

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تطبيقات التغيير التنظيمي في البلدية الجزائرية
دراسة حالة " مقر بلدية الجلفة 2005-
2016"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية LMD

تخصص : ادارة الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ :

بن العايب بلقاسم

اعداد الطالبين :

- طالب نوح

- نجيمي خضر

السنة الجامعية 2016 / 2017

كلمة شكر

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي" سورة النمل، الآية ٢٩.

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعانا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا

العمل.

وإننا نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بن العايب بلقاسم

حفظه الله الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا

البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة و عمال قسم العلوم السياسية .

و إلى رئيس القسم الأستاذ نوري النعاس

وإلى كل الأساتذة الذين ساعدونا في إنجاز هذا العمل.



إهداء

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقينا قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا
لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دروبنا ليمهد لنا طريق العلم
"اليرنوس" الذي يقين الحر والبرد أبي العزيز، إلى من أرضعتني الحب
والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة .
نهدي هذا العمل :

إلى من حبهم يجري في عروقنا ويلهج بذكراهم فؤادنا
إخوتي و أصدقائي ، الى من بادلونا المحبة والصفاء و يد العون من
وقفوا
معنا في محننا ، إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي نصل إلى هذه
اللحظة
أساتذتي الكرام ، الذين قدموا لي يد العون في انجاز هذا العمل.
إلى من وسعهم قلوبنا و لم تسعهم ورقتنا .. .

مقدمة

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن ، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها ، من أجل ضمان استقرارها ونموها ، أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه ، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية وتبرز أهمية التغيير التنظيمي ، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال ، بسبب اقتضائه بمختلف جوانب المنظمة ، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها ، أو من حيث عملياتها ومهامها ، أو من حيث هياكلها التنظيمية ، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط .

فالتغيير عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات ، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

تسعى الإدارة الجزائرية إلى تحسين الخدمات الإدارية للمواطن ولا يتأتى ذلك إلا باعتمادها على تقنيات التسيير الإداري الحديث لمؤسساتها العمومية ولعل من بين هذه التقنيات التغيير التنظيمي والذي يندرج في إطاره التكوين والإدارة الالكترونية كأحد الاستراتيجيات التي تستعملها الجزائر حديثا داخل إدارتها والتي تعتبرها واحدة من اهم السياسات في سد الخلل و نقص المهارات و لتحقيق الكفاءة المهنية سواء كانت على الصعيد الخارجي او المحلي . ام عن المحلي فهي تركز على تقريب المواطن من مؤسساتها كالولاية والدائرة والبلدية وتحقيق ما يعرف برضاء المواطن.

إذ تعتبر هذه الأخيرة "البلدية" ، من أهم المكونات التي يستند اليها النظام الجزائري في تقسيماته والتي تساعد في حل المشكلات المحلية للمواطن واعطاء صورة أكثر وضوح عن سير المؤسسة العامة وتقريب

مقدمة

المواطن عن طريق الخدمات المتاحة كما هو الحال بالنسبة لبلدية الجلفة التي تعتبر المساعد الأول للولاية في التخفيف عن الضغط وتسهيل الصعوبات للمواطن داخل الولاية مما يعود بالنفع على الخدمة العامة .

من هنا فان الدراسة تهدف الى البحث في دور التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة أو بعبارة أخرى " واقع التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة من سنة 2005 الى غاية 2016" وتوضح أهمية التغيير التنظيمي داخلها وما له من فعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها البلدية وللغوص في هذه الدراسة كان لابد لنا الاشارة الى النقاط التالية :

1- أسباب اختيار الموضوع :

ان من الأسباب الجوهرية والهامة التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع هي محاولة معرفة واقع التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة باعتباره أحد مرتكزات وأسس التنظيم ضمن الإطار العام للمؤسسة ولدى العاملين . كما أثار فضولنا العلمي والمعرفي للغوص في هذه الدراسة نتيجة أهمية الموضوع و تجاهل بعض من المسيرين لهذه الظاهرة .

✓ الأسباب الموضوعية :

ان الواقع المعاش يشكل مجموعة من البراهين والدلائل التي كانت لنا الدافع القوي لاختيار هذا الموضوع : تطبيقات التغيير التنظيمي في البلدية الجزائرية . دراسة ومعرفة تأثيره داخل المؤسسة وما هي أهم المشاكل التي يعالجها . والنتائج التي نصل اليها . محاولين الغوص والتدقيق في المشاكل التي تطرح ضمن الادارة وكذلك الأزمات التي تعسف بالإدارة الجزائرية التي تعيشها في الوقت الراهن .

✓ الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الشخصية في البحث في هذا الموضوع .
- التعرف على مدى علاقة التغيير التنظيمي بالإدارة الجزائرية .

مقدمة

- ابراز أهم الامكانيات لتغيير التنظيمي التي تتوفر عنه الإدارة محل الدراسة.
- توضيح أهم النقاط الايجابية والسلبية .وكشف الاختلالات وإعطاء أفكــــــــــــــــار لتغطيتها ان أمكن .

2 - أهداف الدراسة:

- يهدف التغيير بشكل عام والتغيير التنظيمي بشكل خاص الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في :
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز

الأهداف العامة للمؤسسة

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب

اجراء تقييم مدى تحقيق التغيير التنظيمي لأهدافه في بلدية الجلفة.

3- أهمية الدراسة :

- ان أهم الدوافع التي كانت سببا في اختيار الموضوع هو الرغبة في إبراز دور وأهمية التغيير التنظيمي في المنظمة .
- نظرا لحدائته في العصر الراهن وتطور الاوضاع داخل المؤسسات بشكل عام . والجوانب الإدارية الاقتصادية

مقدمة

والاجتماعية بصفة خاصة . وهذا الأمر لم يأتي صدفة ولا اعتباطا بل من منطلق انه لا يوجد تغيير تنظيمي إلا ومن ورائه إدارة أو منظمة بحاجة إلى التغيير .

4 - الدراسات السابقة :

أما فيما يخص الدراسات السابقة ، فقد وقع الاختيار على عدة دراسات ، لها صلة بموضوع بحثنا

التمثل عنوانه في : تطبيقات التغيير التنظيمي في البلدية الجزائرية دراسة

حالة "بلدية الجلفة 2005-2016" والتي كانت تتماشى وطبيعة موضوعنا وساعدة في اثراء بحثنا ما يلي

1 - أحمد يوسف دودين¹ ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، حيث احتوى على الاشكالية التالية : ماهية وأبعاد وعناصر و استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي لكافة المنظمات ؟.

ليخلص في النهاية الى ايضاح المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، والى أهم الاستراتيجيات والأبعاد كما يوضح الأطر النظرية لتغيير التنظيمي ، وبعض الأنماط القيادية ، و إلى الأدوات المتعلقة بالتغيير التنظيمي كالتدريب و أهم التطبيقات له ، داخل المؤسسات الادارية . والعوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي . وعلاقة الالتزام الإداري والرضاء الوظيفي به .

2 - دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان² " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي في

للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة " رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة

باتنة ، 2009 حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية باتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه.

¹ - أحمد يوسف دودين ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، 2013.
² - بوهنتالة فهيمة ، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2009.

مقدمة

وقد تم إختيار عينة مكونة من 56 عاملا إشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة. توصلت الباحثة إلى أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصوصة ، حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف والاتصال، فرص الترقية.

3 - دراسة لي د. رحيم حسين ، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال . دوافعه أهدافه و مداخله . حيث

تعرض إلى هذه الدراسة لإيصال القارئ أهم الأهداف التي يحققها التغيير التنظيمي داخل في المؤسسات

الصناعية وحتى المنظمات .ولماذا نقوم بالتغيير التنظيمي ؟

دوافعه. ليخلص بالنتيجة . أن التغيير لا بد منه في المنظمات نتيجة احتياج المنظمات لـــــــه . وافتقارها

الى استراتيجيات مهمة كان لا بد منه . كما توضح هذه الدراسة أهميته وأهم المبادئ التي وجبة

مراعاهما لتمكين المؤسسات مـــــــن بلوغ الاهداف المسطرة الانبيـــــــة والمستقبلية.

