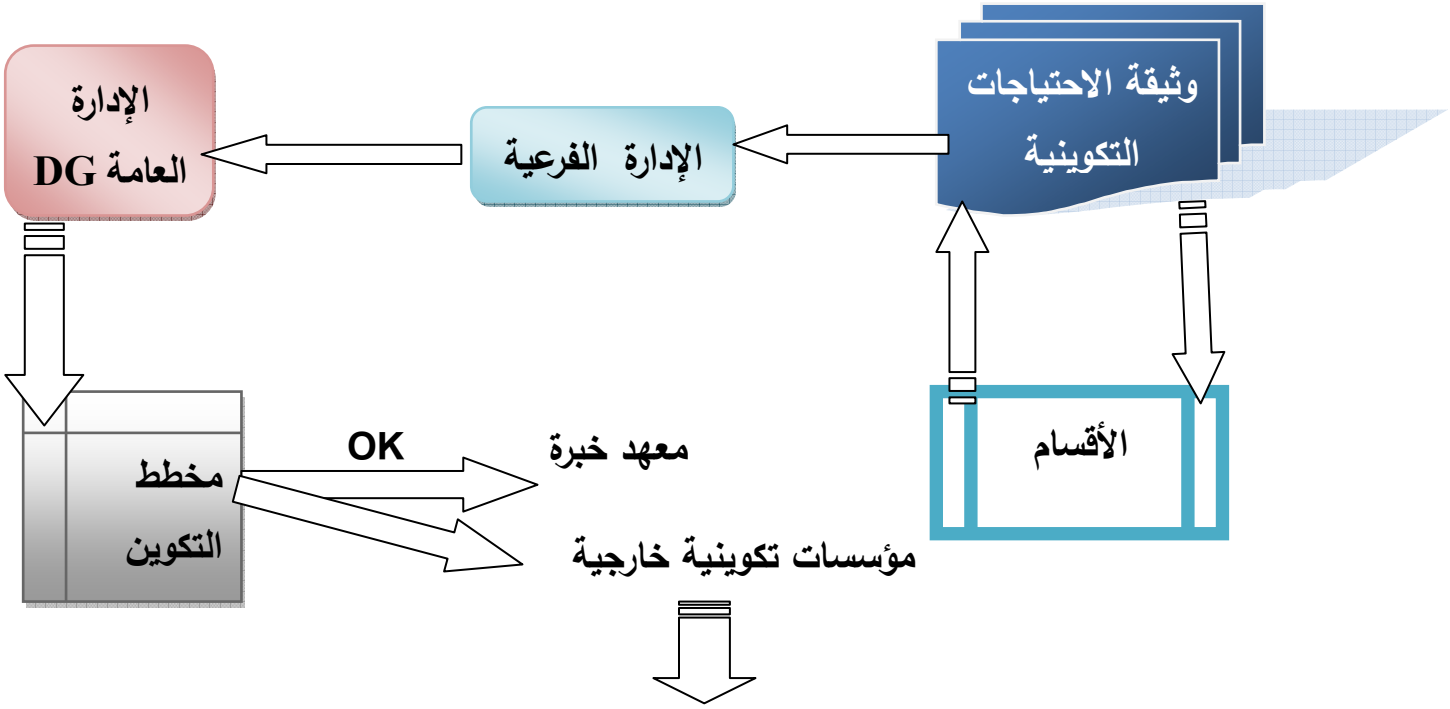
جدول رقم (26): الاحتياجات التكوينية في مؤسسة SIM

السنة	2017	2018	2019
العدد	13	15	19

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

ب- مخطط التكوين : ويمكن تلخيص مخطط التكوين وسيرورته في المؤسسة بالمخطط التالي :

الشكل رقم(35) : مخطط التكوين السداسي في مؤسسة SIM



بعد الموافقة على مخطط التكوين يتم إرسال الاحتياجات من التكوين والذي يكون إما داخليا أو خارجيا

وتتراوح مدد التكوين بين :

- تكوين يمتد لأسبوع واحد.
- تكوين يتراوح بين 1-2 شهر.
- تكوين بين 1-2 سنة.

4- التكوين عن طريق التمهين (Apprentissage) : عن طريق مراكز التكوين المهني وهي دورات تكوينية سنوية تتراوح بين :

- سنة واحدة لشهادة CAP
- مابين 2-3 سنوات لكل من شهادة تقني T وتقني سامي TS مع منحة للمتكون

وتتمثل أهم التكوينات التي يخضع لها عمال وموظفو المجمع في الأصناف التالية :

أ- في مجال إدارة الأعمال :

- **Mini MBA (Master Business Affaire)** : وتقدم شهادة في إدارة الأعمال بعنوان ماستر مصغر في إدارة الأعمال من طرف معهد INSIM، وتمتد الدورة لـ 18 شهر في عطل نهاية الأسبوع أي أيام الجمعة والسبت
- تكوين على مستوى المدرسة العليا للتسيير **(E.S.G)** Ecole supérieur de gestion
- دورات تأهيلية حول تسيير المخزونات واللوجستيك وتتم في معهد للتكوين.
- دورات تكوينية مقدمة من طرف**(CACI):** Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie حيث تبلغ مدتها 02 أيام.

ب- في مجال المحاسبة:

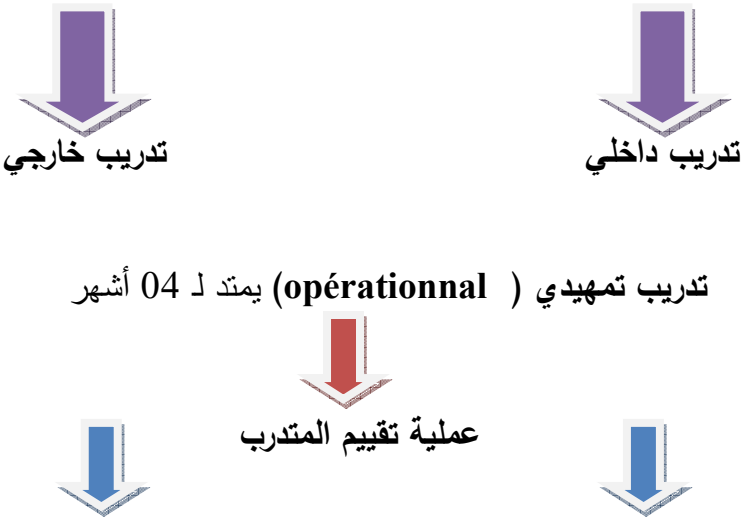
- دورة تكوينية حول النظام المحاسبي المالي الجديد SCF والتي تمتد ل 6 أشهر
- دورة تكوينية في تسيير الأجور Gestion de paie مقدمة من طرف معهد خبرة التابع للمجمع.

ج- في مجال الجودة : دورة حول معيار نظام الجودة ISO 9001 نسخة 2015، وقد تمكن المجمع من الحصول على شهادة الجودة ISO9001 طبعة 2000 وهو بصدد التحضير للحصول على معيار 14001 ISO.

ثانيا- التدريب: بعد الموافقة على مخطط التكوين يتم إرسال الاحتياجات من التدريب والذي يكون إما داخليا أو خارجيا.

1-التدريب التنفيذي : يولي المجمع أهمية بالغة للتدريب التنفيذي نظرا لطبيعة أنشطته التي تعتمد على المهارات والكفاءات خصوصا التشغيلية منها ، والتي تتطلب تحديثا وتطويرا دوريا، والمخطط التالي يلخص سيرورة العملية التدريبية في المجمع :

الشكل رقم (36) : تقييم التدريب في مؤسسة SIM



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مقابلة مع مسئول الموارد البشرية

أ-أصناف التدريب التنفيذي بالمجمع : وتتضمن ما يلي :

- **التدريب على الحماية ضد المخاطر الصناعية** : كالحرائق ومخاطر التيار الكهربائي.
- **التدريب حول قواعد السلامة والحماية والقواعد الصحية** : حيث خضع عمال المجمع لدورات تدريبية مكثفة في بداية جائحة كورونا حول تقنيات النظافة والتعقيم مما جعل المجمع رائد لاستشرافه المخاطر الصناعية والصحية، وضمان النظافة و سلامة المواد الغذائية التي تنتجها فيما يتعلق بالأخطار الميكروبيولوجية، الفيزيائية والكيميائية.

حيث تتم الدورات على مستوى (**BPH :** Les bonnes pratiques d'hygiène)، حيث يخضع لها جميع العمال وتتم الدورات عن طريق التفويج تمتد 24 ساعة لكل فوج.

ب- محاور دورات التدريب التنفيذي: وتتمحور تلك الدورات حول:

- **العاملون:** عن طريق خطة التدريب على سلامة الغذاء ووصف الملابس الاحترافية وكذلك طريقة الصيانة وتنظيم المتابعة الطبية.
- تنظيم صيانة المباني والمعدات (مبررة بعقود الصيانة).
- **إجراءات النظافة اليومية:** خطة التنظيف والتطهير حيث يتم عرض إرشادات النظافة (ملصق يسرد غسل اليدين ، عينة أطباق للمطابخ).
- **خطة مكافحة الآفات:** الحيوانات غير المرغوب فيها مثل الصراصير والجرذان والحشرات وما إلى ذلك.
- إمدادات المياه.
- التحكم في درجة الحرارة (ما هي المعدات التي تستخدمها؟ موازين الحرارة ،..الخ).
- التفتيش عند الاستلام (مستندات التسجيل والموافقات من الموردين للحصول على الموافقة الصحية الخاصة بالمؤسسة).

2- التدريب المتكيف: وتتمثل أهم أنواع التدريب المتكيف في :

- التدريب على خطة الرقابة الصحية : تصف خطة الرقابة الصحية التدابير التي اتخذتها المؤسسة لضمان النظافة والأمن الصحي لأنشطتها في مواجهة المخاطر البيولوجية والفيزيائية والكيميائية .
- التدريب على صحة وسلامة الأغذية : جميع الأشخاص الذين يعملون مع المنتجات الغذائية.
- التدريب على صحة الغذاء، فهم نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة : معرفة صحة الأغذية ومعرفة أساسيات نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة.
- تدريب الحمية الغذائية : مقدمة لتحسين القوام، والمنتجات المصنعة، وما إلى ذلك[1].
- **دورة تكوينية** : في مجال شبكات الهاتف réseau Téléphonique مقدمة من Ecoin وهي مؤسسة تكوين خاصة.
- **دورات تكوينية:** مقدمة من المعهد الوطني المتخصص في تكوين الصناعات الفلاحية الغذائية – أبو بكر بلقايد سيدي عبد القادر– البليدة (Institut National Spécialisé dans la Formation des Industries (Agroalimentaires

[1] https://www.formation-haccp.com/

تاريخ الاطلاع 2019/02/10

❖ **تكوين تأهيلي :** للسائقين في المجمع والذي يتم على مستوى مؤسسة **COSIDER** حيث تمنح للمتدربين فيه شهادة تأهيلية. والجدول التالي يلخص أهم الدورات التكوينية التي الموجهة لعمال وموظفي مجمع SIM :

الجدول رقم(27) : أنواع الدورات التكوينية مجمع sim

	نوع التكوين	نمط التكوين	المدة(يوم)	الشهادة المحصلة
01	تحويل الحبوب	تكوين تأهيلي	**30**	ت.س
02	مراقبة النوعية في الصناعات الغذائية	تكوين تأهيلي	**30**	ت.س
03	معالجة المياه	تكوين حضوري	**30**	ت.س
04	مراقبة نوعية المواد المطهرة و مواد التجميل	تكوين تأهيلي	**30**	ت.س
05	تسيير واقتصاد الماء	تكوين حضوري	**30**	ت.س
06	نظافة، أمن والبيئة	تكوين تأهيلي	**30**	ت.س

المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية بمجمع sim

ثالثا– دور التحفيز في مجمع sim في تنمية الكفاءات:

كما يوفر المجمع جملة من العوامل التي تمكن من الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، ندرجها على النحو التالي:

❖ يوفر المجمع SIM تدريب مختلفة للمستخدمين التابعين له مما يرفع روحهم المعنوية دفع الأجور بصفة دائمة ومنتظمة.

❖ يوفر خدمات اجتماعية للكفاءات مختلفة للعمال وعائلاتهم.

❖ يوفر المجمع التأمين الصحي عن مخاطر العمل.

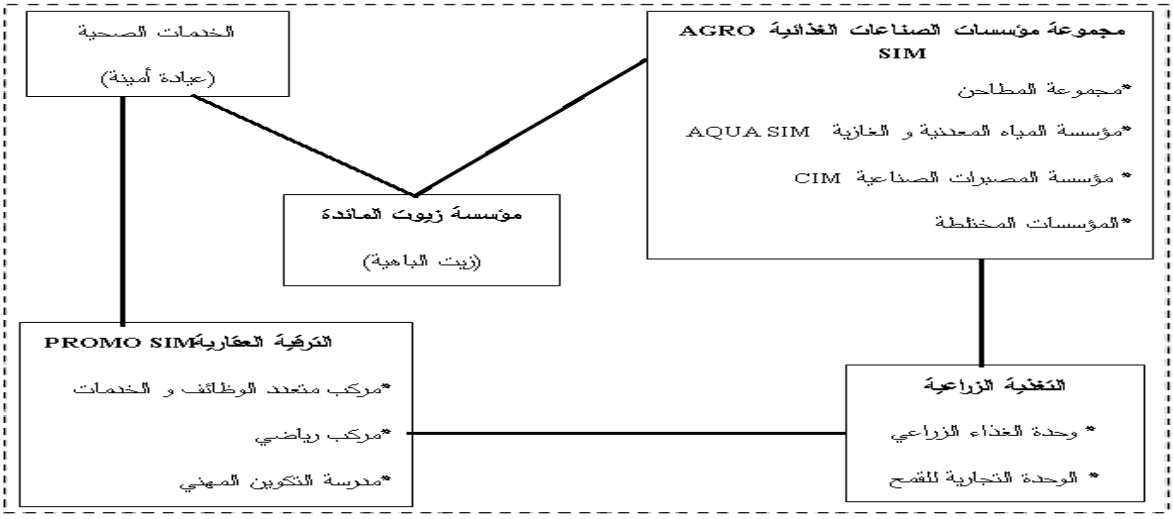
❖ تقديم منح المردودية للكفاءات التي تبذل جهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ تستفيد الكفاءات في المجمع من الترقية.

المطلب الثاني- الهيكل التنظيمي لمجمع SIM

منذ سنوات نشاطه الأولى، عرف المجمع نموا تصاعديا مستمرا، فقد وسّع المجمّع من نشاطاته نحو منتجات أخرى عن طريق إنشاء عدة فروع، القطاع الصناعي (فرع المطاحن، وفرع المياه، والمصبرات والعصائر والمشروبات) ، قطاع البناء (فرع مخصص للترقية العقارية والبنى التحتية الرياضية والترفيهية) ؛ قطاع الصحة (عيادة طبية جراحية)، قطاع التعليم والتكوين (مركب دراسي ومعهدين للتسيير)، لتصبح حاليا مجمعا صناعيا وتجاريا وماليا رائدا، إضافة إلى توسع و نمو فرعه الأول في قطاع الصناعات الغذائية، الشكل الموالي يوضح فروع المجمع المختلفة :

الشكل رقم (37): فروع مجمع SIM



المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية بالمؤسسة

يتضح من الشكل أن مجمع **SIM** يتكون من خمسة فروع رئيسية؛ تتضمن كذلك مؤسسات تابعة لها ماعدا مؤسسة زيوت المائدة والخدمات الصحية بمؤسسة أمينة، كما أن هذه المؤسسات مستقلة ذاتيا من الناحية التسييرية عن المجمع الرئيسي.

الفرع الأول- مجموعة مؤسسات الصناعات الغذائية AGRO SIM

يقع فرع الغذاء الزراعي في الأطلس البليدي بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمانة – دائرة موزاية – التي تبعد حوالي 14 كلم عن مدينة البليدة ، حيث تأسست في 1 نوفمبر 1991 م ، وهي مؤسسة ذات أسهم ذات طابع خاص، تعتبر هذه الوحدة القائدة في مجال الغذاء الزراعي في المنطقة التي تشغلها أما عن رأس مال المركب فيقدر بـ 5.655.000.000 دج

تضم مجموعة من المؤسسات (مجموعة المطاحن، مؤسسة المياه المعدنية والغازية، مؤسسة المصبرات الصناعية، المؤسسات المختلطة)، وتبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الممتلكات الصناعية كما يلي:

- مطاحن ووحدات الدقيق بطاقة إنتاجية تقدر بـ 15.000 طن يوميا.
- مطاحن ووحدات الفرينة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 10.000 طن يوميا.
- العجائن الغذائية والكسكس بطاقة إنتاجية تقدر بـ 6500 طن يوميا.

وتقسم قدرة إنتاج المصنع كما يلي:

- دقيق وفرينة: 2500 طن في اليوم.
- العجائن الغذائية: 400 طن في اليوم.
- الكسكسي: 155 طن في اليوم.
- علف للمواشي: 600 طن في اليوم.

أولا – مجموعة المطاحن: و يتم تأمين هذا الإنتاج من طرف:

- 3 مطاحن القمح الصلب.
- 3 مطاحن القمح اللين.
- 4 خطوط لإنتاج العجائن القصيرة.
- 3 خطوط لإنتاج العجائن الطويلة.
- 6 خطوط لإنتاج الكسكسي.
- وحدة واحدة لإنتاج علف المواشي.
- مجموعة صوامع التخزين بسعة 85.000 طن. [1]

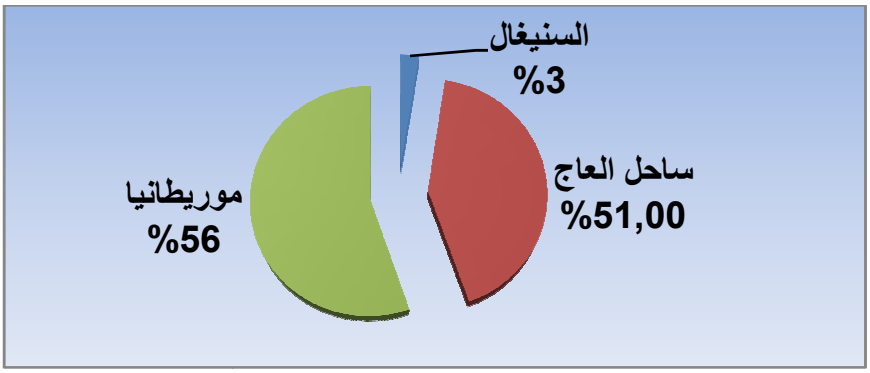
وقد نجح مجمع SIM خلال سنة 2015 في تصدير ما قيمته أربعة (04) ملايين دولار، مقابل ما يقارب عشرة (10) ملايين دولار مسجلة في 2013، وتتمثل صادرات مجمع SIM في منتوجين :

- **العجائن الغذائية**، والتي تمثل 83% من صادرات SIM أي ما قيمته 3.5 مليون دولار.
- **الكسكسي** والذي يمثل 17 % من صادرات SIM بقيمة قدرت بـ 0.7 مليون دولار.

[1] https://www.algex.dz/ar/2017-03-19-08-13-36/item/838-2017-03-12-15-31-58

تاريخ الاطلاع 2019/02/15

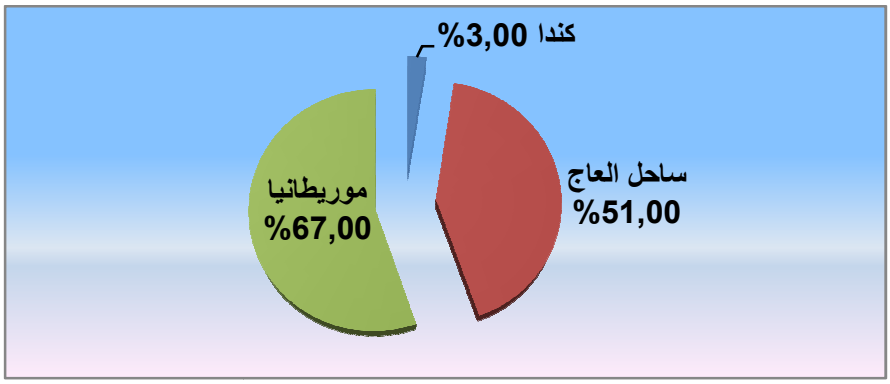
الشكل رقم (38) : صادرات مجمع SIM من العجائن الغذائية لدول العالم



المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية بمجمع SIM

فأهم الأسواق التي تصدر نحوها هذه الشركة منتجات العجائن الغذائية هي : موريطانيا (56 %) و النيجر (40 %) ، و السنيغال (3%)، أي أن موريطانيا تحتل أكثر من نصف صادرات المجمع. والشكل الموالي يمثل مجموع صادرات مجمع SIM من الكسكسي لدول العالم :

الشكل رقم(39) : صادرات مجمع SIM من الكسكسي لدول العالم



المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية بالمؤسسة

أما بخصوص الكسكسي، فيتم تصديره أساسا نحو موريطانيا (67 %) و ساحل العاج (51 %) و كندا بنسبة(3 %).أي أن موريطانيا وساحل العاج هما أهم أسواق المجمع لمادة الكسكسي.