5- اشكالية البحث :

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب في امكانية البقاء والاستمرار وسط

متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة ، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى

المحلي بل حتى على المستوى الدولي ، وبالتالي السبيل الوحيد لتمكن هذه المؤسسات من التعايش في ظل هذه

الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق توازن ما بين أوضاعها الداخلية و الأوضاع

الخارجية أو البيئية.

وبناء على ما سبق جاءت اشكالية بحثنا هذا على النحو التالي :

- ما هو واقع التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة ؟

مقدمة

6- حدود الإشكالية :

- حدود موضوعية: تطبيق التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة .
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على بعض من عمال وموظفي البلدية
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مكان " بلدية الجلفة "
- حدود زمانية : أنجزت الدراسة الميدانية بمركز بلدية الجلفة بتاريخ 24 ماي 2017.

7- السؤال الرئيسي :

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في :

- ما هو واقع التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة ؟

8 - الأسئلة الفرعية :

على ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- ماهي أهم اسهامات التدريب والإدارة الالكترونية لتغيير التنظيمي داخل المنظمة ؟
- ما هي أهم تطبيقات التغيير التنظيمي داخل بلدية الجلفة ؟

9 - الفرضيات :

الفرضية الأولى- استراتيجيات تسعى لتطوير المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

- مدى ارتباط التغيير التنظيمي بالمنظمة .
- اسهامات التدريب والادارة الالكترونية في تطوير المنظمة من خلال زيادة مهارات العاملين من جهة وتوفير الوسائل اللازمة من جهة أخرى .

مقدمة

8 - منهج أو مناهج الدراسة :

إن المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية مركبة ومعقدة ومتعددة الواجه الابعاد والمتغيرات و من الصعب دراستها من خلال منهج واحد، فوجود عدة مناهج متكاملة ومتناسقة كأسلوب لدراسة تتيح لنا الفرصة لدراسة هذه المجالات بعدة مناهج والتي اعتمدنا في بحثنا هذا عليها وهي كالتالي

• المنهج الوصفي التحليلي :

وهو منهج أساسي لأنه يتماشى وطبيعة الموضوع ويهدف الى التحليل والتفسير بشكل منظم، ويهتم بوصف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسير أسبابها، من أجل الوصول الى حقائق علمية محددة.

• منهج دراسة الحالة :

المعلومات مهمة وكان لا بد لنا ان نعرف هذا المنهج الذي يعرف على أنه طريقة اجرائية تحليلية لدراسة الظاهرة الاجتماعية من خلال التحليل المعمق للاحاطة بحالة معينة ودراستها دراسة شاملة ، وقد تكون هذه الحالة فردا او مجتمعا محليا أو مجتمع كبيرا أو اية وحدة أخرى في الحياة الاجتماعية . وكذلك يجب عن تساؤلات كيف؟ ولماذا؟ هذا ما يتماشى وطبيعة موضوعنا .

• المنهج الاحصائي :

أم عن تقسيمات الدراسة كانت كالتالي :

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي تضمن 3مباحث :

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي ، احتوى 3 مطالب هي مفهوم وأهمية ومقارنة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي . أما المبحث الثاني فتضمن : التغيير التنظيمي بين خصائص أنواع وأهداف أحتوى كذلك على 3 مطالب وهي : خصائص و أنواع و أهداف التغيير التنظيمي . يليه المبحث الثالث: أسباب مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي تضمن 3 مطالب كانت على النحو التالي مطلب

مقدمة

أول : أسباب التغيير التنظيمي المطلب الثاني : مراحل التغيير التنظيمي ونماذجه ، المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير التنظيمي

أما الفصل الثاني كان بعنوان : التدريب والادارة الالكترونية كمدخل لتغيير التنظيمي اندرج تحته **3** مباحث كل مبحث تضمن **3** مطالب وهي كالتالي :المبحث الأول: ماهية التدريب احتوى على المطلب الأول : مفهوم التدريب ، المطلب الثاني : أهمية التدريب

المطلب الثالث : أهداف التدريب . أما المبحث الثاني كان بعنوان : خصائص أسس و أساليب التدريب اندرج تحته **3** مطالب كل مطلب كان بعنوان المطلب الأول : خصائص وشروط التدريب ، المطلب الثاني : أسس التدريب ، المطلب الثالث : أساليب التدريب

ليأتي المبحث الثالث بعنوان : ادارة العملية التدريبية وفق **3** مطالب بعنوان المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية ، المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها المطلب الثالث : تقييم البرنامج التدريبي (تقويم التدريب) . ليكون المبحث الرابع بعنوان : الادارة الالكترونية كذلك تضمن **3** مطالب وهي :المطلب الأول : ماهية الادارة الالكترونية . المطلب الثاني : الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية .

يليه المطلب الثالث بعنوان : متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية مما يجعل المبحث الخامس بعنوان :عناصر و وظائف الادارة الالكترونية يندرج ضمنه **3** مطالب كل مطلب كان بعنوان : المطلب الأول : عناصر الادارة الالكترونية ، المطلب الثاني : وظائف الادارة الالكترونية ، المطلب الثالث : معوقات الادارة الالكترونية .

❖ ليأتي بعده الفصل الثالث والأخير وهو الجانب التطبيقي بثلاثة مباحث كل مبحث بعنوان :

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية لدراسة تضمن **3** مطالب بعنوانين التالية : المطلب الأول : منهج

الدراسة المطلب الثاني : حدود الدراسة المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة ليكون المبحث الثاني

بعنوان : تقديم بلدية الجلفة والهيكلة التنظيمي لمصالحها مع التقييم لكل من التغيير التنظيمي و

التدريب والادارة الالكترونية انجر عنه **3** مطالب وهي : المطلب الأول : نبذة تاريخية عن بلدية الجلفة

المطلب الثاني : التعريف بالبلدية كجهاز اداري ، المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة ليأتي بعده

المبحث الثالث عنوان : عرض البيانات الميدانية وتحليلها بثلاثة مطالب كل مطلب بعنوان : المطلب

الأول : البيانات الشخصية المطلب الثاني : أسئلة الاستمارة المطلب الثالث : تشخيص لتدريب والادارة

الالكترونية في بلدية الجلفة .

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة ، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة ، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته ، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج .

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي .

التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول وان تباينت درجاته وطبيعته وتعمقت آثاره وفوائده اتبعا للأماكن والأزمان والمجالات . ولذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية مما تعرض لها النظم التقنية وحتى المادية . ولشمولية المصطلح وسعته وديناميكيته فقد أعطيت له تعريفات متعددة كما اقتُرن استخدامه بمصطلحات بديلة ذات صلة بمعانيه وتعريفاته مما يتطلب الوقوف عند أهمها¹ .

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

بداية يمكن اعتبار التغيير على أنه : " التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة ، إذ قد تشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد .

¹ - عامر خضير الكبيسي ، ادارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص 6.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية . لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين و اعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير. فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركية دائمة، فهناك تغييرات في العلاقات، الفكر، أنماط الحياة، أشكال الحكم... إلخ. وسيتم في هذا المطلب التعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي تدريجيا كما يلي

❖ التغيير كما ورد في القرآن الكريم :

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية ، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان منهج أنزله الله تعالى لنسعد في الدنيا ونفر بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي . ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها : في قوله تعالى : ﴿ وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ وَلَأُمْرَهُمْ فَلَيُبْتَلَنَّهُمْ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَأُمْرَهُمْ فَلَيَعْرِفُنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرًا مُبِينًا . (النساء ، الآية 119) . حيث أن الله خلق عباده مفلطحين على قبول الحق وإيثاره ، فجاءهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان . وقوله أيضا : ﴿ ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُعَيَّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ (الأنفال، الآية 53) ، أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا إزدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم ، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم¹ .

¹ - إبراهيم مصطفى ، أحمد عبد القادر ، أحمد حسن الزيانت ، محمد علي النجار ، المعجم الوسيط، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 ، دون تاريخ النشر ج2 ، ص668

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

❖ التعريف اللغوي :

❖ " التغيير " في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر: حوله² ، وتغير الشيء عن حاله : تحول ، وغيره : حوله وبدله .

❖ التعريف الاصطلاحي :

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري ، وصعوبة إيجاد تعريف موحد له ، إذ التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه...

❖ فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه : " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل مؤسسات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار"².