وقد احتل المجمع خلال سنة 2014 المرتبة التاسعة عشر (19) في الترتيب العام للصادرات خارج المحروقات بقيمة 04 ملايين دولار أمريكي أي بحصة قدّرت بـ 0.15 %،[1] كما تصل قدرته الإنتاجية في ميدان طحن الحبوب إلى 25 قنطار يوميا.

[1] https://www.algex.dz/ar/2017-03-19-08-13-36/item/838-2017-03-12-15-31-58

تاريخ الاطلاع 2019/02/15

ثانيا- مؤسسة المياه المعدنية و الغازية AQUA SIM

وقد تمت عملية الاستغلال والإنتاج بالاعتماد على منبعين للمياه المعدنية الطبيعية، الأول بوحدة المياه المعدنية بموزاية (اكتشف سنة 1925، تم استغلاله سنة 1949) والثاني بوحدة المياه المعدنية بن هارون ولاية البويرة (منبع اكتشف سنة 1944 على بعد 120كلم شرق الجزائر)، وقد حصل المجمع على رخصة استغلال هاتين المؤسستين في إطار عملية الخوصصة، والتي جرى من خلالها إعادة هيكلة من أجل تطوير ورفع الجودة والإنتاجية؛ حيث قدم تشكيلة للمياه المعدنية ومشتقاتها (صودا، مياه معدنية طبيعية، مياه معدنية طبيعية غازية، مشروبات معطرة، عصائر، فواكه وخضر معلبة).

ثالثا – مؤسسة المصبرات الصناعية CIM

دخل مجمع سيم المنافسة في مجال المصبرات الصناعية، من خلال العلامة التجارية CIM (Conservateurs Industriels de la Mitidja) سنة 2009، حيث تقدم هذه المؤسسة تشكيلة من المنتجات مثل:مركز الطماطم، مربى الفواكه، مركز عصير الفواكه.

رابعا- مؤسسة زيوت المائدة (زيت الباهية)

دخلت حيز الخدمة في نهاية شهر فيفري 2020، حيث تعد العلامة التجارية "زيت الباهية أكبر مؤسسة على المستوى الوطني بمدينة وهران، توظف 1000 عامل كبداية، تهدف إلى زرع الحبوب الزيتية (دوار الشمس والصوجا) بالحقول المجاورة للمؤسسة والتابعة للمجمع، بعد سحقها يتم إنتاج زيت المائدة المحلي بطاقة إنتاج تصل إلى 3 آلاف طن يوميا، منها 35% تمثل الزيوت الخام التي ستصل لحوالي 1000 طن يوميا ستسمح باستغلال جزء منها كزيوت استهلاكية جزائرية، في حين توجه نسبة منها للتصدير للخارج في آفاق 2021، أما البقايا فتُستغل في غذاء الأنعام، هذا الأخير تنتج منه 300 ألف طن سنويا.

الفرع الثاني: التغذية الزراعية (تغذية الأنعام)

يعتمد فرع التغذية الزراعية بدرجة كبيرة على المحاصيل التي تجنى بالحقول التابعة لمجمع sim حيث سقف طموحاته متوجه نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستغناء عن استيراد المواد الأولية (حبوب القمح الصلب واللين، الشعير).

أولا- وحدة الغذاء الزراعي

تنطلق بداية العمل في الوحدة من حقول الحبوب الخاصة بالمجمع والتي يقع معظمها بولاية عين الدفلى ومنطقة عين الرمانة بمدينة موزاية، حيث توفر 75% من المواد الأولية (حبوب القمح الصلب واللين، الشعير) في حين النسبة المتبقية تستورد من الخارج، ويرغب المجمع في تحقيق الاكتفاء الذاتي بحلول سنة 2021، كما أن هذه الحقول تجاورها مراعي لتربية الأغنام مع الأبقار أين يتم أيضا توفير غذاء الأنعام من الحقول الخاصة بالمجمع.

ثانيا- الوحدة التجارية للقمح

تقع على محور الطرقات الأساسية بعين الدفلى؛ مما يساعد على حسن تنقل حاويات المواد الأولية القادمة من موانئ مستغانم وتنس؛ فلها أهمية كبيرة بحكم أنها الوحدة المكلفة بتمويل مجمع sim من الحبوب (حبوب القمح الصلب، اللين، الشعير)؛ حيث تمتد على مساحة 20.000م^2 ، تحتوي على مخبر حديث لمراقبة دفعات القمح المستلمة والتحليل البكتيري، إضافة إلى مخازن ذات طاقة إجمالية تقدر بـ 75.000طن قمح مع طاقة استقبال بمعدل800 طن/الساعة، مع مخازن بحمولة 10.000 طن في ميناء تنس، بالإضافة إلى:

- وحدتي التغذية الزراعية بعين الدفلى.
- وحدة التغذية الزراعية بتنس.
- وحدة التغذية الزراعية بموزاية.
- وحدة لإنتاج الحليب.
- وحدة لإنتاج الحمضيات.
- وحدة تحويل الخضر والفواكه.

الفرع الثالث: الترقية العقارية PROMO SIM

هي بنى تحتية مخصصة للترقية العقارية الرياضية والترفيهية في مساحة أكثر من هكتارين في قلب مدينة البليدة، متعددة الوظائف والخدمات يتألف من المرافق التالية:

أولا- مركب متعدد الوظائف : مساحته 25.609 م^2 (طابق أرضي + 9 طوابق من: 44 مسكن) بالإضافة إلى 70 محل متعدد الاستعمال (أكشاك، وكالات، مكاتب، بنوك، تأمينات...إلخ).

ثانيا- المركب الرياضي : مساحته 3226م^2، يحتوي على قاعات متعددة الرياضات ومسبحين واحد منهما نصف أولمبي.

ثالثا- مدرسة التكوين المهني: يوجه المورد البشري بمجمع sim للمشاركة في الدورات التكوينية بالمدرسة التي تنظم العديد من الدورات وفي أغلب الأحيان عندما يوجه الأفراد إلى مهام جديدة.

الفرع الرابع- الخدمات الصحية (عيادة أمينة)

تقع العيادة بقلب مدينة شفة على بعد 7 كلم غرب مدينة البليدة، تم افتتاحها سنة 2004، تضم 85 سرير بما في ذلك 20 سرير في الجراحة، 27 سرير في النضج، 6 أسرة في غرفة الإنعاش، 5 أسرة في غرفة الإنعاش الجراحي، 5 أسرة في غرفة ما قبل العمل، 5 أسرة في الإسعافات، 17 سرير في غسيل الكلى، تقدم خدمات صحية في التخصصات التالية: الجراحة العامة والجهاز الهضمي، طب النساء والتوليد، أمراض الجهاز الهضمي، جراحة المسالك البولية، جراحة الكلى، جراحة العيون، جراحة المخ والأعصاب، جراحة الأطفال، جراحة المناظير، جراحة الغدد الصماء، جراحة الثدي، جراحة الأورام؛ من خلال وحدات طبية هي:

أولا- وحدة الاستشفاء النهاري (HTA، مرض السكري)

ثانيا- وحدة طبية (مرض السكري، مرض الكلى، الطب الداخلي، HTA)

ثالثا- وحدة الجراحة مكونة من ثلاث قاعات للعمليات وقاعة التطهير، و وحدة حديثي الولادة مجهزة بأربع حاضنات.

رابعا- وحدة استعجاليه لأمراض النساء والتوليد، وحدة العلاج المكثف، وحدة تصفية الكلى، وحدة التطوير الطبي، مخبر التحاليل البيولوجية.

الفرع الخامس –المؤسسات المختلطة

هي مجموعة من المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، مثل مؤسسة أكريم الجزائر، وهي مؤسسة مختلطة جزائرية ايطالية أنشئت سنة 1997 بهدف توفير قطع الغيار المخصصة لصناعة المطاحن، ومؤسسة صلصة SIM الجزائرية الاسبانية هي مؤسسة مختلطة مختصة في صناعة المصبرات الصناعية، بالإضافة إلى المؤسسة المختلطة الجزائرية الفرنسية في قطاع التغذية الزراعية.

المبحث الثاني–الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد التعرف على المجمع محل الدراسة، نتناول من خلال هذا المبحث خطوات تصميم دراسة الحالة، بداية بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم أداة جمع البيانات من مراحل الإعداد وصولا إلى التحكيم ومن ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل، وصولا لتحليل محاور الدراسة، علما أن عدد محاور الاستبانة هو ستة (06) مؤشرات؛ ثلاثة مرتبطة بالمتغير المستقل وثلاثة للمتغير التابع، إضافة إلى سؤال مستقل يتعلق بتلقي موظفي وعمال المجمع لتكوين نظري أو تدريب تطبيقي، كما احتوى على معلومات شخصية، بالإضافة لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

المطلب الأول– وصف إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة في الخطوات الآتية :

الفرع الأول– المنهج المعتمد في الدراسة

يتناول هذا العنصر من الفصل وصفا لمنهج الدراسة المعتمد وإجراءاتها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات جمعها والتأكد من صدقها وثباتها وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات

أولا– منهج الدراسة المعتمد: من أجل تحقيق واختبار فرضيات وأهداف هذه الدراسة فقد تم استخدام كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من منظمة واحدة كما استخدمت المقابلة تدعيما للاستبانة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعرفة أبعاده الميدانية حيث تم تزويدنا من خلالها بمعلومات حول الأدوات التنفيذية لتنمية الكفاءات بالمجمع والآليات المتبعة لذلك وسياسة الإدارة واستراتيجياتها وإحصاءات حول تعداد الموارد البشرية وتطورهم وتصنيفاتهم وغير ذلك، إضافة

لتبيين بعض الحقائق وتوضيحها من المسئولين بالمجمع، وتحديث في المعلومات والأرقام التي حصلنا عليها وتوجيهنا إلى بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانيا- حدود الدراسة : يهدف معرفة حدود الدراسة إلى توضيح المدى الزماني والمكاني والأفراد المعنيين بها ضمن إطار يستهدفه الباحث لضمان مصداقية الدراسة وعدم خروجها عن نطاقها المحدد لها وقد تضمنت كلا من :

أ- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة كل عمال وموظفي مؤسسة المطاحن الصناعية sim بمصنع عين الرمانة.

ب- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بمجمع sim الواقع بعين الرمانة بموزاية ولاية البليدة، وقد تم الاقتصار على وحدة عين الرمانة نظرا لظروف الحجر الصحي المفروض آنذاك على الولاية والذي تم تعميمه على الوطن، ما نتج عن ذلك من صعوبات التنقل من جهة، إضافة إلى كون المجمع يعتمد على لامركزية القرار وبالتالي اعتبار أي فرع عينة يمكن تعميمها على كامل المجمع.

ج- **الحدود الزمنية :**تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين سنتي 2017-2020 للدراسة الميدانية، وتمتد إلى سنة 2010 عن طريق استقراء وتحليل تعداد الموارد البشرية بالمجمع ، وقد قسمت المدة إلى فترتين، الفترة الأولى كانت لزيارة المؤسسة والقيام بمقابلات مع مسئولي المؤسسة، والثانية لتوزيع استبيان الدراسة، حيث تخلل هذه الفترة انقطاع لمدة فاقت 07 أشهر بسبب الحجر المفروض على ولاية البليدة بسبب جائحة كورونا، ثم ما تلا ذلك من إجراءات صارمة للدخول والخروج إلى المؤسسات مما تسبب في تأخر إجراءات البحث من توزيع الاستبيان واسترجاعه والحصول على المعلومات الكافية حول طبيعة المجمع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها

تنوعت الأدوات والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة حسب تقتضيه متطلبات البحث؛ فقد استخدمنا أسلوبي الملاحظة، والمقابلات الشخصية لجمع المعلومات الأولية، إضافة إلى الاستبانة التي وزعت كأداة دقيقة لجمع البيانات، إضافة إلى بعض الوثائق الداخلية والسجلات.

أما الوسائل المستخدمة لتحليل تلك البيانات فقد تم استخدام كل من برنامجي Excel (باصداري 2010/2007)، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) لتحليل البيانات المجمعة،

إضافة إلى مجموعة من التطبيقات الأخرى المساعدة عن طريق الانترنت ، كما تم تصميم استبيان الكتروني بواسطة أداة Google غير أنه لم يتم تلقي استجابة عن طريقه مما دفعنا للاستغناء عنه.

أولا- وصف الاستبانة (كأداة رئيسية للدراسة)

في إطار جمعنا للمعلومات الخاصة بموضوع بحثنا استخدمنا الاستبيان أداة لجمع المعلومات نظرا لتوافقه مع موضوع الدراسة قمنا بتحضير استمارة استبيان تحتوي على عدد من الأسئلة، حيث يعد الاستبيان أداة جمع البيانات المستخدمة بهذه الدراسة ، كما أن الأساليب الإحصائية تمكن الباحث من معالجة عدد معتبر من البيانات في وقت قصير.

1- بناء أداة الدراسة : تم تصميم الاستبانة وقد تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وهي تضم مجموعة من الأسئلة المعدة خصيصا لتغطية محاور الدراسة والإجابة عن فرضياتها، وقد قسمت محاور الاستبانة إلى قسمين هما:

القسم الأول : متغيرات الدراسة وتتضمن كلا من المتغير المستقل المتمثل في تنمية الكفاءات والمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي.

أ- **المتغير المستقل:** وقد احتوى على سؤال واحد مغلق ليس ضمن المحاور الفرعية وهو :

هل تلقيت تكوينا أو تدريبا أثناء عملك في المؤسسة **(تكوين نظري/ تدريب تنفيذي/ لا، لم أتلق أيا منهما)**

إضافة إلى المؤشرات الثلاثة المبينة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (28): مؤشرات المتغير المستقل(تنمية الكفاءات)

	البعد	الفقرات
01	**التعليم التنظيمي**	من الفقرة (01) إلى الفقرة (08)
02	**التدريب**	من الفقرة (09) إلى الفقرة (15)
03	**قيادة فرق العمل**	من الفقرة (16) إلى الفقرة (21)

المصدر: من إعداد الباحث

حيث أن مجموع فقرات محور تنمية الكفاءات هي 21 فقرة مقسمة على ثلاث محاور فرعية.

- **البعد الأول** : تنمية الكفاءات المعرفية عبر مؤشر التعلم التنظيمي.

وقد تضمن مؤشر تنمية الكفاءات المعرفية 08 فقرات ضمن مؤشر التعلم التنظيمي.

- **البعد الثاني:** تنمية الكفاءات التنفيذية عبر مؤشر التدريب.

وقد تضمن محور تنمية الكفاءات التنفيذية 07 فقرات ضمن مؤشر التدريب.

- **البعد الثالث** : تنمية الكفاءات السلوكية عبر مؤشر قيادة فرق العمل.

وقد تضمن محور تنمية الكفاءات السلوكية عبر مؤشر قيادة فرق العمل 06 فقرات ضمن مؤشر قيادة فرق العمل.

ب- المتغير التابع: وقد تضمن المحاور التالية كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (29): مؤشرات المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

المحور		الفقرات
04	**التغيير الهيكلي**	من الفقرة (22) إلى الفقرة (25)
05	**التغيير الوظيفي**	من الفقرة (26) إلى الفقرة (29)
06	**التغيير التكنولوجي**	من الفقرة (30) إلى الفقرة (35)

المصدر: من إعداد الباحث

- **البعد الرابع-** عبر مؤشر التغيير الهيكلي: وقد تضمن التغيير الهيكلي 04 فقرات.
- **البعد الخامس**- عبر مؤشر التغيير الوظيفي: وقد تضمن التغيير الوظيفي 04 فقرات.
- **البعد السادس**- عبر مؤشر التغيير التكنولوجي: وقد تضمن التغيير التكنولوجي 06 فقرات.
- **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتضمن :

الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب المشغول

ثانيا- المقياس المعتمد في أداة الدراسة

وقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي في استبيان الدراسة وذلك من خلال إعطاء كل مستوى من الإجابات درجة كما يلي:

1 : لغير موافق بشدة، 2 : غير موافق، 3 : محايد، 4 : موافق، 5 : موافق تماما

المتوسط الحسابي لكل عبارة= المدى/ عدد الفئات

أي : 5-1/5 = 0.8،

ما يعني أن : طول فئة = الحد الأدنى للمقياس + المتوسط الحسابي لكل عبارة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) فئات مقياس ليكارت الخماسي

	المجال	الفئة
1	1.8(0.8+1)	غير موافق بشدة
2	2.60-1.81	غير موافق
3	3.40-2.61	محايد
4	4.20-3.41	موافق
5	5-4.21	موافق بشدة

المصدر من إعداد الباحث

المطلب الثاني- إجراءات تنفيذ أداة الدراسة

الفرع الأول- معاملات صدق وثبات أداة الدراسة (الخصائص السيكوميترية)

أولا- صدق الدراسة: ويقصد به أن تقوم أداة الدراسة بقياس الظاهرة المراد دراستها وينقسم إلى :

1- الصدق الظاهري لأداة للدراسة: يقوم على أساس مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم ويبدو في وضوح البنود ومدى علاقتها بالقدرة أو السمة أو البعد الذي يقيسه الاختبار وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في المجال ، حيث قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين،[1] والذين تنوعت تخصصاتهم وانتماءاتهم من عدة جامعات من داخل الوطن (جامعة الجزائر3، جامعة البليدة2، جامعة بشار...)

وخارج الوطن من عدة بلدان (فلسطين، الأردن، البحرين،العراق، ليبيا..) عن طريق البريد الالكتروني أو الاتصال المباشر (أنظر الملحق رقم (01)).

من أجل ذلك، أعد الباحث استبيان خاص لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل عبارة ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه ومدى قدرة الاستبيان الإجابة عن فرضيات الدراسة مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها 75% من المحكمين وإعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

[1] أنظر الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

إذ تمحورت الملاحظات حول إعادة صياغة بعض العبارات أو حذفها بسبب عدم مناسبتها للمحور أو دمجها مع أخرى تتضمن نفس المعنى.

2- صدق المحتوى: يقوم على مدى تمثيل الأداة للميادين والفروع المختلفة التي يقيسها وكذا التوازن بينها عن طريق عرض المحتوى على مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال.

الصدق الذاتي : يقوم على أساس العلاقة بين الصدق والثبات أي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

أ- صدق الاتساق الداخلي بيرسون

ب- الصدق البنائي

ثانيا- قياس ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة حتى لو تّم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وتم التحقق من ثبات الاستبانة الدراسة من خلال استعمال اختبار معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج مبينة في **الجدول رقم (31)**

الجدول رقم (31) : نتائج اختبار معامل الثبات Alpha Cronbach

المحاور	معامل الثبات
مؤشر الكفاءات المعرفية	0.924
مؤشر الكفاءات التنفيذية	0.933
مؤشر الكفاءات السلوكية	0.907
التغيير الهيكلي	0.881
التغيير الوظيفي	0.924
التغيير التكنولوجي	0.946
الكلي	0.940

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss25

تظهر النتائج أن معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach، الذي يستخدم للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تراوحت قيمه بين 0.946 كأقصى قيمة و 0.834 كأدنى قيمة، في حين معامل الثبات الكي بلغت قيمته 0.940 وهو يعبر عن ثبات قوي جدا يمكن الاعتماد عليه في إجراء التحليل الإحصائي، وهي أعلى من درجة الاعتمادية 60% (خصوصا في العلوم الإدارية والإنسانية).

وقد تسببت الفقرة رقم:13(تقوم الإدارة بتخطيط البرامج التدريبية مسبقا وتوفر لذلك ميزانية كافية.) بانخفاض نسبة الثبات للبعد رقم 02 إلى 0.396 مما أدى إلى ضعف في قيمة الثبات الكلية للاستبيان،

وبعد حذفها ارتفع ثبات المحور إلى 0.933، وكذلك الأمر مع الفقرة رقم:30 (أمتلك القدرة على الاتصال الفعال وتمرير الرسائل عبر الهيكل التنظيمي.) حيث تسببت بانخفاض نسبة الثبات للمحور رقم 06 إلى 0.391، وبعد حذفها ارتفع ثبات المحور إلى 0.946.

الفرع الثاني- وصف مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبالنسبة للدراسة الحالية فمجتمع الدراسة يتكون من مجموع الكفاءات البشرية العاملة بمجمع sim ، كما يعتبر الاستبيان من الأدوات الشائعة الاستخدام في جمع البيانات.

أولا- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة مشكل من الكفاءات العاملة بمجمع sim ، أما العينة فهي المفردات المسحوبة من مجتمع الكفاءات ويتم ذلك وفق قانون معين.

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مجموع عمال وموظفي مجمع sim بعين الرمانة بموزاية على اختلاف أصنافهم الوظيفية (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، على هذا الأساس تم حصر مجتمع الدراسة في حدود 832 مستخدما.

2- وصف عينة الدراسة : بما أن مجتمع الكفاءات يعتبر مجتمع متجانس والمحدد وجميع مفرداته معروفة اعتمدنا العينة العشوائية البسيطة بالضبط عينة القوائم، حيث تعطي فرصة متساوية لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة في احتمال اختيارها بعينة الدراسة، ضمانا للحصول على عينة ممثلة غير متحيزة يمكن تعميمها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي.

3- حساب عينة الدراسة :قمنا باعتماد معادلة (steven K.thompson) في حساب عينة الدراسة وهي كالتالي :

معادلة ستيفن ثامبسون[1]

$$n = \frac{N^* P(1-P)}{N-1^*(d^2/Z^2)+(1-P)}$$

[1] -steven K.thompson, 2012, simpling, 3 th edition, pp 59-60 with google books, link adresse : https://books.google.dz/books?id=-sFtXLIdDiIC&printsec=frontcover&hl=ar&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false p66.
تاريخ الاطلاع 2020/03/09

حيث :

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.50 ومستوى الثقة 95% وتساوي 1.96

d تمثل نسبة الخطأ 0.05

P القيمة الاحتمالية =50 %

$$n = \frac{832\times0.50(1-0.50)}{[832-1\times(0.05^2\div1.96^2)]+0.50(1-0.50)} = 263.29$$

إذن حجم عينة الدراسة يقدربـ263 مفردة، ولكن وبعد حصر مجتمع الدراسة في مصنع عين الرمانة وتحديد عدد الاستبانات المسلمة تم الاقتصار على 180 مفردة تم توزيعها(بطلب من إدارة المجمع).

وقد قمنا بحساب العينة عن طريق استعمال برنامج microsoft excel وذلك بإدخال مكونات المعادلة للبرنامج باستعمال خاصية البرنامج في الحساب.

ثانيا- أساليب معالجة البيانات

وبعد توزيع العينة الاستطلاعية وإجراء التعديلات اللازمة والتأكد من معامل الثبات بعد حذف وتعديل الفقرات التي تسببت في انخفاض الثبات إلى أقل من 70 %، وتبين صلاحيته لإجراء الدراسة تم اختبار الأداة على المجتمع بعد التأكد من ثباتها(أنظر الملحق رقم (03))، من خلال تمرير استمارة الاستبانة على عينة الدراسة في مؤسسة sim عن طريق اليد إلى مدير الموارد البشرية الذي قام بتوزيع نسخ من الاستبانة على عمال وموظفي المؤسسة بموجب قائمة اسمية وتسليمهم الاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج توزيع الاستبانة:

الجدول رقم (32) : نتائج توزيع الاستبانة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير صالحة	الصالحة
العدد	180	150	07	143
النسبة	%100	% 83	% 04.33	% 95.66

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول يتضح أنه تم استرجاع 150 استمارة من بين 180 استمارة موزعة وهو ما يمثل نسبة 83% من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة جدا، وبعد الفحص استبعدت 07 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب نقص بعض المعلومات أو وجود أخطاء في ملء الاستمارة، فكان عدد الاستمارات الصالحة

للمعالجة 143 استمارة، وبعد القيام بعملية التفريغ تبين أن 03 مفقودة، وللقيام بعملية تحليل البيانات التي تم جمعها تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25. وهي النسخة الأحدث للبرنامج أثناء البدء بعملية المعالجة، وقد تم الاستعانة بكل من مؤشرات الإحصاء الوصفي والاستدلالي **و**هي على النحو التالي:

1-تحليل مؤشرات الإحصاء الوصفي الدراسة

- المتوسط الحسابي الوسيط والمنوال لمعرفة القيم الشائعة ومتوسط إجابات أفراد العينة حول عبارات و محاور الاستبيان، وكذا معرفة أعلى وأدنى قيمة مسجلة.
- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والتباين لوصف خصائص أفراد العينة ولتحديد استجاباتهم وتوجهات أفراد عينة الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث كلما كانت هذه القيمة صغيرة عن الواحد كلما دل على تجانس إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان.

2-تحليل مؤشرات الإحصاء الاستدلالي الدراسة

- **الأمر Q-Q Plot:** يستعمل هذا الاختبار لمعرفة مدى اعتدالية البيانات من خلال معرفة طبيعة توزيعها ، كالتوزيع الطبيعي وغيره، وهو الذي سيحدد نوع الاختبارات التي يتم إجراؤها.
- **معامل الارتباط لبيرسون .**
- **الانحدار الخطي البسيط :** هو دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وهو امتداد لدراسة الارتباط وقد يكون خطيا أو غير خطي، ويتم عرض نموذج الانحدار الخطي على شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.
- **اختبار الانحدار المتعدد standard multiple regression:** يعتبر الاختبار الأنسب الذي يسمح بدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ يبحث عن صورة رياضية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تسمى معادلة الانحدار، فهو امتداد للارتباط.
- **اختبار ت للعينات المستقلة independent samples T test:** هو اختبار يستخدم لمعرفة الفرق المعنوي للمتوسط الحسابي للعينتين أو مساوات متوسط العينتين.
- **اختبار التباين الأحادي one way anova:** لتحقق من الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد يتم مقارنة بين المتوسطات جميعها في آن واحد.

المطلب الثالث– تقديم الخصائص الشخصية وتحليل محور الكفاءات

يحتوي محور الخصائص الشخصية لعينة الدراسة على خمس متغيرات، كما يشمل محور الكفاءات البشرية ثلاث محاور فرعية، ويتعلق الأمر بمحور الكفاءات الفردية ومحور الكفاءات الجماعية و الكفاءات التنظيمية.

الفرع الأول– الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

تمثل الإحصاء الوصفي في تصور ملخص للبيانات الإحصائية بطريقة عامة بواسطة استخدام مؤشرات مثل المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسب المئوية..الخ, يستخدم الإحصاء الوصفي في توصيف وشرح للبيانات والإشارة إلى الإحداثيات الرئيسية للعينة.

أولا – الإحصاء الوصفي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة

حيث تشمل الدراسة تحليل للخصائص الشخصية لخمس خصائص هي كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب المشغول.

1– **وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:** هناك كثير من السمات والخصائص التي تتسم بها عينة الدراسة وهذه الخصائص والسمات تم تحديدها من خلال البيانات الشخصية.

والجدول الموالي يوضح نتائج تفريغ الاستبانة عن طريق مخرجات برنامج SPSS25 المتعلقة بالخصائص الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المنصب المشغول، الخبرة المهنية) لعينة الدراسة بالمؤسسة :

الجدول رقم (33): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	98	%70,0
	أنثى	42	%30,0
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	26	%18,6
	من 25 الى أقل من 35 سنة	44	%31,4
	من 35 الى اقل من 45 سنة	48	%34,3
	من 45 الى اقل من 55 سنة	16	%11,4
	اكثر من 56 سنة	6	%4,3
المؤهل العلمي	دراسات عليا	12	%8,6
	جامعي (ليسانس/ماستر)	48	%34,3
	ثانوي	44	%31,4
	دبلوم	32	%22,9

	مؤهل أخر	4	%2,9
المنصب المشغول	عامل تنفيذ-AGENT D'EXECUTIVE	28	%20,0
	عامل تحكم-AGENT DE MAITRISE	58	%41,4
	إطار- CADRE	42	%30,0
	إطار سامي- CADRE SUPERIEUR	12	%8,6
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	40	%28,6
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	36	%25,7
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	40	%28,6
	من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة	12	%8,6
	من 20 سنة فأكثر	12	%8,6
المجمـــــــوع		140	%100

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

يتضح من الجدول أعلاه، **أن** (98) فردا يمثلون نسبة 70% من مجموع عينة الدراسة ذكور، أما الباقي وهم (42) فردا هم إناث يمثلون نسبة 30 % من مجموع العينة، يتوزع أغلبهن على مناصب إدارية فيما يشغل الذكور المناصب التشغيلية في مصالح الإنتاج والتوزيع وغيرها (عامل تنفيذ، عامل تحكم،..).

كما نلاحظ من خلال الجدول أن (26) من أفراد العينة سنهم أقل من 25 سنة وهي أقل فئة سنا بنسبة **18,6%** وهي نسبة مرتفعة مقارنة بهذا الفئة العمرية، وأن (44) فردا تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 31,4% في حين أن (48) منهم أعمارهم بين 35 إلى اقل من 45 سنة بنسبة 34,3% و أن (16) فرد أعمارهم من 45 إلى اقل من 55 سنة بهذا يشكلون ما نسبته 11,4% ، أما (06) أفراد فقط من العينة تفوق أعمارهم 56 سنة بنسبة 4.3%، و يظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب، فقرابة 80% من مجموع أفراد العينة أعمارهم أقل من 45 سنة وهي نسبة عالية جدا تدل على حجم التشبيب داخل المجمع ودوران العمالة واستقطاب الشباب في التوظيف، وهم يمثلون القوة المنتجة في المجمع والتي تتمتع بالحيوية والدافعية، كما أن فئة أقل من 25 سنة وهي أصغر فئة سنا بنسبة **18,6%** هي نسبة مرتفعة مقارنة بهذه الفئة العمرية.

أما فيما يخص التأهيل العلمي فنلاحظ أن (12) فردا من عينة الدراسة حائزون على شهادة دراسات عليا بنسبة 8.6%، بينما يحمل (48) منهم شهادات جامعية؛ ماستر أو ليسانس بنسبة 34.3 %، وهي نسبة مرتفعة بسبب ارتفاع عدد المنتسبين للجامعات حاملي الشهادات وهو يعكس حرص مؤسسة sim على توظيف الكفاءات ذات التأهيل الجامعي، فيما يحمل (44) منهم على مؤهل ثانوي بنسبة 31.4%، ما يحمل

(32) فردا دبلوما في مختلف التخصصات بنسبة 22.9%، ويحمل الباقون وهم (04) أفراد مؤهلات أخرى أي نسبة 2.9%.

كما يتبين لنا أيضا أن (28) من أفراد العينة يشغلون منصب عامل تنفيذ بنسبة 20%، في حين أن (58) منهم هم عمال تحكم بنسبة 41,4% ، وذلك نظرا لطبيعة المجمع الإنتاجية المعتمدة على الأفراد والآلات معا، أما (42) فردا فهم يمثلون إطارات بالمجمع، بنسبة تقدر بـ 30,0%، وهي نسبة جيدة وهذا يدل على أن الكفاءات تشغل حيزا محترما بالمجمع حيث تمثل الإطارات السامية 8,6% وهم (12) فردا من العينة.

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فإن لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بالمؤسسة فهم (40) فردا بنسبة 28,6%، والذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 أقل سنوات فعددهم (36) فردا بنسبة 25,7%، و (40) فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من15سنة و نسبتهم 28,6%، أما ذوي الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة فقدر عددهم بـ(12) ونسبيهم 8,6% ، وهي نفس نسبة الذين خدموا لأكثر من 20 سنة، حيث يتضح أن أكثر من 80% من أفراد العينة خبرتهم أقل من 15 سنة،

من خلال ما تقدم، نجد أن عينة الدراسة غالبيتهم من فئة الشباب الجامعي، رغم أن خبرتهم متوسطة وذلك لاعتماد المجمع على الكفاءات الشابة من جهة وتأهيل أفراده عن طريق مختلف التكوينات والتدريبات التي يتلقاها خلال مساره المهني بالمجمع، كما نلاحظ ارتفاع نسبة الإطارات بالمجمع وغلبة عنصر الذكور لطبيعة المجمع الصناعي والإنتاجي، وتوزع الإناث على الإدارات، والجدول التالي يلخص ما سبق :

الجدول رقم (34) الإحصاءات الوصفية للخصائص الشخصية

	الجنس	السن	المؤهل	الخبرة	المنصب
المتوسط الحسابي	1,3000	2,5143	2,7714	2,4286	2,2714
الوسيط	1,0000	2,5000	3,0000	2,0000	2,0000
المنوال	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00
الانحراف المعياري	0,46157	1,05971	0,99523	1,23443	0,88336

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss25

2- هل تلقيت تدريبا و/أو تكوينا أثناء عملك في المؤسسة ؟

تتضمن الإجابة على هذا السؤال الاختيارات التالية :

- **00—(لا)** : لم أتلق أي تدريب أو تكوين داخل المؤسسة،
- **01— (نعم)**: تلقيت تكوينا نظريا،
- **02— (نعم)** : تلقيت تدريب تطبيقي،
- **03— (نعم)** : تلقيت تكوينا نظريا+ تدريب تطبيقي.

وكانت النتائج المحصل عليه كالآتي :

الجدول رقم (35) متغير التدريب و/أو التكوين في المؤسسة

البيان	قيمته
المتوسط	1,4571
الوسيط	1,5000
المنوال	2,00
انحراف المعياري	0,86285
التباين	0,745

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول الذي يتضمن إجابات عينة الدراسة يتضح أن الإجابة الشائعة تتضمن تلقى تكوين او تدريبا على الأقل؛ حيث أن قيمة المتوسط الحسابي (1,45) أما المنوال فقيمت تساوي (2) وهي القيمة المقابلة لعبارة (تلقيت تدريبا تنفيذيا)، ما يعني أن قيمة المتلقين للتدريب(تنمية الكفاءات العملية) أعلى من الذين تلقو تكوينا(كفاءات نظرية)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,86) وهي قيمة تجانس مقبولة في إجابات المستطلعين.

الجدول رقم (36) النسبة المئوية لتلقي التدريب و/أو التكوين

	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المجمعة
01	لم أتلق أي تكوين أو تدريب	20	%14,3	%14,3
02	تلقيت تكوينا نظريا	50	%35,7	%50,0
03	تلقيت تدريبا تطبيقيا	56	%40,0	%90,0
04	تلقيت تكوينا وتدريبا معا	14	%10,0	%100,0
	المجمـــــــوع	140	%100,0	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

استناد إلى الجدول أعلاه فإن عدد الأشخاص الذين تلقوا تدريبا تنفيذيا بالمجمع ضمن عينة الدراسة قدر عددهم بـ (56) شخصا أي أن نسبتهم 40,0% ، بينما تلقى (50) شخصا تكوينا نظريا بنسبة 35,7% من

أفراد عينة الدراسة، هذا ما يعني أن حوالي 75 % تلقوا تدريبا أو تكوينا وهو نسبة مرتفعة ومهمة، فيما تلقى 10,0% منهم إما تدريبا أو تكوينا وعددهم (14) شخصا، فيما لم يتلق (20) شخصا أي تدريب أو تكوين بنسبة 14,3%.

حيث تشير هذه النسبة إلى أن الذين تلقو تدريبا أو تكوينا أو كلاهما في عينة الدراسة يشكلون غالبية المستطلعة آراؤهم ما يعكس حرص إدارة المجمع على تنمية الكفاءات بكافة أنواعه، إذ يمثلون 75% من أفراد العينة وهو ما تعكسه النسب السابقة.

ثانيا- التحليل الوصفي لمحاور المتغير المستقل (تنمية الكفاءات)

يضم متغير تنمية الكفاءات (21) فقرة مقسمة على ثلاث محاور فرعية ويتعلق الأمر بتنمية الكفاءات المعرفية وتم اختيار مؤشر التعلم التنظيمي كبعد نموذجي، تنمية الكفاءات التنفيذية وتم اختيار مؤشر التدريب ،تنمية الكفاءات السلوكية وتم اختيار مؤشر قيادة فرق العمل بعدا مختارا.

1- محاور المتغير المستقل- تنمية الكفاءات

يتضمن التحليل الوصفي لمحاور المتغير المستقل (تنمية الكفاءات) استخدام كلا من المتوسط الحسابي، الوسيط ، المنوال، الانحراف المعياري، وهو ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم (37) محاور المتغير المستقل (تنمية الكفاءات)

	المحاور	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تنمية الكفاءات	التعلم التنظيمي	3,9929	4,0625	4,00	0,72228	1	جيد
	التدريب	3,8918	4,0000	4,14	1,26973	2	جيد
	قيادة فرق العمل	3,7500	3,8333	4,17	0,81489	3	جيد
	الكلي	3.87	4.006	4.00	0.797	-	جيد

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS25

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل بلغت (3.87) وهي قيمة تعكس درجة الموافقة على مستوى العبارات والمحور ككل، كما يوجد تجانس في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي للمحور (0.797)، وهي أصغر من القيمة (01)، ما يعكس تجانس في إجابات العبارات للمتغير ككل، وفيما يخص محاور المتغير فقد احتل محور التعلم التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,99) وانحراف معياري قدره (0,72) وهو مستوى جيد للقبول، تلاه محور التدريب

بمتوسط حسابي بـ(3,89) وانحراف معياري قدر بـ (1,26)، ما يعكس ضعف انسجام إجابات العبارات في المحور، فيما كان محور القيادة الفرق أخيرا بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري بـ(0,81).

2- عبارات المتغير المستقل

بعد التطرق إلى التحليل الوصفي الكلي لمحاور المتغير المستقل ، نتطرق إلى تحليل العبارات الخاصة بالمتغير المستقل، باستعمال كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (38): عبارات المتغير المستقل – تنمية الكفاءات–

الأبعاد	الرقم	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
التعلم التنظيمي	01	تشجعني المؤسسة على التعلم المستمر وتجديد معارفي.	3,8000	0,95705	0,916
	02	تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل لخبراتي وكفاءاتي.	3,9571	1,04168	1,085
	03	تشجع المؤسسة على التعلم الجماعي من خلال فرق لتبادل المعارف.	3,7429	1,03119	1,063
	04	أسعى لاكتساب معارف جديدة للتأقلم مع متطلبات العمل في المؤسسة	4,0429	0,80642	0,650
	05	أتعلم من خلال حل المشاكل التي تعترضني والتجارب في المؤسسة.	4,2143	0,77820	0,606
	06	أمتلك خبرات واسعة في مجال عملي.	3,9429	0,91502	0,837
	07	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وتنمية معارفي.	4,2143	0,83219	0,693
	08	ساعدتني معارفي في فهم التغيير التنظيمي وتقبله.	4,0286	0,74155	0,550
التدريب	09	لدى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.	3,4000	1,12159	1,258
	10	تعتمد المؤسسة على التدريب الميداني للموظفين.	3,7143	0,95010	0,903
	11	يتم الاستفادة فعليا ممن خضعوا لبرامج تدريبية.	3,5857	0,99990	1,000
	12	تستهدف المؤسسة كفاءاتها في برامجها التدريبية بغرض تنميتها.	3,8000	0,97207	0,945
	13	تواكب المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في عمليات التدريب.	5,0000	6,80579	46,319
	14	يساعدني التدريب على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة.	3,8857	0,94090	0,885
	15	يساهم التدريب في تحسين مهاراتي في العمل.	3,8571	0,93693	0,878
قيادة فرق العمل	16	أمتلك القدرة على قيادة فرق العمل بكفاءة.	3,9286	0,78614	0,618
	17	يمكنني منصبي من إشراك الموظفين في قضايا العمل.	3,8143	0,85623	0,733
	18	يفضل العمال والموظفون العمل بمقترحاتي لامتلاكي لخبرة مهنية	3,8143	1,05354	1,110
	19	أمتلك مهارات حل المشكلات وأقوم بشكل مستمر باقتراح الحلول.	3,9286	0,92190	0,850
	20	أمتلك الحرية في تقديم الأفكار واقتراح أساليب العمل الجديدة.	3,6000	1,01296	1,026
	21	يقوم المسئولون بإشراك العمال في عمليات التغيير في المؤسسة.	3,4143	1,22170	1,493

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

يتضح لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم (13) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (5.00) ما يعني الموافقة بشدة وهي ضمن محور التدريب وتقابل العبارة (تواكب المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في عمليات التدريب) ثم يليها كلا من العبارتين رقم (05) و(07) حيث أخذت أعلى قيم المتوسط الحسابي أي (4,21) وهما ضمن محور التعلم التنظيمي بانحراف معياري قدره (0,778) و (0,83) على التوالي،يليها في المرتبة الرابعة العبارة (04) بتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري قدره(0,80)، ثم في المرتبة الخامسة العبارة (08) بمتوسط حسابي (4,02) وانحراف معياري قدره(0,74)، في حين احتلت العبارة رقم (09) الترتيب الأخير كأضعف متوسط حسابي قيمته (3,40) وانحراف معياري قدر (1,12)، ضمن محور التدريب رغم أنها عبارة تعكس الموافقة أيضا.