❖ أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي

عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين

● ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية ، وذلك بإحداث تناسق

وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

1- إبراهيم مصطفى ، أحمد عبد القادر ، أحمد حسن الزيات ، محمد علي النجار ، المعجم الوسيط، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 ، دون تاريخ النشر ج2 ، ص668.

2 - سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مصر ، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1422هـ - 2001 م ، ص255.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

● استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".¹

❖ وعرف هيج التغيير بأنه : " تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المؤسسة) لتعيش حياة أفضل في البيئة " .

❖ في حين عرف عمر وصفي عقيلي التغيير بأنه : " نشاط يهدف أساسا إلى

احداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها ، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".²

بينما عرفه موسى اللوزي : " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها".³

¹ - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الأردن ، دار الفكر ط2 ، 1425 هـ -1994 م ، ص321.

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1418 هـ-1997 م، ص356.

³ - موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، ط2 ، عمان، دار وائل للنشر ، 2002. ص228.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

❖ أما فاروق السيد فقد عرف التغيير بأنه : " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان " ¹ .

هناك أيضا تداخل كبير لدى بعض الكتاب بين مفهومي التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية إذ أنهم حصروا مجالات التغيير في أهداف وسياسات الإدارة ، الجهاز الإداري وهي مجالات تهتم بها التنمية الإدارية أو التطوير الإداري .

من خلال دراستنا لتلك التعاريف نقوم بتعريف التغيير كما يلي:

« التغيير التنظيمي هو نشاط حتمي ، مستمر ، تفاؤلي ، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة والمحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمؤسسة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) ، إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل(الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل» .

هذا التعريف يبدو طويلا وربما غير عملي ، لكن هذه هي طبيعة موضوع البحث في مجال التغيير.

¹ - فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مصر، دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ، 2000م ، ص9 .

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

❖ يعرف بيكارد التطوير والتغيير التنظيمي بأنه : " جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدير من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية ¹ . "

❖ ويعرفه فرنش بأنه : " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ² . "

❖ وفي تعريف آخر لهما : " هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى التعبئة ³ الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية . وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المؤسسة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها " .

ويلاحظ من هذه التعريفات أن التطوير التنظيمي عند أحدهم هو (تغيير)، وعند الآخر (تحسين)، وعند ثالث هو (تجديد) وعند رابع هو (تحديث) . كم يلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن : « جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في مؤسسات العمل سواء كانت حكومية أو غير حكومية . وتكون أداة تنفيذ التغيير عن

¹- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مرجع ساق ص 10.
²- خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 2000م، ص370.
³- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 1421هـ-2000م، ص9.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في لأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمؤسسة.

3- وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير كما هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير الموجودة."¹

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية ، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية . " إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة ، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل في——ها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية " .

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 ، ص 203.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

المطلب الثاني : أهمية التغيير التنظيمي .

و كذلك من بين أهمية التغيير التنظيمي تكمن في من خلال ¹ :

1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

3- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

4-التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف ².

7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب وأهدافها.

8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الإستقرار

عليه، والحزم في تنفيذه.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.

¹- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، مرجع سابق ،ص 226.

²- عامر خضير الكبيسي ، ادارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر ، مرجع سابق ، ص 12.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

المطلب الثالث : دواعي وأهداف التغيير التنظيمي¹ :

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، والذي وصف بأوصاف شتى : اقتصاد المعرفة ، الاقتصاد الرقمي ، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير) ، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة ، فالأسواق اليوم أصبحت مُعَمَّلة، ودورات حياة المنتجات تقلصت وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكية) ، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات ، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه.²

أولاً- الحاجة إلى التغيير التنظيمي :

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة ، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بجدية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه ، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم ، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس

¹- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مرجع سابق ، ص 13.

²- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، مرجع سابق ، ص 25.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح ، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير و التطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة ، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية :

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والتنوعية.

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة¹

متطلبات الجودة الشاملة زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.

الارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.

متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

¹- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير ، مرجع سابق ، ص 256.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

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.

ثانيا- أهداف التغيير التنظيمي :

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة¹ إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات

المتاحة ، والموارد ، والطاقة ، ورأس المال.

زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

¹ - سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، مصر، 1992، ص37.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

بناء محيط محايي للتغيير والتطوير والإبداع.

تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.

تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان

بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء

والنمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل

معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عملها،

وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة"¹.

المبحث الثاني : التغيير التنظيمي بين خصائص و أنواع و أسباب .

التغيير التنظيمي هو عملية التحسين المستمرة على كافة أبعاد المنظمة (البعد الانساني، البعد الهيكلي

، البعد التنافسي ، لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية ، بما يضمن بقاء واستمرار

المنظمة في ظل الظروف المتغيرة.

¹ - رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم ، مجلّة العلوم الإنسانية ، العدد07 ، فيفري2005 ،
جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، ص175.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

المطلب الاول : خصائص التغيير التنظيمي¹.

من خلال التعريفات السابق ذكرها لتغيير التنظيمي وتحديد اهم أهدافه يمكن ابراز خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي :

1- التغيير عملية مستمرة :

فهو يعد من السمات الأساسية في عالمنا المعاصر ، فهو يوجه الأفراد والمنظمات دون استثناء ، لذا يجب على الاداريين أن يتوقعوا التغيير ، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة . و احداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من ولنا مستمر ، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم يظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

2- التغيير عمل مخطط :

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لابد ان يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يميزه عن التغيير غير المخطط أو التلقائي . ومن جاني اخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج الى انفاق أو التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الانفاق وتدبير الأموال .

¹- سيد سالم ، عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، بدون دار النشر ، 2000 ، ص 93.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

وثمة حقيقة هامة وهي أن نجاح خطة معينة للتغيير في احدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات اخرى ، وانما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء تشخيص الدقيق لمشكلاتها ، والظروف التي تعمل فيها .

ويجب أن نفرق هنا بين التغيير التنظيم والتطوير التنظيمي فالتغيير يهدف لتطوير هو ما يعرف بالتطوير التنظيمي والذي يعرف بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لاجداث التكيف المطلوب مع المؤثرات من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها . أما التغيير التنظيمي هو عبارة عن اجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ، كأهداف الادارة أو سياساتها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لايجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أقوى و أكثر كفاءة ، أو لايجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله ¹.

ولذلك حين نعالج التغيير التنظيمي المخطط الذي يسعى الى التطوير وتحسين التنظيم فان التفضيل أن نستخدم مفهوم التغيير التنظيمي لاتصافه بالشمول و تناوله لكافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في مجال واحد من مجالات التغيير أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التي درجت عليها استراتيجيات التطوير التنظيمي التي تركز على تغيير السلوك باستخدام برامج التدريب ، فقد أشار النعيم الى أن التطوير التنظيمي يقوم " على استخدام علم السلوكيات بسبب اعتماده على أسلوب المنظم في تحليل وتشخيص المشكلات في تناوله للمشكلات والقضايا التنظيمية لتحديد أساليب التنظيم المناسبة " .

¹- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 93.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

ونستنتج من ذلك أن التغيير التنظيمي اشمل ويتضمن كافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في مجال واحد كالتطوير التنظيمي .

3- التغيير مسؤولية ادارية¹ :

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الادارية المختلفة من مستوى الادارة العليا حتى مستوى الادارة الدنيا ، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الادارة العليا. فان لم تكن الادارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مسانده في المراحل المختلفة . ومع أن مسؤولية التغيير مسؤولية جماعة داخل المنظمة فان التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجب ان اسناد المسؤولية الى شخص مسؤول ، وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير .

4- التغيير عملية شاملة :

ان اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء ، أو النظام محل الاعتبار ، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتباره نظاما كاملا . والتغيير التنظيمي هو عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها لاحداث تغييرات في أساليب العمل ، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد ، والاستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها ، وهي بذلك تختلف عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول أحد جوانب التنظيم أو ما يعرف بالتغيير الجزئي .

¹- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 94.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

5- عملية التغيير تهدف الى تحسين فعالية التنظيم :

ان عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف الى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرما تساهم على تحقيق أهدافه بكفاءة و بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت

المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي .

إن نجاح عملية التغيير يتطلب فهمها كاملا لأنواع التغيير ، وأشكاله ، وكذلك لمراحله وهذا ما سنحاول توضيحه . يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير لا بد من التفرقة بينهما كما يلي :

أولاً - إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو العشوائي أو (التلقائي)¹ :

❖ التغيير المخطط :

إن أحد طرق تعامل المؤسسات مع القوى للبيئة الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغييراتها ، وقد ثبت عمليا أن المؤسسات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغيرات البيئية ، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغيرات عند حدوثها بطريقة منهجية ، هذه المؤسسات أكثر فعالية وكفاءة ، هذه العملية يطلق عليها مسمى " التغيير المخطط " ، بناء عليه فإن التغيير المخطط يتضمن توقعا

للتغيرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المؤسسات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب

¹- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 95

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسات ذاتها¹ ، وقد عرف سكيبتر skibbines التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة " .

مهما اختلفت هذه التعاريف إلا أنها تجمع على أن التغيير المخطط هو منظم كونه يقع داخل المؤسسات ، ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها ، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات تحليلها والحلول المقترحة ، وطريقة تطبيقها ، ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك² وأنه نابع عن قصد " ارادي " ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفا ، وأنه يتسم بالفعالية ، قائم على الابداع واقتحام مجالات جديدة. إن المؤسسات الناجحة في ظلال القرن الحادي والعشرين سوف لن تكون سوى تلك المؤسسات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بجمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل **PROACTIVE FUTURING** ، التي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته، هؤلاء القادة فعلا القادة المستقبليون أو صناع التغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم يعملون على جعل

¹ - علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، مصر ، الدار الجامعية ، 2003م ، ص320.
² - عبد الكريم أحمد الخزامي ، المؤسسات والتغيير بين المدير والخبير ، مصر ، مكتبة ابن سينا ، 1419هـ-1998م ، ص159.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

تلك الرغبات حقيقة واقعة، الذين يقومون بالانتقال من الاستمرار في إحداث ردود فعل قصيرة الأمد إلى توجيه وقيادة الأمد القصير من خلال الأمد الطويل، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدي إلى الحد من المشاكل والتعامل مع المشاكل قصيرة الأمد بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة. بمعنى التصرف بشكل يقرب المؤسسات من الأهداف الطويلة الأمد بدلا من الاكتفاء بمعالجة المشاكل الفورية ، والحرص - بصورة دائمة - على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتسم باستمرارية تغييرها. بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة توازنا صحيحا تجمع ما بين الأمد الطويل والقصير في أفضل صورة.¹

❖ التغيير العشوائي :

على العكس من التغيير المخطط ، هناك تغيير قائم على رد الفعل ، ويحدث عندما لا تعطي إدارة المؤسسات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية ، بل حتى هذه التغييرات بالفعل ، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات ، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات ، والتغيير الذي تعتمده هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة وتهدداتها هو المسمى " بالتغيير العشوائي " ، وقد عرفه موسى اللوزي

¹ - عبد الرحمن توفيق ، مجلة المناهج التدريسية المتكاملة "أساليب إحداث التغيير" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ط 3؛ 2004، ص74-75.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

بأنه : " التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف"¹.

إنّ التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغيرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

إنّ الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي ، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري ، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك ، وتنفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالبا ما تكون نتائجها غير الفعالة أقل من الكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكوتها، وتركن إلى فوقعتها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر إلا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها ، لذلك فان مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل لسببين رئيسيين :

- ✓ أن المؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعيد النظر والتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.
- ✓ عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدرا كبيرا من النجاح.

¹- موسى اللوزي، التنمية الادارية ، المرجع السابق ، ص 234.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

و بمقارنة بسيطة بين نوعي التغيير المخطط والتغيير العشوائي، نجد أن التغيير المخطط هو أفضل نوع في إحداث التغيير لأنه يقوم بوضع الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي تتخذ الإدارة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة اذا كان هناك رغبة بعدم حدوثه¹، فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط، ويمكن البدء به بسرعة، لأنه هدم والهدم أمره سهل وبسيط، خصوصا في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي، أو تعاني صفوفها من التراكمات، والتوترات السلبية الكامنة أو المحدودة، لذلك فان مجرد الدعوة اليه، والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأوامر، والانهاء بالمؤسسة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب، ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق، وإدراك ضرورة التغيير وضرورة العمل عليه.

لذلك فانه إذا تم الإعداد المناسب له، فانه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين، في أي مؤسسة كانوا، وعلى أي صعيد عملوا.²

ثانيا - أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل

أ- التغيير الشامل : فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص235.

² - فاضل الصفار، التغيير الاداري كيف ولماذا؟ مجلة النبأ، العدد 570، 2001، <http://WWW.ANNABA.ORG>،

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

ب- التغيير الجزئي : يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

ثالثا : إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين :

أ- التغيير المادي : مثل التغيير الميكاني والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب ، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال¹.

رابعا : يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

¹ - يحي برويقات عبد الكريم ، التغيير في مؤسسات الأعمال ، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ، موقع ، www.ituarabic.org

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

أ- التغيير التدريجي أو (البطيء) : حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب- التغيير السريع : وعادة ما يكون (مفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

خامسا : أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فتميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)¹

أ- التغيير المفروض (بالقوة) : تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب- التغيير بالمشاركة : فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

سادسا : وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

أ- البسيط (السطحي) : يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا ، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة ، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة ، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المؤسسة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي،مدخل تطبيقي ، معاصر،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003،ص362.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

ب- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ و عارض ، ويستغرق مدة طويلة ، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة ، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

المطلب الثالث : أسباب التغيير التنظيمي¹:

توجد عدة أسباب تجعل لمنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي ، ومن أهم ابرز هذه الأسباب :

• أسباب هيكلية :

لقد بينت النظرية الكلاسيكية دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل و خطوط السلطة والمسؤولية ، وتحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام الأوامر كزنية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه الى احداث التغيير المطلوب.

و قد بين "ريتشارد ل. دافت" أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى أحيانا بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة (المنظمة) ، مما يؤدي الى تنسيق أفقي و مرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية ، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانبا فيما يخص أداء العمل ، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل .

بالإضافة الى أن هذا السبب يشتمل على كيفية تقسيم العمل ، و التنسيق بين وحدات و اجراء التنظيم المختلفة ، و تقسيم التنظيم الى أقسام كما هو الحال في الادارات الأمنية .

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، مرجع سابق ، ص380.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

• التغيير في أهداف المنظمة¹ :

ان اجراء أي تعديل في أهداف المنظمة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها الى العمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي بحيث تساعده على تنفيذ هذه الاهداف.

وقد بين أكثر من باحث أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل في :

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ، مما يجعل منها نظاما متجددا .
- ✓ زيادة احساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة ، وزيادة درجة ولاءم وانتمائهم لها .
- ✓ تكوين فريق ادراي أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير ، و تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ، وتطوير نظم و اجراءات اتخاذ القرار ، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها .
- ✓ تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الاحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم ، وارساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها .
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة وايجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة .

• أسباب بيئية :

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المؤسسات ، مرجع سابق ، ص 384.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة ، اقتصادية ، سياسية ، واجتماعية ، وقانونية ، و سكانية ، و غالبا ما تكون ذه البيئة في حالة تغير.

فهي تتراوح بين الاستقرار و الاضطراب ، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها ، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة . وبالتالي فان تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه الى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها ، فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعد أن التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها .

● أسباب تقنية او تكنولوجيا¹ :

تتمثل الأسباب الفنية أو التكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية و أجهزة الحاسب الالي و وسائل الاتصال الحديثة والبريد الالكتروني والانترنت من العوامل التي تساهم في استمرار المنظمة والقيام بعملية التغيير والتنظيم .

● أسباب ادارية :

تؤثر فلسفة الادارة و أسلوب العمل داخل المنظمة على أدائها و أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي الى احداث تغيير في المنظمة .

وقد بين التركي أن دور الاداري كمعبر عن التغيير "change agent" ، يزداد أهمية حيث أنه المسؤول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب ويتم ذلك من خلال التعرف على

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات ، مرجع سابق ، ص 385.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

مشاكل التنظيم و وضع الحلول لها ، و كذلك من خلال تعديل نمط سلوكه الاداري و أسلوبه القيادي .

● أسباب نفسية :

يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على موارده البشرية . ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه . لذا فان أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل و في أنماط سلوكهم و اتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق اهدافه .

المبحث الثالث : مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي.

انطلاقاً من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير"¹ يقودنا هذا إلى أنه يمكن لكل مؤسسة إحداث التغيير المرغوب وذلك بإتباع الإستراتيجية التي تلاؤمها وحسب ظروفها في طريقة اختيار الإستراتيجية التي تريد إحداث التغيير بها فهي متعددة، وكل إستراتيجية لها شروط وظروف خاصة تطبق فيها من أجل ضمان نجاحها.

المطلب الأول : مراحل التغيير التنظيمي .

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو كيرت لوين ، والذي يرى بأن أي تغيير لابد وأن يمر

بثلاثة مراحل أساسية وهي :

¹ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات" ، ط 7؛ القاهرة، الدار الجامعية، 2000.ص 436.

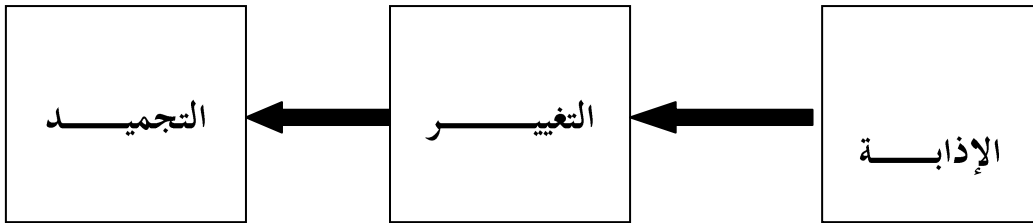
الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

1- مرحلة الإذابة unfreezing stage .

2- مرحلة التغيير changing stage .

3- مرحلة التجميد refreezing stage .

الشكل رقم : (01) مراحل التغيير التنظيمي .



المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 437.

أولاً : مرحلة الإذابة .

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة)، ويمدى استعداده لممارسة التغيير ، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/ النفسي

للتغيير.¹

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المؤسسات ، مصر ، الدار الجامعية ، 2002م، ص361.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة ، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء ، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة ، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة ، نظم الحوافز ، وغيرها ، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرةً.

ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية ، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد،¹ ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ، ويطلق على عملية التهيئة بـ : "الإذابة" ، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف ، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي :²

1- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

2- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل ، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب ، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

¹- موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، المرجع السابق، ص231.

²- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص437-438.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
- 4- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلا : التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلا تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المؤسسة ببعضها البعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.
- ثانيا : مرحلة التغيير .

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل ، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من¹

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، المرجع السابق، ص439

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

الأفراد ، وكل جماعات العمل، والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك ، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.¹

ولهذا ، فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم. وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة ، أيضا يحذر لفين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب²، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، المرجع السابق، ص439.

² - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، المرجع السابق، ص232.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

مكثف للعمل ، أو إعادة الهيكلة ، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لإتخاذ القرارات.¹ ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.

1 التجميد (Refreezing) :

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة 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.

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- ج- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- د- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين المساهمين في التغيير.

¹- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-2002م، ص349.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

هـ- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.

ز- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريب وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ك- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير¹.

و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (01): يشير إلى مراحل عملية التغيير

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق، ص 466-467.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

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

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 229¹.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المؤسسة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المؤسسة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ

¹- موسى اللوزي ، التنمية الادارية ، مرجع سابق ، ص 229.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المؤسسة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المؤسسة¹

وقد قدم كينيكي و كنيتر، الفرضيات التي تم بناءً عليها وضع هذا النموذج ، وهذه

الافتراضات تقوم على :

➤ إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التخلي عن الإتجاهات والسلوكيات الحالية.

➤ لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.

➤ إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.

➤ إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري.

➤ لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة ، دعماً لجهود التغيير.

المطلب الثاني : استراتيجيات التغيير التنظيمي و نماذجه .

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة لاختيار أفضل الطرق ووضع الاستراتيجيات

الفعالة، والخطط طويلة وقصيرة المدى لإحداثه، وجعل الأفراد يتعايشون معهم بالإيجاب ومن

أهم الأمور التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الإعتبار في إحداث أي تغيير.

¹ - طارق محمد السوبدان ، منهجية التغيير للمنظمات، ط 1؛ دار ابن حزم ، بيروت، 2001.ص 26.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

ب- إستراتيجية المشاركة المركزة:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد

الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم ، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة¹.

ج- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

¹ - طارق محمد السويديان ، منهجية التغيير للمنظمات، مرجع سابق ، 2001.ص 27.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

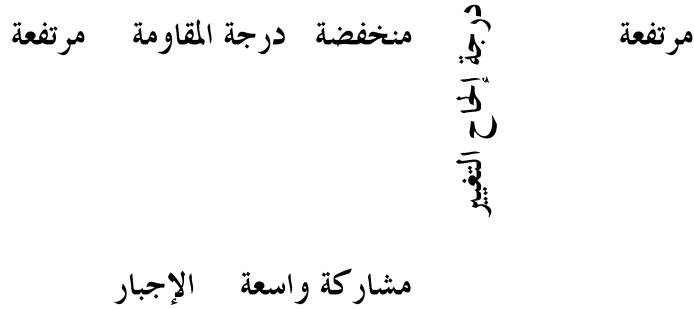
د- إستراتيجية أسلوب الإجبار:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا،

بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم

نسيان المداومة على الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير¹.

ويمكن تمثيل الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي : الشكل رقم (02): إستراتيجيات التغيير



مشاركة مركزة الإقناع أو الإجبار

منخفضة

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير " ، ط 1؛ عمان، دار الحامد، 2006، ص 210.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، ط1، عمان دار الحامد، 2006، ص211.

2- إستراتيجية التغيير البنيوي¹

يعتبر إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الإلتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

أ - إستراتيجية البراعة القيادية :

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب².

ب - إستراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة ، وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة ، مع مقاومة منخفضة ، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكراً عقلانياً ، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله،

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير"، مرجع سابق، ص211.

² - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق ، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير"، مرجع سابق ص211.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم ، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

ج- إستراتيجية الإلزام¹ :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإلتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

د- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

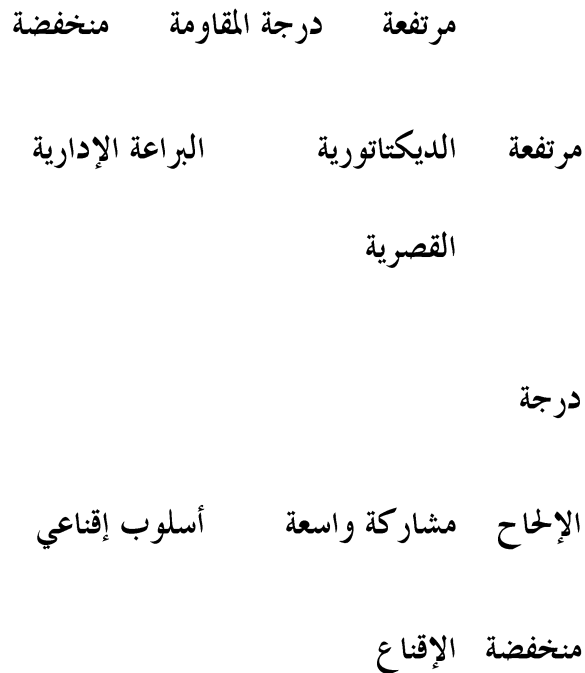
ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة ، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الإهتمام بالروح المعنوية ، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية :

¹- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق ، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير" ، مرجع سابق ص212

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

- يحمل أفكارا تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر.¹
- فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.

ويمكن بيان الإستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي: الشكل رقم (03): إستراتيجيات التغيير البنيوي



–المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 212.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير "والتحديات العصرية للمدير"، مرجع سابق، ص212.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف ، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبيق في الميدان ، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير¹.