وما يمكن ملاحظته على الرغم من إقرار المستجوبين لمواكبة المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في مجال التدريب، إلا أنهم غير موافقين بشدة على وجود سياسة واضحة للتدريب في المؤسسة وهي العبارة التي احتلت ذيل الترتيب ، كما تعكس الإجابات ميلا لاكتساب المهارات والتعلم التنظيمي لدى المستجوبين، وضعفا في نظرتهم للمؤسسة ومبادراتها لتشجيع المؤسسة واستغلال الكفاءات واشراكهم في القيادة

ثالثا- التحليل الوصفي لمحاور المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

وتتضمن محاور التغيير التنظيمي كل من: التغيير الهيكلي والتغيير الوظيفي والتغيير التكنولوجي،

1- أبعاد المتغير التابع- التغيير التنظيمي-

وسوف نقوم بتحليلها عن طريق كل من : المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، الانحراف المعياري، وهو ما يظهر الجدول الموالي:

الجدول رقم (39) محاور المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التغيير التنظيمي	التغيير الهيكلي	3,7286	4,0000	4,00	0,88746	2	جيد
	التغيير الوظيفي	3,6464	4,0000	4,00	0,90038	3	جيد
	التغيير التكنولوجي	4,1738	4,1667	4,00	1,42483	1	جيد
	الكـــــــــلي	3,8629	4,0000	4,00	,94403	-	جيد

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإجابات تميل إلى الموافقة على عبارات محور التغيير التنظيمي حيث كان المتوسط الحسابي الكلي يقدر(3,86) بانحراف معياري (0.944) وهو أقل من (01)، ما يدل على تجانس في الإجابات عموما؛ بحيث أكدت ردود المستجوبين على أعلى موافقة حول عبارات محور التغيير التكنولوجي بمتوسط (4.1) وانحراف معياري قدر ب(1,42) تليها محور التغيير الهيكلي بمتوسط(3.7) وانحراف معياري (0,88)؛ فالوظيفي بمتوسط حسابي قدر بـ(3.6)، وانحراف معياري(0,90) وهي إجابات تميل عموما إلى الموافقة على العبارات، وهو ما يتضح من خلال قيم كل من المنوال والوسيط في المحاور الثلاثة والتي يأخذ فيها القيمة (4) التي تقابل قيمة (أوافق) .

2- عبارات المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

بعد التطرق إلى التحليل الوصفي الكلي لمحاور المتغير التابع ، نتطرق إلى تحليل العبارات الخاصة بالمتغير التابع، باستعمال كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (40): عبارات المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

البعد	الرقم	العبـــــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
التغيير الهيكلي	22	تسعى الإدارة إلى تعديل الهياكل التنظيمية.	3,7286	0,946	0,896
	23	تقوم الإدارة بتغييرات دورية في مهام ووظائف عمالها وموظفيها.	3,7714	1,051	1,106
	24	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.	3,7571	1,069	1,143
	25	تسعى الإدارة باستمرار إلى استحداث وحدات ومناصب جديدة او تعديلها.	3,6571	1,061	1,127
التغيير الوظيفي	26	أتقبل التغيير في الوظائف وأساعد في تحقيقه.	3,5571	1,001	1,004
	27	أدرك أهمية عمليات التغيير في المهام والوظائف وأتفهم دواعيه.	3,5714	0,941	0,886
	28	يساهم رفع مستواي العلمي/المعرفي في تأهيلي لوظائف عليا أومهام جديدة.	3,8143	0,982	0,965
	29	يقوم المسئولين بتصحيح السلوكيات وتوجيه وإرشاد الموظفين.	3,6429	1,063	1,131
التغيير التكنولوجي	30	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية.	4,6143	4,864	23,661
	31	ساهم رفع مستواي العلمي والمعرفي في التحكم في التكنولوجيات الحديثة.	3,9000	1,023	1,048
	32	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي.	3,8571	0,996	0,994
	33	تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية متمكنة من التكنولوجيات الحديثة.	3,9000	0,934	0,874
	34	ساهمت التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتنمية الأداء داخل المؤسسة.	4,0857	0,943	0,891
	35	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات تقنية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعله أكثر كفاءة.	4,6857	4,853	23,552

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة أن المتوسطات الحسابية لمفردات المتغير التابع الخاص بالتغيير التنظيمي تراوحت بين (3.55) كأدنى قيمة وهي الموافقة لعبارة (أتقبل التغيير في الوظائف وأساعد في تحقيقه) والقيمة (4.68) كأعلى قيمة للمتوسط الحسابي وهي تدل على موافقة كبيرة حول مضمون عبارة (تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات تقنية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعله أكثر كفاءة) وهي ثاني أعلى قيمة، وتأتي العبارة رقم (30) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4,61) وهي تمثل العبارة أعلى قيمة للانحراف المعياري بـ (4.86) وهي قيمة متطرفة وأعلى من القيمة(01) بكثير تعكس عدم التجانس في الإجابات، ما يدل على عدم وجود توافق حول العبارة لدى المستجوبين، تأتي بعدها العبارة رقم (34) بمتوسط (4,08) وانحراف معياري (0,943)، حيث يلاحظ اتفاق حول بذل المؤسسة جهودا لنشر التكنولوجيا ومواكبتها، وهذه النتائج تدل على أن أدارة المجمع تبذل جهودا في التغيير خصوصا التكنولوجي أعلى من باقي أنواع التغيير وإقرار المستجوبين على ضعف تقبل التغيير الوظيفي يدل على وجود مقاومة للتغيير.

الفرع الثاني- الإحصاء الاستدلالي

يساعدنا الإحصاء الاستدلالي في الوصول إلى استنتاجات وإجراء التنبؤات بناءً على البيانات المتاحة لدينا، وعند جمع البيانات من عينة ما، فإن الإحصاء الاستدلالي يُستخدم من أجل فهم المجتمع الذي أخذت منه العينة، وللإحصاءات الاستدلالية استخدامان رئيسيان، الأول من أجل الوصول إلى التقديرات حول مجتمع عينة ما ، والثاني من أجل اختبار الفرضيات من أجل استخلاص استنتاجات حول مجتمع عينة ما. [1]

أولا- إعتدالية البيانات

تتميز الإجابات في غالب الأحيان بعدم الإعتدالية بسبب المبالغة في الإجابات أو الإجابات غير المنطقية؛ ولذلك فان الحصول على توزيع طبيعي للبيانات سيساعد في عملية التقييم وجودة النتائج ولذا فان هذه العملية تكون مباشرة بعد معالجة القيم المتطرفة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي shapiro-wilk/komogorov-smirnov

يسمح اختبار التوزيع الطبيعي بمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية التي يجب إجراؤها تبعا لنوع التوزيع، من أجل ذلك قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للعينة محل الدراسة والذي يظهره الجدول الموالي :

[1] Pritha Bhandari (4/9/2020), "Inferential Statistics | An Easy Introduction & Examples", scribbr, Retrieved 23/1/2022

الجدول رقم (41): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	shapiro-wilk		komogorov-smirnov	
	القيمة	**الدلالة الإحصائية**	**القيمة**	**الدلالة الإحصائية**
تنمية الكفاءات	0.983	0.574	0.083	0.200
التغيير التنظيمي	0.967	0.115	0.088	0.200

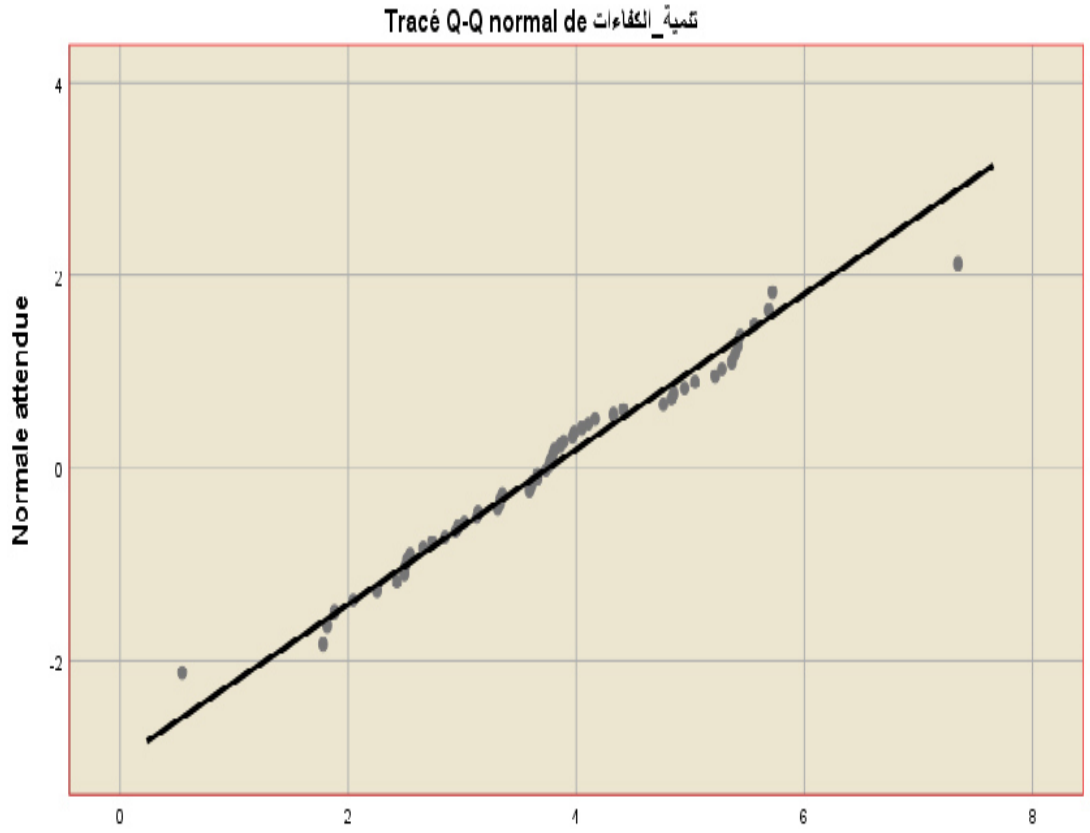
المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة One sample Kolmogrove-Smirnove test لمتغير تنمية الكفاءات بلغت (0.083) بدلالة إحصائية (0.200)، كما أن قيمة اختبار shapiro-wilk بلغت (0.983) بدلالة إحصائية (0.200)،

كما أن قيمة One sample Kolmogrove-Smirnove test لمتغير التغيير التنظيمي بلغت (0.088) بدلالة إحصائية (0.200)، و أن قيمة اختبار shapiro-wilk بلغت (0.967) بدلالة إحصائية (0.200)، و هي قيم أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فان نقول كلا من المتغيرين المستقل- تنمية الكفاءات و المتغير- التغيير التنظيمي يخضعان للتوزيع الطبيعي.

2- التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (اختبار QQ Normal) يسمح لنا الأمر Q-Q Plot باختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات محل الدراسة بيانيا وذلك بملاحظة تمركز وتشتت النقاط حول المحور، كما هو ملاحظ في الشكل التالي الذي يظهر اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل بيانيا :

الشكل رقم(40) : التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (تنمية الكفاءات)



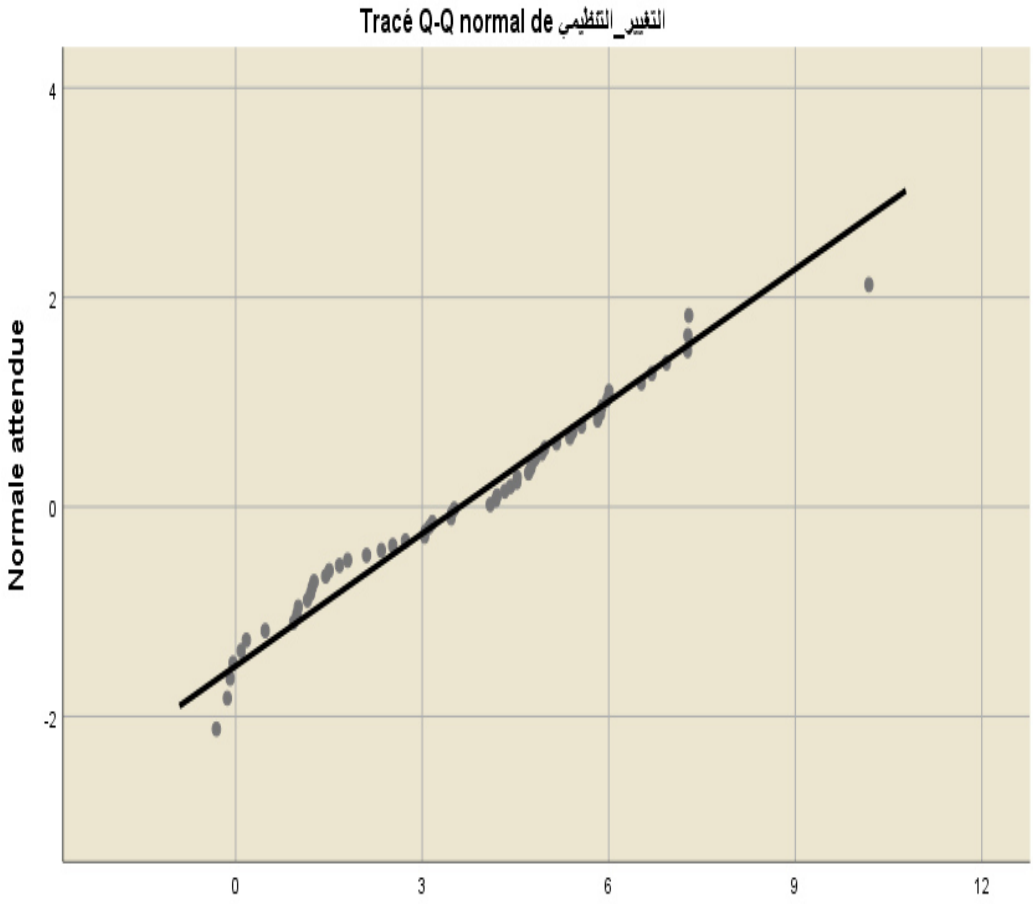
المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

يتضح من خلال الرسم البياني QQ NORMAL أن النقاط قريبة جدا من الخط ومتجمعة حوله ما يدل العلاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ أي أن متغير تنمية الكفاءات يتبع التوزيع الطبيعي.

3- التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (اختبار QQ Normal)

الشكل الموالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع عن طريق الأمر Q-Q Plot بيانيا وذلك بملاحظة تمركز وتشتت النقاط حول المحور، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (41) : التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (التغيير التنظيمي)



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

كما يتضح من الشكل أعلاه أن النقاط قريبة جدا من الخط؛ بالتالي نقول أن المتغير التابع الخاص بالتغيير التنظيمي يتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث– فرضيات ونتائج الدراسة

تعد فرضيات الدراسة إجابات مؤقتة على الاشكالية، وللحصول على نتائج صحيحة وموثوقة، حيث أن الفرضيات هي المتغيرات المفترض أن تؤثر على النتائج المطلوبة والتي سيتم تحليلها عن طريق استخدام الإحصائيات. فبعد تحديد الفرضيات، يمكن استخدام الإحصائيات لتحليل البيانات وإظهار النتائج، يمكن أن تشير النتائج إلى تأثير المتغيرات المحددة على العلاقة بين المتغيرات، وأيضًا للتأكيد أو رفض فرضيات الدراسة، وسوف نقوم في هذا المبحث بعرض ومناقشة صدق وكذب تلك الفرضيات والنتائج المستخلصة منها.

المطلب الأول– فرضيات الدراسة وهي تتفرع إلى الفرضيات الرئيسية التالية :

الفرع الأول– الفرضيات الرئيسية للدراسة:

وكإجابة أولية حول الإشكالية الرئيسية للدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

H01 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي

عند مستوى الدلالة : $\alpha \geq 5\%$

H11 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي

عند مستوى الدلالة : $\alpha \leq 5\%$

H02 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي

عند مستوى الدلالة : $\alpha \geq 5\%$

H12 : يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي

عند مستوى الدلالة : $\alpha \leq 5\%$

أولا – اختبار فرضيات الدراسة:

يعد اختبار الفرضيات من أهم الخطوات في إجراءات الدراسة الميدانية بعد تحديد نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات؛ حيث يتم اختبار الفرضيات بالصدق أو النفي، بإثبات صحة الفرض الصفري أو الفرض البديل له. وقد تم الاعتماد على مستوى المعنوية عند 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير؛ حيث سنقوم بالتحقق من مدى العلاقة الإرتباطية والأثر بين المتغير المستقل (تنمية الكفاءات) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)

وذلك عن طريق الاستعانة بمجموعة من الاختبارات وهي: اختبار الانحدار المتعدد القياسي لدراسة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالإضافة لاختبار التباين الأحادي واختبار ت للعينات المستقلة لدراسة الفروق في المتغير التابع والمستقل تبعا الخصائص الشخصية من ثم استخلاص النتائج وتفسيرها.

أولا-الفرضية الرئيسية الأولى:

H01 :لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مؤشرات بمؤسسة sim عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

H11 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (أثر معنوي) بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي بمؤسسة sim عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: معامل الارتباط Pearson الكلي : كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (42) معامل الارتباط **Pearson**

الرقم	المتغيرات		المستقل	التابع
01	المتغير المستقل	معامل الارتباط Pearson	1	,772**
		Sig. (bilatérale)		0,000
02	المتغير التابع	معامل الارتباط Pearson	,772**	1
		Sig. (bilatérale)	0,000	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS25

حسب الجدول السابق فان قيمة معامل الارتباط بلغت**0,772، وهذه القيمة دالة إحصائيا** عند مستوى 01%، حيث أن قيمة R والتي تساوي 0.772 هي أعلى من 75%، أي أنه توجد علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أننا نرفض الفرض الصفري القائل بعدم يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مؤشرات بمؤسسة sim عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (أثر معنوي) بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها المعرفية والتنفيذية والسلوكية والتغيير التنظيمي بمختلف ابعاده الوظيفية والهيكيلية والتكنولوجية بمؤسسة sim عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.

2- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

كما تتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H011 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (أثر معنوي) بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها والتغيير الهيكلي بمختلف أبعاده عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

H111 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (أثر معنوي) بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

ب- الفرضية الفرعية الثانية :

H0121 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها والتغيير الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

H122 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها التنظيمي والتغيير الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

ج-الفرضية الفرعية الثالثة :

H031 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

H132 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

3- اختبار الفرضيات الفرعية معامل الارتباط Pearson بين مؤشرات الدراسة

وقد قمنا بتمثيل معامل الارتباط Pearson لمؤشرات الدراسة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (43) معامل الارتباط Pearson بين مؤشرات الدراسة

		المحور1	المحور2	المحور3	المحور4	المحور5	المحور6
المحور1	معامل الارتباط Pearson	1	,306*	,277*	,285*	,251*	0,169
	Sig. (bilatérale)		0,010	0,020	0,017	0,036	0,163
المحور2	معامل الارتباط Pearson	,306*	1	,568**	,855**	,780**	,766**
	Sig. (bilatérale)	0,010		0,000	0,000	0,000	0,000
المحور3	معامل الارتباط	,277*	,568**	1	,435**	,494**	,580**

	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,020	0,000		0,000	0,000	0,000
المحور4	معامل الارتباط	,285*	,855**	,435**	1	,801**	,766**
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,017	0,000	0,000		0,000	0,000
المحور5	معامل الارتباط	,251*	,780**	,494**	,801**	1	,768**
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,036	0,000	0,000	0,000		0,000
المحور6	معامل الارتباط	0,169	,766**	,580**	,766**	,768**	1
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,163	0,000	0,000	0,000	0,000	

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول السابق الذي يظهر مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة تنمية الكفاءات بمختلف مؤشراته (التعلم التنظيمي، التدريب التنفيذي، قيادة الفرق) والتغيير التنظيمي بمختلف مؤشراته (التغيير الهيكلي، التغيير الوظيفي، التغيير التكنولوجي) نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين متغيرات الدراسة تتراوح بين قوية جدا قوية ومتوسطة حيث أن معامل الارتباط لبيرسون بلغ أعلى قيمة له أي **855 بين كل من المحور 2 والمحور 4، أي أن هناك علاقة قوية جدا بين التدريب التنفيذي والتغيير الهيكلي، ثم يأتي بعد ذلك العلاقة بين المحور 2 والمحور 5 بلغت**780، ما يعني علاقة قوية كذلك بين التدريب التنفيذي والتغيير الوظيفي في المنظمة، ثم تلي ذلك العلاقة بين المحور 2 والمحور6 ما يؤكد قوة الارتباط بين كل من التدريب التنفيذي والتغيير التكنولوجي حيث بلغت قيم معامل الارتباط لبيرسون **766، وهي قيم دالة إحصائيا؛ منه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل

كما نلاحظ من خلال الجدول أن العلاقة بين المحور3 (قيادة فرق العمل) ومحاور التغيير التنظيمي كانت متوسطة (أقل من 0.75) حيث كانت أعلى قيمة لها (**,580) وهي تمثل علاقة متوسطة لقادة الفرق في إحداث التغيير التكنولوجي تليها قيمة أقل في التغيير الهيكلي (**,494) ثم أقل قيمة لقيادة الفرق في التغيير الوظيفي (,435**)، ما يشير إلى الميل للمركزية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسة.

أما عن العلاقة بين تنمية الكفاءات المعرفية المتمثلة في التعلم التنظيمي مع محاور التغيير التنظيمي فكانت تتراوح بين المتوسطة والضعيفة؛ حيث أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التكنولوجي سجلت

أدنى قيمة (0,169) وهي قيمة ضعيفة جدا تؤكد على ضعف الارتباط بين تنمية الكفاءات المعرفية والتغيير التكنولوجي بالمؤسسة، كما أن قيمة العلاقة بين المحور الأول (التعلم التنظيمي) والتغيير الهيكلي كانت (*251) وهي قيمة متوسطة فيما كانت أعلى قيمة للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير الوظيفي (,285*) وهي قيمة متوسطة كذلك.

كما يمكننا أن نلاحظ عن علاقة ارتباطيه قوية جدا بين محاور التغيير التنظيمي حيث كانت العلاقة بين التغيير الوظيفي والتغيير التكنولوجي قوية جدا, 801** وكذلك العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي ,768**، ما دل على أهمية التغيير التكنولوجي والتطوير داخل المؤسسات الإنتاجية علاقات طردية ذات دلالة إحصائية.

2-معامل الارتباط Pearson بين تلقي التدريب أو التكوين وتنمية الكفاءات

وقد قمنا بتمثيل معامل الارتباط Pearson بين تلقي التدريب أو التكوين ومؤشرات التغيير التنظيمي في الجدول الأتي : **جدول رقم (44) معامل الارتباط Pearson بين تلقي التدريب أو التكوين ومؤشرات التغيير التنظيمي**

المتغيرات		الكلي	المحور4	المحور5	المحور6
التدريب و/أو التكوين	معامل الارتباط Pearson	,541**	,519**	,467**	,388**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,001

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS 25

حسب الجدول رقم بلغت قيمة **معامل الارتباط لـPearson : 0.541**** عند مستوى الدلالة: 0,000 ، وهذا يدل على وجود علاقة جيدة بين تلقي التدريب أو التكوين وتنمية الكفاءات، فهي تنتمي إلى المجال

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية:

كما تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية الرئيسية التالية :

1- الفرضيات الفرعية : وتتمثل في الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين وهما :

- **H02** :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مؤشرات بمؤسسة sim عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$
- **H12** : هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي بمؤسسة sim عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 ≥ α) لأساليب تنمية لكفاءات على تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة sim** ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي.

الجدول رقم (45): الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة sim

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (T)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) الجدولية	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لـ(F)
التغيير التنظيمي	التعلم التنظيمي	0,414	1,740	0,088	0.689	1.96	0.704	24,193	0.000
	التدريب التنفيذي	0,117	1,196	0,237	0.827				
	قيادة الفرق	0,414	2,130	0,038	0.692				
المتغير المستقل :تنمية الكفاءات					0.839				

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 25

لمعرفة أثر أبعاد تنمية الكفاءات السلوكية (عبر مؤشر قيادة فرق العمل) على التغيير التنظيمي (للمتغير التابع) والمؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل لأبعاد تنمية الكفاءات النظرية (عبر مؤشر التعلم التنظيمي) وتنمية الكفاءات العملية (عبر مؤشر التدريب) أظهرت نتائج الجدول رقم (45) أن نموذج الانحدار معنوي من خلال قيمة (F) البالغة (24,193) حيث أن قيمته أعلى من 05، بدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 01"% ، حيث نخلص إلى ثبوت صلاحية نموذج الانحدار المتعدد وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها على تحقيق التغيير التنظيمي بأبعاده لدى مؤسسة sim ، منه نرفض الفرض الإحصائي الصفري**H02** للفرضية الإحصائية الرئيسية الثانية ونقبل الفرض الإحصائي البديل لها **H12**؛ أي وجود **أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة sim.**

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.414) لمؤشر **التعلم التنظيمي، وبلغت** (0.117) لمؤشر التدريب وبلغت(0.414) لمؤشر القيادة، وهي تبين أن مؤشر قيادة فرق العمل ذي دلالة إحصائية وهو الأكثر تأثيرا في التغيير التنظيمي، وقد بلغت قيمةT المحسوبة لهذا المؤشر (2,130) وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ (1.96) بدلالة إحصائية قدرها (0,0380)، وهي قيمة دالة إحصائيا لأنها أقل من (05%)؛ ما يعني كذلك رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل؛ حيث أنه كلما تحسنت قيمة مؤشر القيادة لفرق العمل بوحدة واحدة تعزز التغيير التنظيمي بنسبة 41%، كما أن قيمة T المحسوبة لكل من التدريب والتعلم التنظيمي هي على التوالي (1,740) (1,196) ذات دلالة إحصائية (0.880) (0.237) وهي غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من قيمة (05"%).

أما معامل الارتباط **(R)** لتنمية الكفاءات فقد بلغ (0.772) أي بنسبة (72.2%) ما يعني وجود علاقة طردية قوية بين تنمية الكفاءات والتغيير التنظيمي، كما يشير معامل التحديد $\mathbf{(R)^2}$ إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (70.4%) من التباين الحادث في متغير التغيير التنظيمي، أما باقي النسبة أي (19.6%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى لم ترد ضمن هذه الدراسة،

وبالتالي نخلص إلى **رفض الفرض الصفري** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير التنظيمي في مؤسسة sim ، ونقبل الفرض البديل أي **قبول الفرضية الرئيسية الثانية** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير التنظيمي في مؤسسة sim ؛ مما يظهر تبنى المؤسسة أساليب التطوير المختلفة، بدرجة أكبر المشكلة لفريق العمل و على تبادل الخبرات بين أعضاء

2- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :تشمل ثلاثة فروض إحصائية فرعية هي :

أ- الفرضية الفرعية الأولى

- **$H02_1$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$
- **$H12_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

ب- الفرضية الفرعية الثانية

- **H022** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$
- **H122** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

ج-الفرضية الفرعية الثالثة :

- **H023** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التكنولوجي عند مستوى الدلالة .$\alpha \geq 5\%$
- **H123** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التكنولوجي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.

3- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى

- **H021** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$
- **H121** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية والتغيير الهيكلي عند مستوى الدلالة : $\alpha \geq 5\%$ ، وسنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى عن طريق الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة sim كما هو موضح في الجدول رقم (46):

الجدول رقم (46): الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير الهيكلي في مؤسسة sim

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (T)	قيمة (T) الجدولية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لـ(F)
التغيير الهيكلي	التعلم التنظيمي	,216	1,308	,197	1.96	,285*	0.671	36,709	0.000
	التدريب التنفيذي	,155	1,483	,144		,855**			
	قيادة الفرق	,524	3,542	,001		,435**			
المتغير المستقل: تنمية الكفاءات						0.819			

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 25

أظهرت نتائج الجدول رقم (44) أن نموذج الانحدار معنوي فالقيمة المطلقة لـ (F) البالغة (36,709) أعلى من 05، بدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 01" %، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها على تحقيق التغيير الهيكلي لدى مؤسسة sim ، ومنه نرفض الفرض الإحصائي الصفري**H021** للفرضية الإحصائية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرض الإحصائي البديل لها **H121** ؛ أي وجود **أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير** الهيكلي **في مؤسسة sim**.

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (,216) لمؤشر التعلم التنظيمي، **وبلغت** (,155) لمؤشر التدريب وبلغت(,524) لمؤشر قيادة فرق العمل، وهي تبين أن مؤشر قيادة فرق العمل ذي دلالة إحصائية وهو الأكثر تأثيرا في التغيير الهيكلي، وقد بلغت قيمةT المحسوبة لهذا المؤشر (3,542) وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ (1.96) بدلالة إحصائية قدرها (,001)، وهي قيمة دالة إحصائيا لأنها أقل من (05%)؛ ما يعني كذلك رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل؛ كما بلغت قيمة Beta (0.542) ما يعني أنه كلما تحسنت قيمة مؤشر القيادة لفرق العمل بوحدة واحدة تعزز التغيير التنظيمي بنسبة 54%، كما أن قيمة T المحسوبة لبعد التدريب هي (1,308) بدلالة إحصائية قدرها(0.880) وهي أكبر من (05"%)، وكذلك فان قيمة T المحسوبة لبعد التعلم التنظيمي بلغت (,1483) بدلالة إحصائية تقدر بـ(,144) وهي كذلك قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من (05"%).

أما معامل الارتباط (**R**) فقد بلغ (0.819) أي بنسبة (82%) ما يعني وجود علاقة طردية قوية جدا بين تنمية الكفاءات والتغيير الهيكلي، كما يشير معامل التحديد $(\mathbf{R})^2$ إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (67%) من التباين الحادث في متغير التغيير الهيكلي، أما باقي النسبة أي (23%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى لم ترد ضمن هذه الدراسة، وبالتالي نخلص إلى **رفض الفرض الصفري** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير في مؤسسة sim ، ونقبل الفرض البديل أي **قبول الفرضية الفرعية الأولى** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الهيكلي في مؤسسة sim .

ب- الفرضية الفرعية الثانية

- **H022** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على التغيير الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$
- **H122** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على التغيير الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$

وسنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية عن طريق الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة sim كما هو موضح في الجدول رقم (47):

الجدول رقم (47): الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير الوظيفي في مؤسسة sim

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B Beta	قيمة (ت) (T)	الدلالة الإحصائية (T)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لـ(F)
التغيير الوظيفي	التعلم التنظيمي	0,237	1,403	0,166	,251*	0.656	34,362	0.000
	التدريب التنفيذي	0,251	2,351	0,022	,780**			
	قيادة الفرق	0,419	2,767	0,008	,494**			
المتغير المستقل: تنمية الكفاءات					0.810			

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر نتائج الجدول رقم (45) أعلاه أن القيمة المطلقة لـ (F) بلغت (34,362) ما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي لأنه أعلى من القيمة 05، بدلالة إحصائية قدرت بـ (0.000)، وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 01"% ، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها(تعلم تنظيمي، تدريب تنفيذي، قيادة فرق عمل) على تحقيق التغيير الوظيفي لدى مؤسسة sim ، ومنه نرفض الفرض الإحصائي الصفري **H022**للفرضية الإحصائية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرض الإحصائي البديل لها **H122** ؛ أي وجود **أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على تحقيق التغيير** الوظيفي **في مؤسسة sim**.

كما بلغت قيمة درجة التأثير β ,(2370) لمؤشر التعلم التنظيمي، **وبلغت** (,2510) لمؤشر التدريب وبلغت (,4190) لمؤشر قيادة فرق العمل، وهي تبين أن مؤشر قيادة فرق العمل هو الأكثر تأثيرا في التغيير الوظيفي، فكلما تحسنت قيمة مؤشر القيادة لفرق العمل بوحدة واحدة تعزز التغيير الوظيفي بنسبة 41%، وقد بلغت قيمةT المحسوبة لهذا المؤشر (2,767) وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ (1.96) بدلالة إحصائية قدرها (,0.008)؛ وهي قيمة دالة إحصائيا، ما يعني كذلك رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل؛

كما أن قيمة T المحسوبة لبعد التدريب هي (2,351) بدلالة إحصائية قدرها(0.022) وهي قيمة أقل من (05"%)، فهي قيمة دالة إحصائيا، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لبعد التعلم التنظيمي بلغت (,1403) بدلالة إحصائية تقدر بـ(,144) وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من (05"%).

أما معامل الارتباط **(R)** فقد بلغ (0.810) أي بنسبة (81%) ما يعني وجود علاقة طردية قوية جدا بين تنمية الكفاءات والتغيير الوظيفي، كما يشير معامل التحديد **$(R)^2$** إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (65%) من التباين الحادث في التغيير الوظيفي، أما باقي النسبة أي (25%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى .

وبالتالي نخلص إلى **رفض الفرض الصفري** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الوظيفي في مؤسسة sim ، ونقبل الفرض البديل أي **قبول الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الوظيفي في مؤسسة sim ؛

ج-الفرضية الفرعية الثالثة :

- **H023** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التكنولوجي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.
- **H123** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والتغيير التكنولوجي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.

وسنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن طريق الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة sim كما هو موضح في الجدول رقم (48):

الجدول رقم (48): الانحدار المتعدد لأثر تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة sim

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B Beta	قيمة (ت) (T)	الدلالة الإحصائية (T)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لـ(F)
التغيير التكنولوجي	التعلم التنظيمي	0,301	0,671	0,697	0,169	0.166	3,594	0.000
	التدريب التنفيذي	0,025	0,151	0,258	0 ,766**			
	قيادة الفرق	0,102	0,433	0,881	0.580**			
المتغير المستقل: تنمية الكفاءات					0.408			

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج **SPSS 25**

حسب الجدول السابق فقد بلغت القيمة المطلقة لـ (F) (3,594) ما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي لأنه أقل من القيمة 05، بدلالة إحصائية قدرت بـ (0.000)، وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 01"%" ، وهذا يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها على تحقيق التغيير التكنولوجي لدى مؤسسة sim ، ومنه نقبل الفرض الإحصائي الصفري**H023** للفرضية الإحصائية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية ونرفض الفرض الإحصائي البديل لها **H123** ؛ أي وجود **عدم أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على تحقيق التغيير** التكنولوجي **في مؤسسة sim.**

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0,301) (0,025) (0,102) لكل من مؤشر التعلم التنظيمي، ومؤشر التدريب ومؤشر قيادة فرق العمل، على التوالي، وهي تبين أن مؤشر قيادة التعلم التنظيمي هو الأكثر تأثيرا في التغيير التكنولوجي، فكلما تحسنت قيمة مؤشر التعلم التنظيمي بوحدة واحدة تعزز التغيير الوظيفي بنسبة 30%، فيما كانت نسبة مؤشر التدريب ضعيفة جدا.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة (0,671) (0,151) (0,433)على التوالي، وهي قيم أقل من قيمة T الجدولية المقدرة بـ (1.96) بدلالة إحصائية قدرها (0,697) (0,258) (0,881) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من (05"%")، ما يعني الصفري الفرض البديل؛

أما معامل الارتباط (**R**) فقد بلغ (0.408) أي بنسبة (40%) وهي علاقة أقل من المتوسط ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين تنمية الكفاءات والتغيير التكنولوجي في المؤسسة، كما يشير معامل التحديد ($\mathbf{R}^2$) إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (16%) فقط من التباين الحادث في التغيير التكنولوجي، أما باقي النسبة أي (74%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى وهي نسبة عالية ،

وبالتالي نخلص إلى **قبول الفرض الصفري** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير التكنولوجي في مؤسسة sim ، ونرفض الفرض البديل أي **رفض الفرضية الفرعية الثالثة** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير التكنولوجي في مؤسسة sim ؛

المطلب الثاني–عرض النتائج ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الدور الذي تلعبه أساليب تنمية الكفاءات بمختلف مستوياتها في تعزيز التغيير التنظيمي في مؤسسة sim ، بعد التحقق من استخدام المؤسسة للأساليب التنموية واستهدافه للكفاءات وتطويرها من خلال المعلومات التي تم تجميعها خصوصا من المقابلة مع مدير الموارد البشرية، وللتحقق من درجة العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة وللإجابة على اشكاليتها اقترحنا جملة من الفرضيات، قمنا بالتحقق منها عن طريقة استخدام الاستبيان أداة للدراسة، وقد أسفر اختبار تلك الفروض وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي عن جملة من النتائج نعرضها كما يلي :

الفرع الأول– نتائج الدراسة المتوصل إليها

- أظهرا النتائج تزايدا مستمرا في عدد الكفاءات العاملة بمؤسسة sim، حيث تضاعف العدد من 480 الى 832 بين سنتي 2016– 2019، ويرجع ذلك لتوسع أعمال المؤسسة وحرص الإدارة على استقطاب الكفاءات الشباب لتجديد القوى العاملة، وقد تميزت ارتفاع عدد المنتسبين للجامعات حاملي الشهادات وهو يعكس حرص مؤسسة SIM على توظيف الكفاءات ذات التأهيل الجامعي.
- كما أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مؤسسة SIM تولي اهتماما كبيرا لعملية تنمية الكفاءات من خلال عدة أساليب تنموية حيث في مجال التدريب تتبع نوعين من التدريب: تدريب داخلي(بمراكز التدريب والتكوين التابعة للمجمع) وتدريب خارجي (في المعاهد المتخصصة، وذلك في مختلف التخصصات والمستويات العلمية والمهنية) والذي يهدف من خلاله إلى : استقطاب كفاءات خاصة وسد احتياجات المؤسسة في مجالات معينة.
- وقد بلغت نسبة الذين تلقو تدريبا أو تكوينا أو كلاهما في عينة الدراسة 75% من أفراد العينة ما يعكس حرص إدارة المؤسسة على تنمية الكفاءات بكافة أنواعها.
- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائية أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل بلغت (3.87)، وبلغت(3,86) لمحور التغيير التنظيمي، وهي قيمة تعكس درجة الموافقة على مستوى العبارات والمحور ككل، كما يوجد تجانس في الإجابات.
- احتلت عبارة (تواكب المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في عمليات التدريب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (5.00) ما يعني الموافقة بشدة عليها وهي ضمن محور التدريب، على الرغم من إقرار

المستجوبين لمواكبة المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في مجال التدريب، إلا أنهم غير موافقين بشدة على وجود سياسة واضحة للتدريب في المؤسسة، كما تعكس الإجابات ميلا لاكتساب المهارات والتعلم التنظيمي لدى المستجوبين، وضعفا في نظرتهم للمؤسسة ومبادراتها لتشجيع المؤسسة واستغلال الكفاءات واشراكهم في القيادة.

الفرع الثاني–تحليل النتائج ومناقشتها : مما سبق نخلص للنتائج التالية :

- أظهرت نتائج اتفاق المستجوبين حول بذل المؤسسة جهودا لنشر التكنولوجيا ومواكبتها، خصوصا في الجانب التكنولوجي في حين دلت على ضعف تقبل التغيير الوظيفي ما يدل على وجود مقاومة للتغيير.
- أظهرت نتائج التحليل لمحور التغيير التنظيمي أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر بـ(3,86) بانحراف معياري (0.944) ، ما يدل على تجانس في الإجابات عموما؛ بحيث كانت أعلى موافقة حول عبارات محور التغيير التكنولوجي بمتوسط (4.1) وانحراف معياري قدر ب(1,42) تليها محور التغيير الهيكلي بمتوسط(3.7)، وانحراف معياري (0,88)؛ فالوظيفي بمتوسط حسابي قدر بـ(3.6)، وانحراف معياري(0,90) وهي إجابات تميل عموما إلى الموافقة على العبارات، كما أن محور التعلم التنظيمي هو الأكثر تأثيرا في التغيير التكنولوجي والقيمة (4.68) كأعلى قيمة للمتوسط الحسابي وهي تدل على موافقة كبيرة حول مضمون عبارة (تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات تقنية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعله أكثر كفاءة)

حيث يلاحظ اتفاق حول بذل المؤسسة جهودا لنشر التكنولوجيا ومواكبتها، وهذه النتائج تدل على أن أدارة المؤسسة تبذل جهودا في التغيير خصوصا التكنولوجي أعلى من باقي أنواع التغيير وإقرار المستجوبين على ضعف تقبل التغيير الوظيفي يدل على وجود مقاومة للتغيير.

- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طردية بين مؤشرات متغيرات الدراسة، تتراوح بين قوية جدا، قوية ومتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون أعلى قيمة له أي 855** بين التدريب التنفيذي والتغيير الهيكلي، أي أن هناك علاقة قوية جدا، ثم يأتي بعد ذلك علاقة قوية بين التدريب التنفيذي والتغيير الوظيفي في المنظمة، بلغت780**، ثم تلي العلاقة بين كل من التدريب التنفيذي والتغيير التكنولوجي حيث بلغت قيم معامل الارتباط 766**، وهي قيم دالة إحصائيا؛ أي أننا نرفض الفرض الصفري القائل بعدم يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مؤشرات بمؤسسة SIM عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة

إحصائية (أثر معنوي) بين تنمية الكفاءات بمختلف أبعادها المعرفية والتنفيذية والسلوكية والتغيير التنظيمي بمختلف أبعاده الوظيفية والهيكيلية والتكنولوجية بمؤسسة SIM عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.

وعليه نقبل الفرضية الإحصائية الأولى

❖ أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار معنوي فالقيمة المطلقة لـ (F) البالغة (36,709) أعلى من 05، بدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 01" %، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها على تحقيق التغيير الهيكلي لدى مؤسسة SIM ، ومنه نرفض الفرض الإحصائي الصفري**H021** للفرضية الإحصائية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرض الإحصائي البديل لها **H121** ؛ أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تنمية الكفاءات على تحقيق التغيير الهيكلي في مؤسسة SIM.

❖ كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة درجة التأثير β (,216) لمؤشر التعلم التنظيمي، **وبلغت** (,155) لمؤشر التدريب وبلغت(,524) لمؤشر قيادة فرق العمل، وهي تبين أن مؤشر قيادة فرق العمل ذي دلالة إحصائية وهو الأكثر تأثيرا في التغيير الهيكلي كما بلغت قيمة Beta (0.542) ما يعني أنه كلما تحسنت قيمة مؤشر القيادة لفرق العمل بوحدة واحدة تعزز التغيير التنظيمي بنسبة 54%،

❖ كما بلغ معامل الارتباط **(R)** فقد بلغ (0.819) أي بنسبة (82%) ما يعني وجود علاقة طردية قوية جدا بين تنمية الكفاءات والتغيير الهيكلي، كما يشير معامل التحديد $\mathbf{(R)^2}$ إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (67%) من التباين الحادث في متغير التغيير الهيكلي، أما باقي النسبة أي (23%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى لم ترد ضمن هذه الدراسة، وبالتالي نخلص إلى **رفض الفرض الصفري** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الهيكلي في مؤسسة SIM ، ونقبل الفرض البديل أي **قبول الفرضية الفرعية الأولى** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الهيكلي في مؤسسة SIM ؛

❖ تظهر نتائج الجدول رقم (45) أعلاه أن القيمة المطلقة لـ (F) بلغت (34,362) ما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي لأنه أعلى من القيمة 05، بدلالة إحصائية قدرت بـ (0.000)، وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 01"% ، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها(تعلم تنظيمي، تدريب تنفيذي، قيادة فرق عمل) على تحقيق التغيير الوظيفي لدى مؤسسة SIM ، ومنه نرفض الفرض الإحصائي الصفري **H022** للفرضية الإحصائية الفرعية الثانية للفرضية

الرئيسية الثانية ونقبل الفرض الإحصائي البديل لها **H122** ؛ أي وجود **أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على تحقيق التغيير** الوظيفي **في مؤسسة SIM**.

❖ أظهرت نتائج التحليل أن قيمة درجة التأثير β ,(2370,) لمؤشر التعلم التنظيمي، **وبلغت** (2510,) لمؤشر التدريب وبلغت (4190,) لمؤشر قيادة فرق العمل، وهي تبين أن مؤشر قيادة فرق العمل هو الأكثر تأثيرا في التغيير الوظيفي، فكلما تحسنت قيمة مؤشر القيادة لفرق العمل بوحدة واحدة تعزز التغيير الوظيفي بنسبة 41%، أما معامل الارتباط **(R)** فقد بلغ (0.810) أي بنسبة (81%) ما يعني وجود علاقة طردية قوية جدا بين تنمية الكفاءات والتغيير الوظيفي، كما يشير معامل التحديد $\mathbf{(R)^2}$ إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (65%) من التباين الحادث في التغيير الوظيفي، أما باقي النسبة أي (25%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى ،

❖ وبالتالي نخلص إلى **رفض الفرض الصفري للفرضية الفرعية الثانية** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الوظيفي في مؤسسة SIM ، ونقبل الفرض البديل أي **قبول الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير الوظيفي في مؤسسة SIM ؛

❖ كما أظهرت نتائج التحليل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها على تحقيق التغيير التكنولوجي لدى مؤسسة SIM ، فقد بلغت قيمة درجة التأثير β (0,301) (0,025) (0,102) لكل من مؤشر التعلم التنظيمي، ومؤشر التدريب ومؤشر قيادة فرق العمل، على التوالي، وهي تبين أن مؤشر قيادة التعلم التنظيمي هو الأكثر تأثيرا في التغيير التكنولوجي، فكلما تحسنت قيمة مؤشر التعلم التنظيمي بوحدة واحدة تعزز التغيير الوظيفي بنسبة 30%، فيما كانت نسبة مؤشر التدريب ضعيفة جدا.

❖ أما معامل الارتباط **(R)** فقد بلغ (0.408) أي بنسبة (40%) وهي علاقة أأقل من المتوسط ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين تنمية الكفاءات والتغيير التكنولوجي في المؤسسة، كما يشير معامل التحديد $\mathbf{(R)^2}$ إلى أن أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في الدراسة تفسر ما نسبته (16%) فقط من التباين الحادث في التغيير التكنولوجي، أما باقي النسبة أي (74%) فتعزى إلى متغيرات مستقلة أخرى وهي نسبة عالية ،

❖ ومنه نقبل الفرض الإحصائي الصفري**H023** للفرضية الإحصائية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية ونرفض الفرض الإحصائي البديل لها **H123** ؛ أي **عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على تحقيق التغيير** التكنولوجي **في مؤسسة SIM**.

❖ وبالتالي نخلص إلى **قبول الفرض الصفري** القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير التكنولوجي في مؤسسة SIM ، ونرفض الفرض البديل أي **رفض الفرضية الفرعية الثالثة** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بمختلف أبعادها على التغيير التكنولوجي في مؤسسة SIM ؛

وعليه نقبل الفرضية الإحصائية الرئيسية الثانية

الخلاصة

من خلال هذا الفصل هدفنا إلى تشخيص أثر أبعاد تنمية الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي بمؤسسة SIM ، حيث تبين أن المؤسسة تتبنى مقاربة إدارة الكفاءات يولي أهمية لتنميتها من خلال مختلف الأساليب، فقد قمنا في هذا الفصل بوصف للمجمع من خلال دراسة لهيكله والمؤسسات التابعة له وحجم المورد البشري وتطوره، ومن أجل الإجابة على مشكلة البحث وتحديد فرضياته وأسئلته الفرعية، اتبعنا أسلوب تصميم دراسة الحالة بالاستعانة بنتائج تحليل الاستبانة، والتي تمت بخطوات إجرائية تمثلت بداية بتحديد مجتمع و عينة الدراسة، ثم أداة جمع البيانات من مراحل الإعداد وصولا إلى التحكيم و من ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل، وصول لتحليل محاول الدراسة علما أن عدد المحاور هو ستة ثلاث مرتبطة بالمتغير المستقل و ثلاثة بالمتغير التابع، بالإضافة لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات و تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وفي الأخير توصلنا إلى أن مؤسسة SIM يولي اهتمام كبيرا بتنمية الكفاءات لديه، كما يتبنى أساليب التطوير المختلفة، و يستند على أساليب التنمية السلوكية أساسا المتعلقة بالقيادة بدرجة أكبر ثم المشكلة لفرق العمل وعلى تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق التي تلعب دور مهم في تحقيق أثر التغيير التنظيمي، يليه أسلوب التعلم التنظيمي فالتدريب التنفيذي، مما يعني أن هناك ارتباطا بين تنمية الكفاءات وتحقيق التغيير التنظيمي وأن أساليب تنمية الكفاءات تؤثر في تعزيز التغيير التنظيمي في مؤسسة SIM ، كما انه خلصنا إلى عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لأساليب تنمية الكفاءات على التغيير التكنولوجي بالمؤسسة ما يستدعي إعادة النظر في أساليب تنمية الكفاءات الموجهة للتغيير التكنولوجي وزيادة الاهتمام بتنمية بالكفاءات عموما وإعادة النظر في طرق تقييم الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود .

الخاتمة العامة

الخـــاتمـة

أظهرت التقلبات الاقتصادية الأخيرة وشدة التغير مدى الحاجة إلى التطوير في المنظمات واعتمادها على التكيف مع المخاطر المحيطة بمواردها التي من أهمها الكفاءات باعتبارها موردا اقتصاديا جوهريا للمنظمة، حيث يؤدي الاحتفاظ بها وتنميتها إلى ميزة قوية للمنظمة تجاه التهديدات المحيطة وللحفاظ المكانة الحالية وعدم الاضمحلال إضافة إلى أن تطوير القدرات يعد استثمارا مهما له عائده من خلال تخفيض تكلفة الإحلال وعوائد رفع الأداء والفعالية والتميز.

وقد حاولنا في هذه الدراسة بيان أهمية تنمية الكفاءات بأبعادها (المعرفية، العملية، السلوكية) على إحداث التغيير التنظيمي وتعزيزه في المؤسسة الاقتصادية، وتشخيص الأثر الذي يمكن أن تحدثه تلك على العملية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التغيير الوظيفي والتكنولوجي والهيكلي، انطلاقا من الدراسة النظرية بالتطرق لمختلف جوانب الكفاءات وأساليب تنميتها والتغيير التنظيمي وأبعاده وطبيعة العلاقة بينهما وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة

- يعتبر مفهوم الكفاءة عابرا للتخصصات ويتغير حسب استعمالاته وتوظيفاته المختلفة ولا يمكن ملاحظته إلا في الميدان كما أنه ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة والقابلية للتأقلم والتفاعل الإيجابي التي تسمح لها بالاستجابة لكافة التغيرات الحاضرة والمستقبلية الحاصلة في البيئة التنظيمية.

- تتزايد أهمية ثلاث أنواع من الكفاءات والمهارات في أسواق العمل هي المهارات المعرفية المتقدمة مثل التعلم التنظيمي وحل المشكلات المعقدة، والمهارات الاجتماعية السلوكية مثل العمل الجماعي وإدارة فرق العمل، كما أن القيادة وتنمية مهاراتها عنصر حساس لنجاح المنظمة.

- ضرورة الاهتمام بتنمية الكفاءات لا على أنها تكلفة بل استثمار وتحفيز وجعله وظيفة أساسية والتكيف مع تقنياته الجديدة والتكيف مع المستجدات المحيطة بالاستجابة لها بوسائل تتوافق مع متطلبات كل مرحلة وعدم الجمود على وسائل قد لا تلائم الظروف الحالية أو التهديدات المستقبلية أو طبيعة الكفاءات المستهدفة، وبذلك نثبت **صحة الفرضية الأولى** التي تعتبر أن التحول نحو الإدارة بالكفاءات ضرورة حتمية، كما تتطلب العملية تنمية الكفاءات المعرفية والتطبيقية والسلوكية.

- إن التغيير التنظيمي أصبح حتمية والتكيف معه ضرورة وهو داعم للاستقرار لا مهدد له، كما أن التغيير الذي لا يستهدف الثقافة أو الذي لا يصل إليها لا يخدم المؤسسة أبدا ويجب أن يعتمد على الأفراد

ويستهدفهم أيضا إضافة إلى الوظائف والمهام، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، وإن أي تغيير يجري في إحدى هذه المتغيرات يؤدي إلى التأثير في المتغيرات الأخرى أو أكثر من متغير، وان تمكين الأفراد والمشاركة والقيادة الفعالة تقلل مخاطر مقاومة التغيير في المنظمات، وبذلك نثبت صحة الفرضية الثانية القائلة ضرورة التغيير التنظيمي وأهمية إدارته والتكيف معه، وبذلك نثبت **صحة الفرضية الثالثة** القائلة بضرورة التغيير التنظيمي والتكيف معه، وأهمية التغيير التنظيمي وإدارته في المنظمات الحديثة.

❖ لقد أصبح موضوع إدارة التغيير التنظيمي قديما نسبيا والمواضيع الحديثة التي حلت محله هي التطوير التنظيمي وقيادة التغيير هذا الأخير الذي يقوم على الإبداع والابتكار؛ وأن المؤسسات الناجحة هي التي تشجع التفكير المستقبلي من خلال إحداث تغيير عن طريق تحديد رؤية وأهداف أكثر دقة ولتنفيذ التغيير التنظيمي بفعالية يجب إحداث التعديلات اللازمة لتلاءم احتياجات المنظمة إضافة إلى تدريب الموظفين على التغييرات المناسبة والحصول على دعم الموظفين بإقناعهم بجدوى التعديلات كما وهذه الخطوة هي جوهر إدارة التغيير في العمل والتغيير المؤسساتي كممارسة عملية، كما يجب الاعتراف أن :

- إدارة التغير هي عملية تعلم لكل الأفراد المشتركين فيه.
- التغير وإدارته عملية صعبة وبطيئة بطبيعتها.
- أن دور القيادة في التغير يتمثل أكثر في إدارة العلاقات الإنسانية أكثر من اتخاذ القرارات.

❖ انعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المنظمة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتدربين، وأيضا صعوبة تقبل التغيير من طرف الموظفين تعد من بين أهم الأسباب التي تمنع حدوث تغيير ايجابي في سلوك العاملين؛ لذا فان استخدام التدريب التنفيذي بشكل متكرر من قبل المنظمة لمساعدة المديرين التنفيذيين على تطوير قدرتهم على التعامل مع التغيير أمر مهم للنجاح في أوقات التغيير التنظيمي.

❖ القدرة على بناء فرق فعالة وتحقيق الأهداف التنظيمية خلال فترات التغيير التفكيكي أو الاضطراب التنظيمي باعتبارها واحدة من أهم سمات القادة الفعالين.

❖ يحتاج القادة إلى تحول في التفكير من التشخيص إلى الأسلوب الذي يركز على حل المشكلات وقد تبين أن التدريب لزيادة الكفاءة الذاتية ومهارات الإدارة والقدرة على تبني سلوكيات التدريب الإشرافية هو عامل رئيسي في المساعدة على التعامل مع المواقف الجديدة وغير المتوقعة.

وبذلك نثبت **صحة الفرضية الثالثة** التي تقول أن عملية تنمية الكفاءات خصوصا التنظيمية –السلوكية والتي تعتمد على القائد التحويلي، و تلعب دورا هاما في تعزيز التغيير التنظيمي، كما تساهم في الحد من مقاومة التغيير.

❖ كما توصلنا إلى أن مؤسسة SIM تولي اهتمام كبيرا بتنمية الكفاءات لديها، وتتبنى أساليب التطوير المختلفة، وتستند على أساليب التنمية السلوكية المتعلقة بالقيادة أساسا بدرجة أكبر ثم المشكلة لفرق العمل وعلى تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق التي تلعب دور مهم في تحقيق أثر التغيير التنظيمي، يليه أسلوب التعلم التنظيمي فالتدريب التنفيذي، ما يعني **صحة الفرضية الرابعة** أن مجمع **SIM** يولي إهتماما بتنمية بالكفاءات بأبعادها من خلال تدريب وتكوين أفراده ويسعى لتمكينها بمختلف الأساليب، مستهدفا في ذلك التغيير التنظيمي؛ مما يعني أن هناك ارتباطا بين تنمية الكفاءات وتحقيق التغيير التنظيمي وأن أساليب تنمية الكفاءات تؤثر في تعزيز التغيير التنظيمي في مؤسسة SIM .

❖ كما خلصنا إلى عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لأساليب تنمية الكفاءات على التغيير التكنولوجي بالمؤسسة ما يستدعي إعادة النظر في أساليب تنمية الكفاءات الموجهة للتغيير التكنولوجي؛ حيث يعتمد المجمع على أساليب تنبؤية ووقائية وهذا ما ظهر من خلال استباقه لازمة كورنا من خلال تدريب أفراده على أساليب الوقاية والحماية وهي نقطة تحسب له.

مما يؤكد **صحة الفرضية الخامسة** حيث أنه ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لتنمية الكفاءات (المعرفية، التنفيذية، السلوكية) على التغيير التنظيمي (الوظيفي،الهيكلي،التكنولوجي) في مؤسسة SIM.

2- **المقترحات** : ولمزيد من تثمين النتائج السابقة نقترح ما يلي :

- ❖ تطوير برامج تدريبية عن طريق حلقات مصغرة تستهدف التمرن على التكنولوجيا الحديثة والرقمنة من خبراء لهم القدرة على إيصال المعلومة .
- ❖ وضع نظام تحفيزي مرن وجعل التدريب والتكوين ضمن نظام التحفيز والابتعاد عن نمط التدريس الصفي إلى طرق التعليم الرقمي والتفاعلي أو عن بعد، في فترات متباعدة وضمن فرق بأساليب المحاكاة والألعاب وغيرها من الأساليب المبتكرة والابتعاد عن طرق التلقين كاعتماد برنامج التعلم عن بعد ، أو مزيج من التعلم عن بعد والتعليم التقليدي في الفصول الدراسية.
- ❖ الانتقال إلى أساليب التدريب تنفيذية و التدريب بالمرافقة، بالإضافة إلى تشجيع الدراسات الجامعية والتكوينات المتخصصة.
- ❖ اعتماد دورات تدريبية متخصصة لمختلف الفئات والمستويات الفنية والتشغيلية وكذا القيادات والأفراد الموهوبين تستهدف تطوير مهارات محددة.
- ❖ تقييم التدريبات والتكوينات بطرق أكثر دقة لتحقيق الفعالية والأهداف المسطرة لها.
- ❖ زياد التواصل الأفقي والرأسي عن طريق تقليل المستويات الإدارية والاعتماد على القيادة التشاركية والمرونة التنظيمية وتدريب المدراء على أساليب مبتكرة في القيادة، وفتح الحوار بين كل المستويات الإدارية وتشارك المعلومات إضافة لتشجيع فرق العمل وزيادة تمكينهم من خلال توسيع الصلاحيات.
- ❖ استخدام طرق مبتكرة لانتقاء الكفاءات كالاختيار الذكي للمرشحين من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل سيرة ذاتية للمتقدمين للوظائف واختيار الأشخاص الأكثر ملائمة للشغل، بناء على المهارات والخبرات المطلوبة.
- ❖ إعادة توصيف المهام الوظيفية ووضع نمط سلوكي محدد لكل وظيفة يتضمن المهارات والكفاءات اللازمة لشغلها والمستهدفة إضافة لوضع ترج كفاءات في كل وظيفة من مبتدئ متوسط إلى خبير.
- ❖ إعادة النظر في طريقة تقييم الكفاءات على أساس معايير محددة كما سبق وان تعتمد عدة متغيرات علمية وظيفية سلوكية، وعلى أكثر من مستوى لتفادي التحيز، واعتماد الرقمنة في أسلوب التقييم كما يجب أن يكون التدريب المقدم متوافقا مع التقييم ونتائجه وذلك لمعرفة النقائص والعمل على تطويرها.

❖ الحفاظ على الكفاءات وتثمين الخبرات من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين وتحديد العوامل التي تؤثر على رضاهم والحفاظ عليهم في العمل من خلال تحسين الاتصال الداخلي وتحديد الأساليب الأكثر فعالية للتواصل بين الموظفين وتحسين تفاعلهم.

❖ الاهتمام بالثقافة التنظيمية لان بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات والذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم.