ثانيا: نماذج التغيير التنظيمي

تتعرض المؤسسة في العصر الحديث إلى تعقيدات سريعة تتطلب منها سرعة في الاستجابة والتكيف معها بالتوازي ، مع ملاحظة المؤسسة لأثرها على البيئة أيضا، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، من هذا المنطلق شرع المتخصصون والباحثون في صياغة عدة نماذج للمؤسسة في إطار التغيير المخطط، إلا أن هناك مشكلا يتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير، لأن اختلاف المؤسسات والبيئات سوف يؤدي بالضرورة إلى أن النموذج الذي حقق النجاح لمؤسسة ما في تغييرها ليس بالضرورة هو النموذج الشامل الذي يمكن لجميع المؤسسات اعتماد².

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة أو الخطوات التي تتبعها المؤسسة بحيث تحتوي هذه الخطوات على المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالتغيير المراد إحداثه.

ومن بين أهم النماذج نجد:

- نموذج بيتر (Peter).

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير"، مرجع سابق، ص 212.

² - مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط1 عمان ، دار وائل ، 2005، ص 377.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

- نموذج هليكال وسلوكوم.

- نموذج لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch).

- نموذج كاست وروزنزويك (Kast & Roseenzweig).

- نموذج كرينر (Greiner).

- بالإضافة إلى النموذج الذي اقترحه عبد الباري درّة.

وكون النماذج تتشابه عموماً إلى حد كبير في عرضها سوف نقوم بعرض نموذجين للتغيير من بين النماذج السابقة وقد كان الاختيار على أساس أن النموذج الأول يظهر لنا مثال عن الرؤية الغربية

أما الثاني فيوضح لنا التجربة العربية، وقد اخترنا نموذج هليكال وسلوكوم ونموذج عبد الباري درّة.

أ- نموذج هليكال وسلوكوم (Helrikal & Slokom):

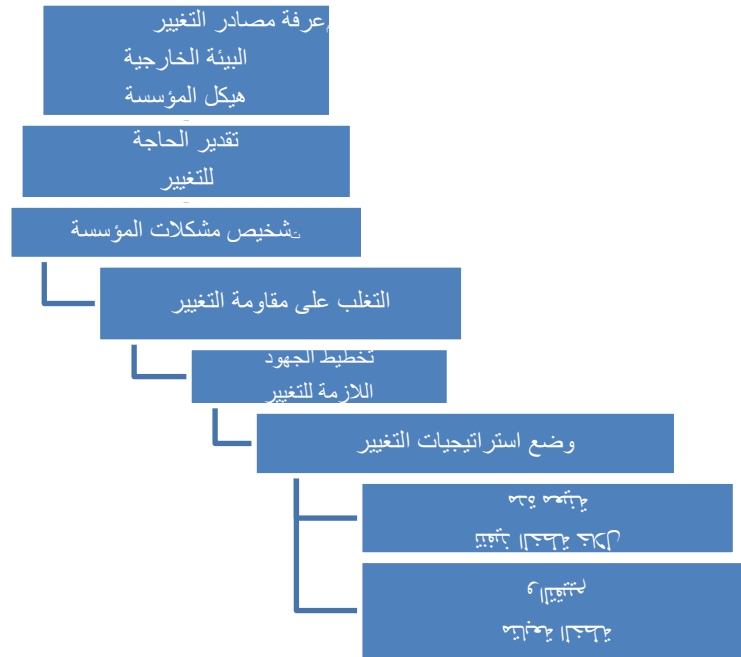
يقوم النموذج المعد من طرف هليكال وسلوكوم (Helrikal & Slokom) على التسلسل والتتابع في المراحل التالية¹:

- 1 معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية.
- 2 تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقم المؤسسة بالتغيير.
- 3 تشخيص مشكلات المؤسسة ومحاولة وضع حلول لها.

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسير للنشر، 2005، ص 378.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

- 4 التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها.
 - 5 تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من أجل العمل على إنجاحه من قبل المشاركين في عملية التغيير.
 - 6 وضع استراتيجيات التغيير التي يتم اعتمادها خلال إجراء التغيير.
 - 7 تنفيذ الخطة خلال مدة معينة تحددها الإدارة كي يسمح لها ذلك بالإطلاع على النتائج.
 - 8 متابعة الخطة والتقييم من خلال معرفة نواحي القوة والضعف فيها.
- ويوضح لنا الشكل التالي نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط



المصدر¹: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، ص

.379

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسير للنشر، 2005، ص 379.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

من خلال الشكل يتضح لنا أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية من ثم تقوم المؤسسة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحسب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا يعوق سير العملية، من ثم تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثه من خلالها، بعدها يتم تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.

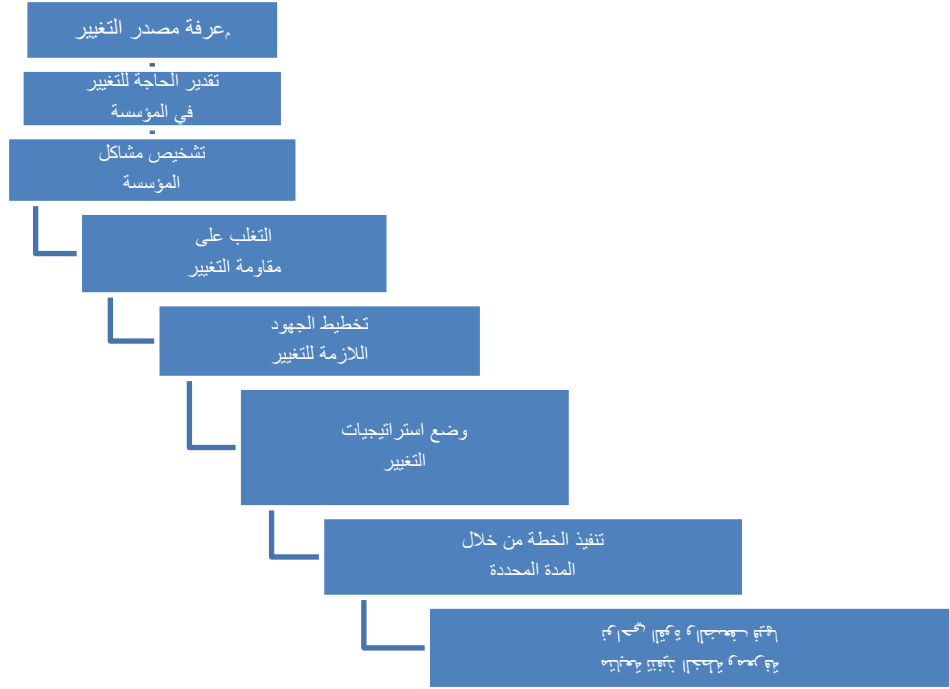
ب- نموذج عبد الباري الدرّة:

يقترح الدرّة نموذجاً لإدخال التغيير المخطط في المؤسسة وهو على الخطوات المبينة في الشكل

التالي :

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

الشكل رقم (05): خطوات التغيير التنظيمي



المصدر¹: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المؤسسة ، مرجع سابق،

ص379

يبين لنا الشكل السابق خطوات إدخال التغيير إلى المؤسسة بناء على المراحل التي تبناها عبد

الباري الدرة وتتمثل كل خطوة كالتالي :

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، مرجع سابق ، ص 379.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

1- معرفة مصادر التغيير¹:

قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المؤسسة الخارجية "هيكل السوق، التغيرات التكنولوجية، التغيرات السياسية أو القانونية" أو قد يكون مصدر التغيير هيكل المؤسسة وعلاقات السلطة والإتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور وإحساس العاملين داخل المؤسسة وتعقيد الأمور داخلها.

2- تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الحالي وما تريد تحقيقه.

3- تشخيص مشكلات المؤسسة: فقد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل، وغيرها من المشاكل.

4- التغلب على مقاومة التغيير : إن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد وذلك برفضهم ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ جيمس أوتول مؤلف كتاب "التغيير الجوهرى" : (أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة².

5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، مرجع سابق ، ص 380.

² السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمؤسسات ، مرجع سابق ، ص 13.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

6- وضع استراتيجيات التغيير: بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة

كالهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمؤسسة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

7- تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: ويشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى

سلوك فعلي خلال مدة محددة.

8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: هنا يتم مقارنة النتائج المحققة مع

الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها¹.

المطلب الثالث : الفرق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي .

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس

الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان (الفرد)، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في

الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي ، وركزت بشكل رئيسي على

الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

فتبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل في نهاية الستينات وبداية السبعينات على أنه عملية مخططة

واسعة النطاق تدار من القمة من أجل زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعرفة بالعلوم

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص 379.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

السلوكية من خلال جهود طويلة الأجل لتحسين الجوانب التنظيمية وإعادة تحديد العمليات بواسطة الإدارة الجماعية لثقافة المؤسسة وبالاعتماد بصفة خاصة على منهجية البحث التطبيقي.

وفي التسعينات أصبح من الممكن تحديد قضايا معينة للتطوير التنظيمي مثل التطوير والتنمية الشخصية والتعلم التنظيمي، والعديد من القضايا التي ظهرت نتيجة للتفكير والتطوير في العلوم الإجتماعية المتعلقة بالتحليلات الهامة للثقافة والسياسات التنظيمية.

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي ، وأبرز ما نذكره في

مجال التفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف

المؤسسة بكليتها(بكاملها)organisation-wide، أما التطوير التنظيمي فهو عملية تحويل أو

تبديل جزئي، فالتطوير التنظيمي يحمل من التغيير التنظيمي نسبة معينة تختلف باختلاف عدة

معطيات، لكن التغيير التنظيمي يشمل كل جوانب المؤسسة، كما أن التغيير التنظيمي هو

استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير

فيها، فهو إذن نوعان : النوع الأول هو التغيير المخطط planned change، أما الثاني هو

التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول(التغيير المخطط)،

فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة¹، وفي حين أن

التغيير يشمل المؤسسة ككل دون حصر أو استثناء نجد :

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة ، مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، مصر، الدار الجامعية، 2002م-2003م، ص331.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية:¹

1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.

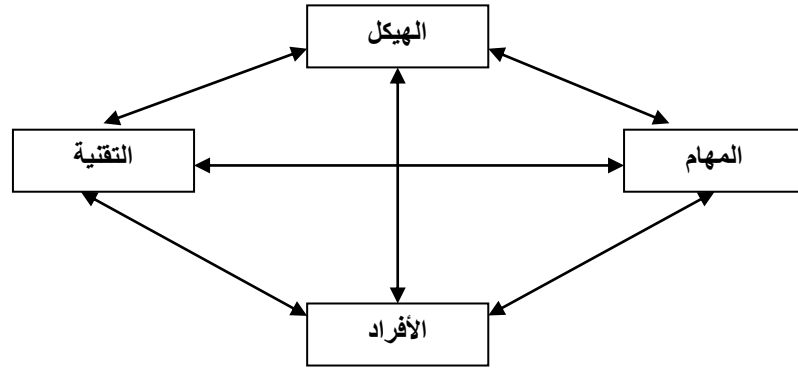
2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.

3- تغيير المهام أي المجال الوظيفي.

4- تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

ويوضح الشكل التالي مجالات التطوير التنظيمي السالفة الذكر:

الشكل رقم (06) : مجالات التطوير التنظيمي.



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص51.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، التطوير التنظيمي، مرجع سابق ، ص50.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد في إحداث التغيير المخطط على **توظيف تقنيات علم السلوك**³ مثل: تقنيات تشكيل السلوك، الاجتماعات المشتركة للجماعات **inter-group meeting**، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحساسة... وغيرها من التقنيات المستقاة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم والثقة في النفس، المبادئ، الابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية⁴، بالمقابل نجد أن التغيير يركز على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى كثيرة ومختلفة، نوعية وكمية، من أمثلتها نذكر:

- الأساليب الهيكلية مثل: إغناء العمل.. الخ

- الأساليب المالية والمحاسبية.

- الأساليب التقنية والإحصائية مثل: تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة¹ علاوة على أنه

يعتمد على الأساليب السلوكية أيضا، هكذا نخلص إلى نتيجة مفادها ضرورة عدم الخلط بين مفهومي التغيير والتطوير خاصة في سلوكياتنا الإدارية، حيث كما يلاحظ أن كثيرا من المؤسسات أو يقومون بإحداث تغييرات كيفما اتفق في مؤسساتهم وبالذات في المراحل الأولى من تسلمهم مقاليد إدارة هذه المؤسسات تحت عنوان التطوير والتنمية وهي في حقيقة الأمر خلاف ذلك ولا تقدم نتائجها أي إيجابيات فعلية على سير العمل، بل قد تكون لها سلبيات أي

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص414.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

تبعات لا تحمد عقباه، وكما نلاحظ فان مفهوم التغيير أشمل من مفهوم التطوير لذا حين نعالج التغيير المخطط الهادف إلى التطوير فان التفضيل أن نستخدم مصطلح . التغيير لا تصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب المؤسسة دون أن يحصرها في مجال واحد، أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التنظيمي التي درجت استراتيجيات التطوير التنظيمي التركيز عليها.

كما تجدر الإشارة قبل التطرق إلى موضوع التطوير الإشارة إلى الفرق بين التغيير والتطوير

الذين عادة ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان، إن لفظ التغيير مازال موضوع خلاف بين الباحثين، فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمي، والأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير وذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي¹، وهو عملية الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، حيث أنه قد يشمل العديد من النواحي، كإستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة، إتجاهات ومهارات الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل كما قد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية، كما أنه قد يحصل تلقائيا أو بصورة مخططة، في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة من خلال التدخل المدروس من الإدارة

1- محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، ط1؛ القاهرة، دار النشر للجامعات، 2000، ص 45.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

باستخدام المعارف والعلوم السلوكية ، بالتالي فنحن نطوّر من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.

أما عن القائم بعملية التطوير فيمكن أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، كما يمكن أن تعتمد المؤسسة على البديلين في نفس الوقت ، وهنا على المؤسسة أن تحدد دورها في التطوير.

الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل :

الحاجة للتغيير مستمرة وتوافق جميع أوجه نشاط المؤسسة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المؤسسة لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة ، مما يتطلب منها ضرورة الإستجابة والتكيف للتغيير، فالمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف و التأقلم، بالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ تفكير المؤسسة في عدة خيارات تكون أمامها على شكل مداخل تحدث من خلالها التغيير سواء كان مرغوبا أو مفروضا.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

المطلب الاول : مفهوم التدريب .

تتعدد تعاريف ومفاهيم التدريب من مفكر لآخر لكن تنصب في اتجاه واحد وتخلص في فكرة واحدة . ولعللى من أبرز هذه التعارف مايلي :

¹"التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"

" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".²

"عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال".

أما عمر وصفي عقيلي فكان له تعريف آخر عن التدريب :

" عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي ، من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم"³

¹ - عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران، عمان ، 2008 ، ص 35

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 88.

³ - عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر .ط1،2005، ص 438.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

المطلب الثاني : أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد ، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية¹ و الإزدهار الإجتماعي ، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.
- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.
- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم ، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى.
- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج ، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعا لذلك.
- بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية ، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.²
- التغيير والإختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، و الحاجة إلى أفراد متعددي المهارات ، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرا ضروريا.³
- وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل و التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

¹ - عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 37.

² - نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار البازوري، عمان، 2006 ، ص 15.

³ - نجم العزاوي ، التدريب الإداري، مرجع سابق ، ص 16.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- زيادة الإنتاجية :

ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.

- تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة :

استمرارية التنظيم : فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

المرونة : فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة¹.

¹- نجم العزاوي ، التدريب الإداري، مرجع سابق ، ص 17.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة :

ولعل هذه الفائدة لا تأتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تثبت الفوائد الآنفه الذكر، فجوودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه. **المطلب الثالث : أهداف التدريب.**

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي :

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة وتنقسم الى :

الأهداف الإدارية : وتمثل فيما يلي :

• **تخفيف العبء على المشرفين :** حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا

مقارنة مع غير المتدربين ، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات

المتدربين المكتسبة.¹

• تعزيز مرونة التنظيم و إستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

• العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

الأهداف الإجرائية : ويمكن توضيحها في الآتي:²

¹ - محمود أبو بكر و مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 19

² - رأفت السيد عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة ، 2000،

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة ، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.
- الإلتزام بالميزانية المقررة.