3- آفاق الدراسة : ولمزيد من تثمين هذا الموضوع فإننا نقترح المواصلة في البحث في هذا الموضوع عن طريق التعمق أكثر وتفصيل في أبعاده وإضافة أبعاد لدراستها، وربطها بمتغيرات أخرى كما نقترح دراسة المواضيع التالية :

- دور التغيير التنظيمي في تطوير الكفاءات (دراسة مسحية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية)
- طرق الأمثلية في تحديد وقياس الكفاءات اللازمة لإدارة التغيير الناجح للمنظمات.
- التدريب وفق أسلوب 6S وأثره في تنمية الكفاءات.
- أثر استخدام التقنيات الحديثة في تطوير وتنمية الكفاءات (أساليب المحاكاة، والتقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز والتقنيات المدمجة،..).
- دور تقنية الذكاء الصناعي في تحديد الحاجة للتغيير التنظيمي واستشرافه.
- أثر التدريب أثناء عملية التغيير –دراسة قياسية–
- تنمية الكفاءات القيادية وأثرها في تحفيز التغيير والتطوير التنظيمي

المراجع المعتمدة

أولا- باللغة العربية

01- القران الكريم

أ- الكتب :

02- إبراهيم عباس الجيلاني، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ط 2، القاهرة، 2013.

03- إبراهيم هديب، الإستراتيجية التطويرية للمواد البشرية، دار أمجد، عمان، الأردن، 2015.

04- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، الطبعة الأولى منشورات الحياة صحافة، الجلفة، الجزائر، 2008 .

05- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

06- احمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.

07- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية الدار الجامعية، د.ت.

08- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة،مصر، 1998.

09- الخضيرين، محسن احمد، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، عام والنشر، الإسكندرية،2007.

10- اشوك تشاندا، شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، د.ت.

11- العطيات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمديرين، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

12- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2007.

13- أندرو دي سيزولاقي، جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة : أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

14- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

15- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي 2010.

17- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.

18- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003.

19- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية ط1، الإسكندرية، مصر،2009.

20- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.

21- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 2، عمان، 2005

22- دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2000.

23- دانيال جولمان، ريتشارد بوياتزيس، آني ماكي، القادة الجدد؛ تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج ترجمة : عثمان الجبالي المثلوثي، بشير احمد سعيد دار المريخ ، الرياض، 2004.

24- دودين أحمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014

25- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، طبعة دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014.

26- روبرت جي ويتمان وآخرون، التخطيط الاستراتيجي : كيف تتحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة، ترجمة : بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.

27- زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2003.

28- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر-، دار الجامعة الجديدة

الإسكندرية مصر،2003 .

30- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، 2003.

31- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق الدوحة، قطر، 1998.

32- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2004.

33- عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995.

34- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون عمان، الأردن، 2013 .

35- علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، د. ت.

36- علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1998.

37- عماد صالح سالم، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004

38- غسان منير حمزة سنو، علي أحمد الطراح، العولمة والدولة- الوطن والمجتمع العالمي، دار النهضة العربية بيروت، ط 1،2002.

39- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 1997.

40- ليزلي راي، تقنيات التدريب، ترجمة : خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، ، ط1، 2008.

41- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط.، 2000 .

42- محمد عمر الزعبّي، محمد تركً البطاًينة؛ القًيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزًيع، عمان، ط1، 2014.

43- مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الفا للطباعة والنشر، ط1، 2018.

44- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي- الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية-، ج2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.

45- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 2، دار وائل، عمان- الأردن، د.ت.

46- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011.

47- نبيل ابراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات – التغير التقني – العمل ورأس المال، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008.

48- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان- الأردن، 2010 .

49- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2007.

50- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

ب- الأطروحات والمذكرات الجامعية :

50- خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية – دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص : إدارة أعمال، جامعة البليدة2 ، السنة الجامعية :2015/2014.

51- حسين بركاني، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2010.

52- سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3 السنة الجامعية : 2015/2014

53- رميلي غلام الله، دور التدريب في تثمين الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة، السنة الجامعية :2012/2013.

54- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –مدخل الجودة والمعرفة–، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية :2004/2003 .

55- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة المطاحن الكبرى بالظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان السنة الجامعية : 2011/2010.

56- شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين، دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة: علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية : 2016/2015.

57- شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، رسالة دكتوراه-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تلمسان-تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية :2009/2008.

58- عبد الرحمن أحمد المقادمة، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013.

59- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك-، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، السنة الجامعية : 2009/2008.

60- وليد عبد اللطيف الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2016.

ج- المقالات العلمية المحكمة :

61- أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات العدد الاقتصادي لجامعة الأغواط،، عدد جوان 2012.

62- الرزقي كتاف، التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 05، عدد01، جوان 2017.

63- بوراس فايزة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد41 ، سبتمبر 2015.

64- بوشليت مسعودة، سواكري مباركة، التمكين المبني على إدارة الكفاءات- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة المؤسسة، العدد 01، المجلد10، سنة 2021.

65- بلقروريصات رشيد، يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 2، عدد2، أفريل 2007

66- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، جوان 2016.

67- حامدي محمد، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي –باتنة- مجلة العلوم الإنسانية – المركز الجامعي تندوف – الجزائر، العدد 03 ، ديسمبر 2017.

68- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 11، 2012 .

69- خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد الأول،2013 .

70- زغدود سهيلة، إستراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 08، جوان 2015.

71- ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد01، جوان 2017.

72- سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان -، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 03 ، عدد 04، جوان 2017.

73- سعد علي حمود العنزي، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 52، 2004.

74- سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 28، جانفي 2017،

75- صبيان إيمان، ثابت وسيلة، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج ، مجلة السياسات الاقتصادية، المجلد5، العدد 3، ديسمبر 2017.

76- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مهند محمد ياسين الشيخلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 17.

77- عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، عدد أ20- 2013.

78- عادل بضياف، رابح العايب، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد47، 2015.

79- عبد الكريم ملياني، مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية- دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جويلية 2016.

80- عمارة سلمى، بوخضرة مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية في الجامعة الجزائرية-دراسة حلة جامعات الشرق- ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جوان 2019.

81- عمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر - مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جانفي 2017.

82- علي عماري، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017.

83- فيروز شين، نوال شين، أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، جويلية 2016.

84- لعلى نورية، دور الموارد البشرية في إدارة التغيير- دراسة حالة مؤسسة ألدار بولاية معسكر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 7، جانفي 2017.

85- مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد 23، جوان 2017.

86- معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 17 ، جانفي 2017.

87- يوسف جغلولي، إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 7، جوان 2012.

88- يحضيه سملالي، احمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث – العدد 02 ، جوان2017.

د- الملتقيات العلمية والأوراق البحثية :

89- حمزه فيلالي، مداخلة بعنوان : دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12-13 ماي 2010 .

90- رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة يومي: 12-2010/05/13.

91- سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.

92- قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009 .

93- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005

94- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب بعض الدول-، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- يومي 03-04 ديسمبر 2012.

95- موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات- نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات-، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005 .

96- مداح عرايبي الحاج، مداخلة بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

97- شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

98- عادل عياض، إدارة التغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 09- 10 مارس 2004.

99- عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

100- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي :08-09 مارس 2005.

101- ميلود زيد الخير، مداخلة بعنوان: أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي : 12-13 ماي 2010.

102- رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة يومي: 12-2010/05/13.

103- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

104- حمزه فيلالي، مداخلة بعنوان: دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي : 12-13 ماي 2010 .

105- صولح سماح، محبوب مراد، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010 ،

هـ- المطبوعات والدوريات والتقارير الدولية:

106- أنتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات-تخطيط السياسات- استخدام الأدوات، مجلة خلاصات، السنة الثامنة، المجلد الثالث، العدد 171، سنة 2000 .

107-خالد بن سعد السجم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد غير معروف، مارس – أفريل 1998.

108- علي عبد الله ، دروس في إدارة الموارد البشرية ، سنة أولى ماجستير إدارة أعمال،2005/2004.

109 - عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بلميك، القاهرة، مصر 2004.

110- كلوديو مورا كاسترو، التدريب المهني والفني، تصحيح السياق، ترجمة : أحمد عطية أحمد، مجلة مستقبليات، العدد: 1، شهر مارس 1999.

111- مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، نوفمبر، 2001.

112- Chan، CKY، Fong، ETY، Luk، LYY، Ho & R، مراجعة الأدبيات حول التحديات في تطوير وتنفيذ الكفاءات العامة في مناهج التعليم العالي. المجلة الدولية لتطوير التعليم ، عدد 57، 2017

113- مجموعة البنك الدولي، الطبيعة المتغيرة للعمل، تقرير عن التنمية في العالم لعام 2019، صادر عن مجموعة البنك الدولي ص 03، موقع الوثيقة على الانترنت :

http://documents.worldbank.org/curated/en/711541543929794801/pdf/WDR-2019-ARABIC.pdf#page=45

114- تقرير معهد ماكنزي العالمي،2017 حول التكنولوجيا والوظائف ومستقبل العمل ، منشور على رابط المؤسسة على الانترنت، عنوان الرابط :

www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work

115- تقرير شركة Infor المتخصصة في مجال توريد تطبيقات المؤسسية المتخصصة للمساعدة في التغلب على اضطرابات السوق وتحقيق التحول الرقمي على مستوى الأعمال. الموقع الرسمي للشركة: https://www.infor.com

116- استطلاع دولي اجرته الشركة الرائدة عالميا في مجال الاستخبارات التجارية العالمية الموقع الرسمي للاكونوميست للاستخبارات الاقتصادية: https://www.eiu.com/n/

117- تقرير **SCM World** حول اعادة تشكيل مستقبل سلسلة التوريد :
. **SCM World** - Shaping the Future of Supply Chain, site web **:** https://www.scmworld.com

ثانيا- المراجع باللغات الأجنبية :

A- books:

118- Adair,J., Develop your leadership skills, MPG Books Ltd, London, UK, 2007.

119- Alan Jackson., Perry Keenan.,Harold L. Sirkin , The Hard Side of Change Management ;HBR,OCT , 2005.

120- Alan meignant, manager la formation dans l'entreprise, Ed d'organisation, paris, 1992.

121- Benjamin Cheminade,RH et competence dans une demarche qualite,Paris:ed AFNOR,2005.

122- Brown ,D « An Experimental approche to organization development », Hall International, New Jersey, 2006

123- Cécile DEJOUX, Les compétences au coeur de l'entreprise, éd. D'organisation, 2001.

124-Claude Leavy-Leboyer, La gestion des competences, Paris, édidtions d'organisation, 2002.

125-Daft, R, & 9 organizational Bekavior, Harcourt college Publishers, Inc, 2001**92**-David A.Decenzo and others, Human resource management, 11th edition, Wiley education, Asia, 2013.

126- DAVID C. McCLELLAND- Harvard University1-,Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", AMERICAN PSYCHOLOGIST January, 1973.

127- David Berke Michael E. Kossler Michael Wakefield Developing Leadership Talent,pfeifr, Library of Congress Cataloging-in-Publication DataBerke,

127-Derek Torington and Laura Hall, Human resource management, 4eme edition, Pearson education, England , 1998.

128-Daft, R, & 9 organizational Bekavior, Harcourt college Publishers, Inc, 2001.

129- Denis Harrisson, Camille Legendre, Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention, Safety Science 41 (2003),

130- Durand T. Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, 2004.

131-Guy Le Boterf, Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions, editions d'Organisation, paris, France, 2008.

132-Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives , édition d'organisation, 3eme édition, paris, s.a.

133- jean brilman ; les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance , édition d'organisation ;3eme tirage,2000.

134- Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, France, 1999.

135- Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD, 3^{ém} éditions, paris, 1997

136- Jean Simonet, Bernard bruhes. « de la formation au management des compétences », éditions la lettre du cadre, 2003

137- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, « comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada 2010

138- Jonnaert, P. Compétences et socioconstructivisme: Un cadre théorique. De Boeck, Bruxelles. 2009.

139- Jones, G, organizational theorg, znd?ed., Addison- Wesley publishing coman, 1999**104**-Lawson,K., The Trainer's Handbook of Leadership Development: Tools, Techniques, and activities, Pfeiffer Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2011

140- Lon Van BEIRNDONCK ,managment des compétences ,évaluation développement et gestion ,ed.de boeck,Bruxelles ,2004.

141- Lorraine Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longuenil collége Edouard, Mont petit.s.a.

142- Louis Baron, Lucie MorinThe impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 1, 2010.

143- LOU VAN BEIRENDONCK, Management des compétences, Edition de Boeck Université Bruxelles ,2004.

144- Lois B. Hart, Ed.D. Charlotte S, Waisman, The leadership training activity book (50 exercises for building effective leaders), AMACON, USA, 2005.

145- Macmillan, H, & tampoe, M, strategic management, oxford University press, Inc., 2000.

146- Marcel Coté, Marie-Claive Malo « Lagestion stratégique » éd, gaetea morin , canada, 2002.

147- Modern Oxford Dictionary, 1993.

148- Pierre longin, Coachez votre équipe-techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe, 3eme edition, Paris, Dunod, 2006.

149- Pierre Marion., Developing Organizations: Diagnosis and Action, Addison-Wesley, 1969.

150- Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11éme ed; puf, Paris, 2003.

151- Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999.

152- Seema sanghi, The hand book of competency mapping, Second édition, India, Sage publishe, 2007.

153- Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3éme édition; Editions d'organisation, paris, 2003.

154-steven K.thompson, simpling, 3 th edition, pp 59-60 with google books, 2012

155- TOPPING,P. A., Managerial leadership , McGraw-Hill Companies, Inc., NY, US, 2002.

156- W. DIMITRI , « Ressources humaines » 2° édition, éditions d'Organisation, 2003.

157- Wind,J and Main,Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999

158- Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), Encyclopédie de gestion, 2éme ed; Economica; Paris, 1997.

159- Sandra Bélier, Les compétences en action , Collection Entreprise et Carrières, Editions Liaisons, s.a.

B- Articles:

160- Alan Jackson., Perry Keenan.,Harold L. Sirkin: The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October 2005.

161- Alain MEIGNANT , Théorie du capital humain et analyse des scolarisation ,Revue déconomie politique, n°4, 07/1984.

162- ANTHONY M. GRANT, The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change, Journal of Change Management, 2014, Vol. 14, No. 2,2013

163- Charland, Patrick; Léger, Pierre-Majorique; Cronan, Timothy Paul; Robert, Jacques .DEVELOPING AND ASSESSING ERP COMPETENCIES: BASIC AND COMPLEX KNOWLEDGE, The Journal of Computer Information Systems; Stillwater Vol. 56, N° 1, (Fall 2015).

164- DAVID C. McCLELLAND- Harvard University1-,Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", AMERICAN PSYCHOLOGIST, January 1973

165- Durand T. Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion,(2004)

166- Harvard business review ? Embracing Digital Change Requires a Clear Strategic Focus, Harvard business review, 2017.

167- Hashemy,S.H., Yousefi,M , Soodi,S., Omidi,B. , Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, Procedia - Social and Behavioral Sciences, p230, 2016.

168-D. Held & JM. Riss, le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, Revue Employeur Suisse,N° 3,1998.

169- Icardo Chiva Johanna Habib, A FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LEARNING TYPES: GENERATIVE, ADAPTIVE AND ZERO LEARNING, university Jaume I, 12071 Castellon, Spain ,Journal of Management & Organization 21(03):1-19,may.2015,

170- Jacob Morgan (2020-1-6), "What is leadership, and who is a leader?"، Retrieved 2021-3-20.

171- Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11éme ed; puf, Paris, 2003

172- revue gestion 2000, l'entreprise dans un contexte eco-sensible,eric perais,benestriel, ,group ESC, rennes. janvier-fevrier,1999

173- Louis Baron, Lucie MorinThe impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 1, 2010.

174- Koenigsfeld, Jason Paul; Youn, Hyewon and other, Revised competencies for private club managers, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Bradford Vol. 24, N° 7, 2012.

175- Maria Pardee, Redefine your digital workplace as an innovation center ,IDC FutureScape: Worldwide Analytics and Information Management 2018 Predictions

176- Max Butlen, Joaquim Dolz, La logique des compétences : regards critiques, Armand Colin ,revue : Le français aujourd'hui, 2015/4, N° :191,2015.

177- Nazem, Fattah, et al. "A structural equation model of organizational learning based on social capital in universities." Advances in Environmental Biology, 14 Feb. 2014, Gale Academic One File, link : gale.com/apps/doc/A376207038/AONE?u=anon~d4c4ac42&sid=googleScholar&xid=67b40d07 . Accessed 13 Dec. 2020.

178- N.Delobe, G. Karnas, C. Vandenberghe, évaluation et développement des compétences au travail, presse universitaire de Louvain, Belgique, 2003.

179-Verma Prikshat, Sanjeev Kumar Graphic , and other , INDIAN HR COMPETENCY MODELLING: PROFILING, MAPPING AND AN INVESTIGATION OF HRM ROLES AND COMPETENCIES, The Journal of Developin g Areas Volume 52 No. 4 ,2018 .

180-V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», in cahier de Français, N°287, 1998,

181- Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), Encyclopédie de gestion, 2éme ed; Economica; Paris, 1997.

C- Theses :

182-Sébastien mayrat, gestion des compétence positionnelles en entreprise, bachelor HES , haute école de gestion de Genève, 2009

183-Stephen Weller, A study of organisational justice and participative work place change in Australian Higher education, PhD thesis, Australia, Victoria university.

184- Sophie benoist,emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau,édition toress,mémoire d'expertise:le management des talents:enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011

185- midgley, D,"Knowledge management", Philosphy process, pitfalls, and performance, Australian , Graduat School of management, Australia, Keainep.s.a.**187**- Milan P., Emanuel B., Uroš B., LEADERSHIP COMPETENCIES FOR SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT, A Preliminary Study Report, University of Maribor, Slovenia, 2008

D- seminars:

186- ALIOUCHE Farhat: Le management du changement, une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises" , Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar – Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre.

187- Patrick Gilbert, " définir la compétence en psychologie de travail", recherche dans le 12 ème congrès de psychologie de travail et des organisations,

المواقع والروابط الالكترونية :

188 -http://afedmag.com/web/ala3dadAlSabiaSections-

189 - WWW.ALPHADOC.DZ/PRODUIT/

190–www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt موقع الاتحاد الدولي للاتصالات

191-https://hbr.org/sponsored/2017/07/embracing-digital-change-requires-a-clear-strategic-focus

192-https://hrdiscussion.com/hr84445.html

193-wikipedia.org/wiki/Change_management

194-www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1330518

195-https://www.brandonhall.com/blogs/how-to-improve-mentoring-atyourorganization/?lang=ar

196-www.brooonzyah.net/vb/t3162.html

197- http://blog.jadaratint.com/author/dremilj

198-www.cherryflava.com

199-www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve

200- Centre for creative leadership, 4 Reasons to Invest in Leadership Development,in 20/10/2020, internet link:
https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/why-leadership-development-is-important-4-reasons-to-invest/

201-www.dxc.technology

202-www.eiu.com/

203-www.hrb.com/2000/05/cracking-the-code-of-change Harvard Business Review موقع مجلة

204- https://www.huffingtonpost.fr

205-www.huffingtonpost.fr

206-www.infor.com

207-www.ituarabic.org

208-www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

209-www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy

210-www.kotrinc.com/8-steps-process-for-leading-change

211-www.mckinsey.com/ معهد ماكنزي العالمي

212-www.pmi.org/learning/library/organizational-change-management-projects
213-https://manifest.univ-ouargla.dz/en/archives-en/206-facult%C3%A9s/facult%C3%A9-des-
214-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/
215-www.researchgate.net/
216-www.scmworld.com
217-www.statista.com موقع ستاتيستا للإحصائيات العالمية
218-www.strategicmanagementinsight.com/tools/McKinsey-7-S-model-framwork
219- www.study.com/academy/
220- https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059317304273
221- https://stringfixer.com/ar/David_McClelland
222- www.thebalancesmb.com
223- www.wikea.com
224-www.formation-haccp.com
225-www.algex.dz/ar/2017-03-19-08-13-36/item/838-2017-03-12-15-31-58
226-mobt3ath.com/dets

منصات رقمية :

227 -https://www.asjp.cerist.dz المنصة الجزائرية للمقالات العلمية
228- https://www.asu.edu.jo/ar/Scientific-Research-and-Graduate-Studies/Pages/The-Jordan-**229**-Journal-of-Applied-Science.aspx
230-www.cairn.info/revue-le-francais-aujourd-hui-
231- www.elsevier.com/locate/ssci
232- books.google.dz/books?id
333- www.sndl.cerist.dz/index.php النظام الوطني للتوثيق على الخط
234-https://portal.issn.org/resource/issn
235-https://www.proquest.com/central/index
236-https://www.pdfdrive.com
237-https://www.iasj.net/iasj
238- https://library.iugaza.edu.ps/fulltext.aspx

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) :قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

أ- قائمة السادة الأساتذة المحكمين للاستبيان المرسل عبر البريد الالكتروني		
	الأستاذ المحكم	**الصفة**
01	د .إبراهيم الشرع.	أستاذ بالجامعة الأردنية، قسم المناهج والتدريس
02	أ.د. مؤيد الساعدي	أستاذ وباحث بجامعة كربلاء –العراق
03	د.هيفاء عدنان حسونة	أستاذة علوم التربية والمناهج وطرق التدريس –غزة
04	أ. د. شريفي مسعودة	أستاذة بجامعة بشار–الجزائر
05	د.وائل محمد جبريل	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عمر المختار (ليبيا)
06	د. ليلى مطالي	أستاذة محاضرة – كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة بومرداس،
07	أ.د.قيصرعبد الكريم الهيتي	أستاذ الدراسات الاقتصادية الإسلامية في جامعة الانبار – العراق
08	أ.د. بورمانة عبد القادر	أستاذ ورئيس قسم علوم التسيير سابقا– بجامعة البليدة2
ب- قائمة السادة الأساتذة المحكمين للاستبيان الورقي		
09	أ. د. رياض عبد القادر	أستاذ بجامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10	د. عبيكشي عبد القادر سعيد	أستاذ محاضر ورئيس قسم التنظيم السياسي والإداري بجامعة الجزائر3.
11	د. بوراضي لزهر	أستاذ محاضر بجامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال.
12	د. بوقلاشي عماد	أستاذ محاضر بجامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
13	أ. د. داوي الشيخ	أستاذ ومدير مخبر إدارة التغيير بجامعة الجزائر3.
14	أ.د علي عبد الله	أستاذ وعميد كلية العلوم الاقتصادية سابقا–

الملحق رقم (02) : استبيان التحكيم للدراسة

جامعة البليدة 2 (علي لونيسي)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تحية طيبة، أما بعد

فإني أبعث إليكم بنص هذا الاستبيان لتتفضلوا بتحكيمه،و إفادتي بما فيه من أخطاء وتوجيهها

وهو استبيان يأتي استكمالا لأطروحة الدكتوراه بعنوان :

تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع سيم)

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

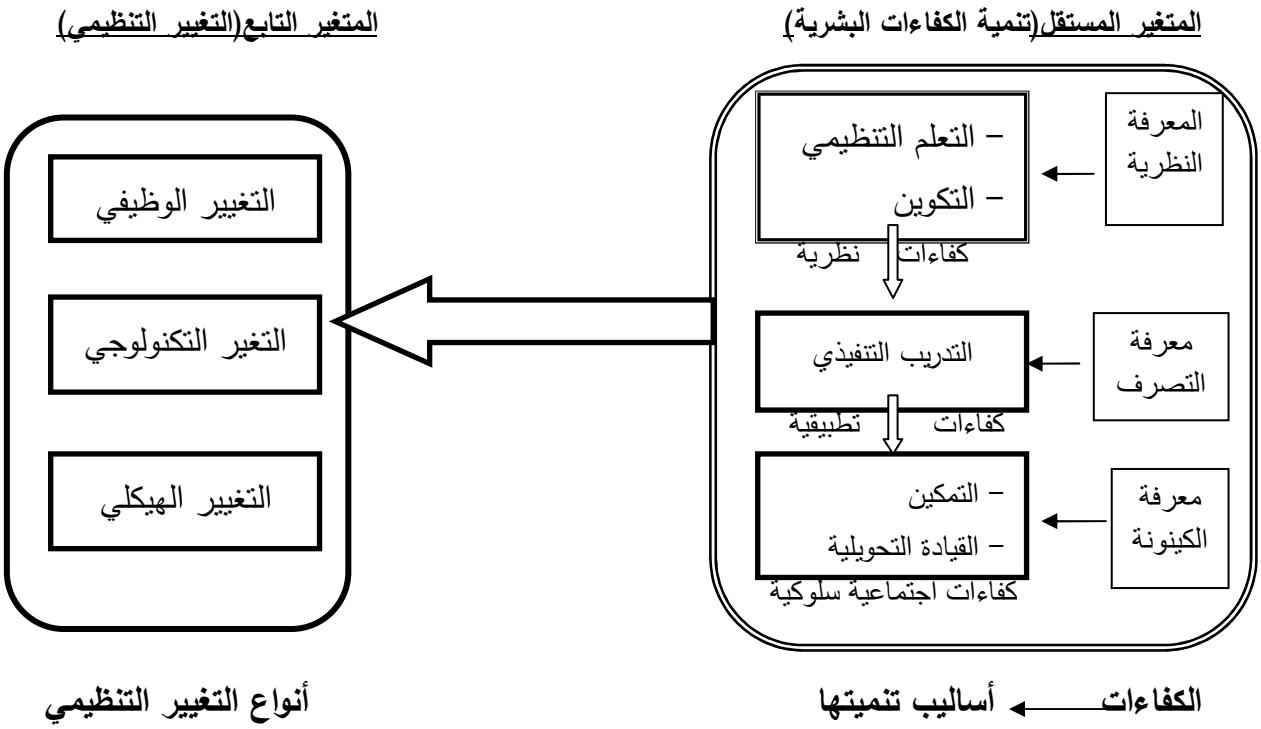
الطالب : شريفي سفيان، الجزائر **البريد الالكتروني : cherifisofiane1@gmail.com**

الإشكالية :

ما مدى تأثير تنمية الكفاءات البشرية على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

ملاحظة/تعديل :.....

نموذج الدراسة :



نص الاستبيان

استبيان موجه لعمال وموظفي مجمع سيم حول أثر تنمية الكفاءات في التغيير التنظيمي

يقوم الباحث بدراسة، وذلك استكمالا لأطروحة الدكتوراه بعنوان :

دور تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

يرجى قراءة فقرات الاستمارة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

*علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس * ذكر ◯ أنثى ◯

الفئة العمرية* أقل من 25 سنة ◯ من 26 إلى 35 ◯ 36- 45 ◯ 46- 55 ◯ أكثر من 55 سنة ◯

المؤهل العلمي * دراسات عليا ◯ جامعي ◯ ثانوي ◯ بكالوم ◯ آخر :..... ◯

المنصب المشغول حاليا: .....

الخبرة المهنية :* أقل من 5 سنوات ◯ 5 – 10 سنوات ◯ 11 – 20 سنة ◯ أكثر من 20 سنة ◯

المحور الثاني – تنمية الكفاءات		مدى وضوح العبارة	مدى ملاءمة العبارة	اقتراحات وتعديلات				
أ- التعلم التنظيمي				أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشجعني المؤسسة على التعلم المستمر وتجديد معارفي.							
02	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات والمعارف وتخزين خبرات كفاءاتها.							
03	يقوم المشرفون والمسئولين بتصحيح السلوكات وتوجيه وإرشاد الموظفين.							
04	تشجع المؤسسة على التعلم الجماعي من خلال فرق لتبادل المعارف.							
05	يقوم الموظفون بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى بعضهم وتوجيه غيرهم .							
06	أسعى لاكتساب معارف جديدة تتعلق بالتغييرات التنظيمية الحالية أو المستقبلية.							
07	يساعدني التعلم أثناء العمل والمواقف التي أواجهها في تنمية كفاءاتي.							
08	أتعلم من خلال حل المشاكل التي تعترضني والتجارب في المؤسسة.							
09	أكسبتني مواقع العمل السابقة خبرات واسعة في مجال عملي.							
10	ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وتنمية معارفي.							
11	يساعدني التعلم المستمر في التأقلم مع التغييرات الحالية والاستعداد لها.							
ب-التدريب :								
- هل سبق ان تلقيت تدريبا من قبل : نعم ◯ لا ◯								

اذا كانت الإجابة لا، فيرجى يرجى الانتقال إلى السؤال رقم 12 :

- ما هي مدة التدريب (أو التكوين):.....يوم/شهر
- ما نوع التكوين/التدريب الذي تلقيته :

تجديد المعارف ◯ تدريب على معدات ◯ وظيفة او مهام جديدة ◯ أخر(اذكره) :.....

- هل كان التدريب : داخل المؤسسة ◯ مركز تدريب تابع للمؤسسة ◯ مؤسسة تابعة للدولة ◯

العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملاءمة العبارة للبعد	اقتراحات وتعديلات
تعتبر الإدارة أن تدريب الكفاءات ضمن أولوياتها.			
تقوم الإدارة بتخطيط البرامج التدريبية مسبقا وتوفر لذلك ميزانية كافية.			
يخضع الموظفون الجدد لدورات تدريبية مهنية وفنية قبل ممارسة أعمالهم.			
لدى المؤسسة برامج تدريبية متجددة مواكبة للتكنولوجيا الحديثة.			
تعتمد المؤسسة مرافقة التدريب ميدانيا أثناء العمل للموظفين.			
تستخدم المؤسسة التدريب بغرض تجديد المعارف وتنمية الكفاءات.			
تقوم الإدارة بتنويع البرامج التدريبية لموظفيها الاكتفاء.			
تعتمد المؤسسة على التدريب الالكتروني في تطوير كفاءاتها.			
تدرب المؤسسة موظفيها في مجال البرمجيات والتقنيات			
يتم تدريب الموظفين على عملية إدارة التغيير			
يساهم التدريب في التخفيف من مقاومة التغيير.			
أكسبتني مشاركاتي السابقة في دورات تدريبية مهارات متنوعة.			
تساهم برامج التدريب في تعزيز التواصل والعمل الجماعي بين الموظفين			
ينمي التدريب القدرة على فهم حاجيات الموظفين النفسية والاجتماعية			
يساهم التدريب في تعزيز عملية التغيير التنظيمي في الوظائف.			
ساعدني التدريب على فهم مهامي وصلاحياتي الوظيفية.			
ج- التمكين وقيادة فرق العمل			
أمتلك القدرة على قيادة فرق العمل بكفاءة.			
يمكنني منصبي الطلب من الموظفين التعاون في قضايا العمل.			
أمتلك القدرة على الاتصال الفعال وتمرير الرسائل عبر الهيكل التنظيمي.			
يفضل العمال والموظفون العمل بمقترحاتي لامتلاكي لخبرة مهنية .			
أمتلك مهارات حل المشكلات وأقوم بشكل مستمر باقتراح الحلول.			
أمتلك الحرية في تقديم الأفكار الجديدة واقتراح أساليب العمل وانتقادها.			

المحور الثالث– التغيير التنظيمي يقصد به التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية	مدى وضوح العبارة	مدى ملاءمة العبارة للمحور	اقتراحات وتعديلات
أ- **التغيير الهيكلي**			
يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال بين مستوياته الإدارية المختلفة.			
يسهل الهيكل التنظيمي إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة			
تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي حسب الحاجة			
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات			
يساهم التدريب في سهولة الاتصال داخل المؤسسة			
ساهم التدريب في سهولة فهم الهيكل التنظيمي .			
يساهم التدريب في تعزيز عملية التغيير في الهيكل التنظيمي			
تسعى الإدارة باستمرار في التغيير في الوحدات والمناصب وتعديل الهياكل والمهام.			
ساهم رفع مستواي العلمي/المعرفي في فهم الهيكل التنظيمي والوظائف والمهام داخل المؤسسة			
ب- التغيير الوظيفي			
تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية قادرة على قيادة التغيير .			
أدرك أهمية التطوير والتغيير التنظيمي .			
أتقبل عمليات التغيير في المهام والوظائف و أتفهم دواعيه.			
يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.			
ساهم تدريب الموظفين على الوظائف الجديدة قي تغيير الاختصاصات والواجبات بين الموظفين وإعادة توزيع المهام			
ساهم رفع مستواي العلمي/المعرفي في تأهيلي لوظائف عليا أو مهام جديدة.			
ج- التغيير التكنولوجي			
تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية			
ساهم رفع مستواي العلمي/المعرفي في التحكم في التكنولوجيات الحديثة			
يساعد التدريب على التكنولوجيا الجديدة في تحفيز التغيير في الوسائل التقنية.			
تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي.			
أدى التطور التكنولوجي إلى تبني عملية التغيير في المؤسسة.			
تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية متمكنة من التكنولوجيات الحديثة.			
ساهمت التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتنمية الأداء داخل المؤسسة.			
تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات تقنية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعله أكثر كفاءة.			

الملحق رقم (03): نص الاستبيان النهائي للدراسة

استبيان

يقوم الباحث بدراسة أكاديمية حول دور تنمية الكفاءات في تعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع سيم، وذلك استكمالا لأطروحة الدكتوراه، لذا يرجى قراءة فقرات الاستمارة المرفقة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

*علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

الطالب شريفي سفيان

متغيرات الدراسة

* هل تلقيت تكوينا أو تدريبا أثناء عملك في المؤسسة:

- تكوين نظري ◯
- تدريب تنفيذي (عملي) ◯
- لا لم أتلق أيا منهما ◯

أولا- المتغير المستقل (تنمية الكفاءات)		غير موافق بشدة	غير موافق	محـــايد	أوافـــق	أوافق بشدة
أ- الكفاءات النظرية (Savoirs) : - التعلم التنظيمي						
01	تشجعني المؤسسة على التعلم المستمر وتجديد معارفي.					
02	تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل لخبراتي وكفاءاتي.					
03	تشجع المؤسسة على التعلم الجماعي من خلال فرق لتبادل المعارف.					
04	أسعى لاكتساب معارف جديدة للتأقلم مع متطلبات العمل في المؤسسة .					
05	أتعلم من خلال حل المشاكل التي تعترضني والتجارب في المؤسسة.					
06	أمتلك خبرات واسعة في مجال عملي.					
07	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وتنمية معارفي.					
08	ساعدتني معارفي في فهم التغيير التنظيمي وتقبله.					

	ب- الكفاءات التطبيقية (savoir-faire) - **التدريب**	غير موافق بشدة	غير موافق	محـــايد	أوافـــق	أوافق بشدة
09	لدى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.					
10	تعتمد المؤسسة على التدريب الميداني للموظفين.					
11	يتم الاستفادة فعليا ممن خضعوا لبرامج تدريبية.					
12	تستهدف المؤسسة كفاءاتها في برامجها التدريبية بغرض تنميتها.					
13	تواكب المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في عمليات التدريب.					
14	يساعدني التدريب على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة.					
15	يساهم التدريب في تحسين مهاراتي في العمل.					
	ج- الكفاءات الاجتماعية أو السلوكية (Savoir être) **- قيادة فرق العمل**					
16	أمتلك القدرة على قيادة فرق العمل بكفاءة.					
17	يمكنني منصبي من إشراك الموظفين في قضايا العمل.					
18	يفضل العمال والموظفون العمل بمقترحاتي لامتلاكي لخبرة مهنية .					
19	أمتلك مهارات حل المشكلات وأقوم بشكل مستمر باقتراح الحلول.					
20	أمتلك الحرية في تقديم الأفكار واقتراح أساليب العمل الجديدة.					
21	يقوم المسئولون بإشراك العمال في عمليات التغيير التي تحدث في المؤسسة					

	ثانيا- المتغير المستقل- التغيير التنظيمي يقصد به التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية - **التغيير الهيكلي**	غير موافق بشدة	غير موافق	محـــايد	أوافـــق	أوافق بشدة
22	تسعى الإدارة إلى تعديل الهياكل التنظيمية.					
23	تقوم الإدارة بتغييرات دورية في مهام ووظائف عمالها وموظفيها.					
24	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.					

25	تسعى الإدارة باستمرار إلى استحداث وحدات ومناصب جديدة او تعديلها.					
	-- التغيير الوظيفي					
26	أتقبل التغيير في الوظائف وأساعد في تحقيقه.					
27	أدرك أهمية عمليات التغيير في المهام والوظائف وأتفهم دواعيه.					
28	يساهم رفع مستواي العلمي/المعرفي في تأهيلي لوظائف عليا أو مهام جديدة.					
29	يقوم المسئولين بتصحيح السلوكيات وتوجيه وإرشاد الموظفين.					
	- التغيير التكنولوجي					
30	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية.					
31	ساهم رفع مستواي العلمي والمعرفي في التحكم في التكنولوجيات الحديثة.					
32	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي.					
33	تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية متمكنة من التكنولوجيات الحديثة.					
34	ساهمت التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتنمية الأداء داخل المؤسسة					
35	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات تقنية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعله أكثر كفاءة.					

ثالثا- البيانات الشخصية

الجنس * ذكر ◯ أنثى ◯

***الفئة العمرية :** *

أقل من 25 سنة	
من 25 إلى أقل من 35	
35- اقل من 45	
45- اقل من55	
أكثر من 56 سنة	

المؤهل العلمي : *

* دراسات عليا	
* جامعي(لسانس/ ماستر)	
* ثانوي	
* دبلوم	
*آخر:.....	

الخبرة المهنية: *

أقل من 5 سنوات	
من5 إلى أقل من10 سنوات	
10 إلى أقل من 15 سنة	
15 إلى أقل من 20 سنة	
من 20 سنة فأكثر	

*** المنصب المشغول حاليا** * : .....

◯ عامل تنفيذagent d'exécution

◯ عامل تحكمagent de maîtrise

◯ إطارCadre

◯ إطار ساميCadre supérieur

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04): أهم الأعمال في مجال التغيير

الفترة	الرواد	الأعمال	المراجع
الستينات	*Rogers, Everett*	في عمله على نشر الابتكارات يفترض *Rogers, Everett* أن التغيير يجب أن يفهم في سياق الوقت, قنوات الاتصال, وتأثيره على جميع المشاركين المتضررين	*Rogers, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. .*
الثمانينات	*McKinsey& Phillips, Julien company (1983)*	نشرت مجلة إدارة الموارد البشرية نموذج إدارة التغيير في 1982	*Phillips, Julien R. (1983). "Enhancing the effectiveness of organizational change management". Human Resource Management. **22** (1–2): 183–99.*
التسعينات	Daryl Conner في كتابه ,إدارة في سرعة التغيير 1993 ثم شركاء Conner في عام 1994،	التركيز على الأداء البشري وتقنيات التبني التي من شأنها أن تساعد على ضمان استيعاب الابتكارات التكنولوجية واعتمادها على أفضل نحو ممكن.	*Marshak, Robert J. (2005). "Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development". In Bradford, David L.; Burke, W. Warner (eds.). Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations. pp. 19–42.*
الألفينات	Anderson, D.; Anderson, L.	الدول في *ما وراء إدارة التغيير* أنه في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات تزايد كبار القادة غير راضين عن فشل خلق وتنفيذ التغييرات في نمط من أعلى إلى أسفل يخلق دور تغيير زعيم لتحمل المسؤولية عن الجانب البشري من التغيير.	*Anderson, D.; Anderson, L. A. (2001), Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders, San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer, retrieved 2011-12-21*
2010	Dean, Christina	حيث يتم الاعتراف الآن بإدارة التغيير كوظيفة رسمية لدى الحكومة الاسترالية حيث نجحت كريستينا دين في وضع معايير الكفاءة الوطنية من الدبلوم الى مستوى الماجستير	*Dean, Christina (2009). RIMER Managing Successful Change. Australia: Uniforte Pty Ltd.*
2016	(ACMP) جمعية محترفي إدارة التغيير	أعلنت جمعية محترفي إدارة التغيير (ACMP)عن إصدار شهادة جديدة لتعزيز المهنة: شهادة إدارة التغيير المهنية (CCMP) في عام 2016	*"ACMP's Certified Change Management Professional programme". The Association of Change Management Professionals. Retrieved 20 November 2015.*

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع

الملحق رقم (05) :بطاقة تقييم الكفاءات

Semoulerie Industrielle de la Metidja	
Fiche d'évaluation des compétences	

Evaluation final de l'agent :	Moyenne des trois notes / 20

EVALUATION (cocher la case en suivant la fiche des compétences du poste)

Compétences	Bien	Moyen	Faible
Savoir	17	12	5
Savoir être	17	12	5
Savoir faire	17	12	5

Moyenne égale à 15,33 ou 17	Confirmation
Moyenne égale à 13,3 ou 13 ou 12	
Moyenne égale ou inferieur à 11,33	

NB: La situation administrative de l'agent influence la note du savoir être de ce dernier, le responsable hiérarchique doit tenir compte du nombre d'absences irrégulières et des sanctions disciplinaires pour bien évaluer le savoir être de l'agent

المصدر :وثائق داخلية بالمجمع



cherifi sofiane