الأهداف الاقتصادية : تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في :

- زيادة الكفاية الإنتاجية ، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية.¹
- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

الأهداف الفنية :

- ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها ، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها ، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد :

¹- نجم العزاوي، التدريب الإداري ، مرجع سابق، ص 18.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها :** تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
 - **التقليل من نسبة العادم أو التالف¹ :** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة ، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
 - **يساهم في معالجة مشاكل العمل :** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها ، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها و أهدافها.
- ب- أهداف خاصة بالأفراد : وتمثل فيمايلي :**
- ✓ **تحسين مستوى الأداء :** وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
 - ✓ **تخفيض حوادث العمل :** فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية ، قواعد علمية وإرشادات عملية. **معالجة مشاكل العمل :** يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.

✓

¹- نجم العزاوي ، التدريب الإداري، مرجع سابق ، ص 18.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

✓ النمو و الإرتقاء الشخصي : تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر

الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتحسين صورة الذات ¹.

✓ تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين : برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل

للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

✓ رفع معنويات الأفراد : يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي ، كما

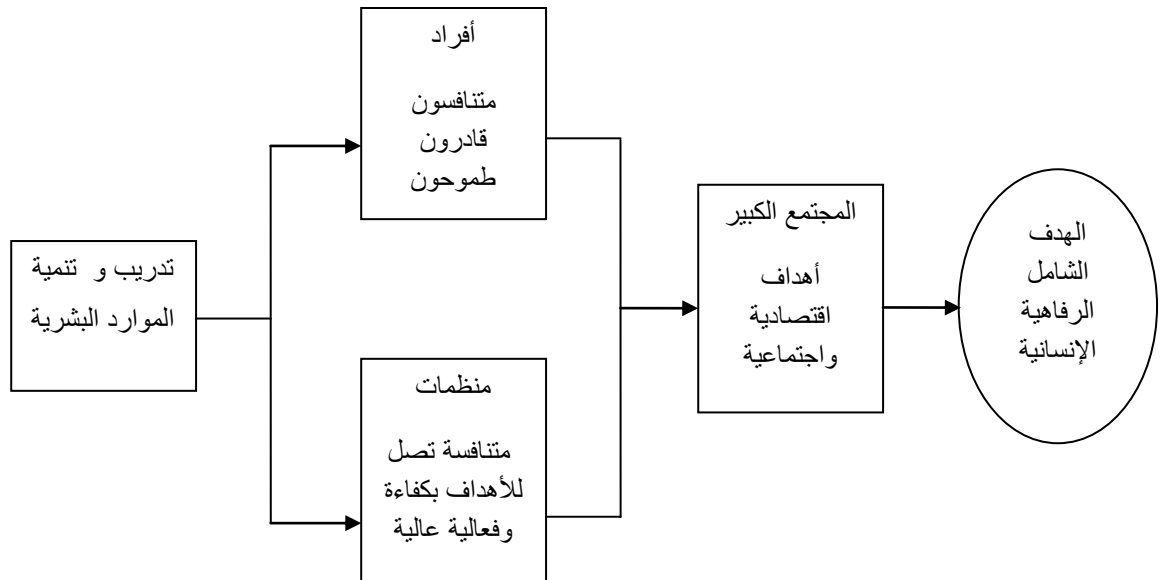
أن اهتمام المؤسسة بافرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

✓ الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي : أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال

تطوير القدرات الفنية ، السلوكية و العقلية للأفراد.

ج- أهداف خاصة بالدولة :

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي :



¹ - محمود أبو بكر و مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص 359.

الشكل (01) : مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.¹

المبحث الثاني : خصائص أسس وأساليب التدريب .

ان التدريب داخل المنظمات والمؤسسات وسيلة فعالة وركيزة تعتمد عليها اذ يعتبر من أسباب نجاحها ذلك لتمتعه بخصائص مرنة واساليب تتكيف وطبيعة كل منظمة سواء كانت داخلية او خارجية وانطلاقا مما سبق سنحاول الغوص في بعض خصائص التدريب وأساليبه مايسمح لنا بمعرفة مكونات هذا الاخير .

المطلب الأول : خصائص وشروط التدريب .

²: لتدريب شروط وخصائص لا بد منها وهي

- ان يكون هادفا : يعمل على تحقيق أهداف معينة ومتفق عليها مسبقا .
- أن يكون تراكميا ومستقبليا : بحيث يلي احتياجات مراحل تدرج أداء العمل .
- ان يكون متدرجا : طبقا للقدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب و من العام الى الخاص ..
- أن يكون متطورا ومرنا : يواكب كافة المتغيرات التكنولوجية .
- أن يكون شاملا : فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القادمين، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات .
- فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.
- أن يكون واقعيا : وفقا لاحتياجات تدريبية يتطلبها العمل .

¹- نجم العزاوي، التدريب الإداري ، مرجع سابق، ص 18.

²- بزن تيم ، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة " ، مرجع سابق ، ص 112/113.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

المطلب الثاني : الأسس العامة لتدريب و أنواعه.

1- أسس التدريب وتدرج تحت هذا العنوان ثلاثة نقاط أساسية¹ :

- **الاساس الفني :** ويقصد به طبيعة عمل المتدرب و وظائفه المختلفة و أوجه النشاط والمشكلات والتحديات التي تواجهه ، ومتطلبات واحتياجات و مؤثرات النجاح في القيام بعمله و أداء وظائفه بأعلى كفاءة ممكنة .
- **الأساس النفسي :** من خلال دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية للمتدربين وكذلك الخصائص الانفعالية (الاتجاهات ، القم ، الاستعدادات والدوافع) ، لتحديد الأساليب والطرق المستخدمة في عملية تدريس محتوى البرنامج .
- **الأساس الاجتماعي :** ويعني دراسة أسلوب حياة المجتمع وقيمه وعاداته و أهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

2- أنواع التدريب :

من خلال المعطيات السابقة من خصائص وأسس للتدريب لا بد و ان نشير الى أنواع التدريب التي تبين عمل وطبيعة عمل كل منظمة . وكيف تختار المنظمة التدريب الخاص بها لتطوير امكانياتها .

أ- **التدريب المباشر والغير المباشر .**

- **التدريب المباشر :** وهو التالتدريب الذي يتفرغ له المتدرب لفترات طويلة أو قصيرة و عادة خارج موقع العمل وتكون برامجه متخصصة يقدمها متخصصون أكفاء² .
- **التدريب الغير مباشر :** و هو التدريب مكان العمل بحيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة و باستخدام الات و معدات العمل خلال فترة العمل اليومي ، ويعتبر هذا النوع من التدريب الاقل تكلفة .

¹- يزن تيم ، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة " ، مرجع سابق ، ص 113 .
²- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، بدون دار النشر ، جامعة القاهرة 2003. ص 20 .

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ب- التدريب من حيث طول الفترة الزمنية :

- تدريب قصير الأجل : حيث ان فترة التدريب لا تتجاوز الأيام أو الأسابيع
- تدريب متوسط الفترة : حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز ستة أشهر على الأكثر .
- تدريب طويل الفترة : وهو التدريب الذي يتفرغ فيه الفرد الى ستة أشهر فأكثر .

ت- التدريب من حيث عدد المتدربين :

- و في هذا النوع من التدريب اما ان يكون التدريب فرديا أو جماعيا سواء داخل بيئة العمل أو خارجها .

ث- التدريب من حيث الموقع : وينقسم التدريب في هذا النوع الى قسمين :

- التدريب في داخل العمل : على مستوى الأفراد داخل المنظمة أو بشكل فردي ، وهذا النوع من التدريب فيه استمرارية لعملية التدريب بما يوفره من تبادل الخبرات بين أفراد المنظمة .
- التدريب خارج موقع العمل : ويكون بمراكز أو هيئات متخصصة للتدريب ، ويكون ضمن مجموعات مختلفة في تخصصات محددة و من مختلف المنظمات أو البلدان .

ج- التدريب من حيث توقيته : وينقسم الى ثلاثة أنواع هي :

- التدريب قبل الخدمة : و هو اعداد الأفراد علميا و عمليا بحيث يكونوا مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة اليهم عند التحاقهم بوظائفهم ، كالتدريب الميداني لخريجي كليات الطب والكليات التربوية .
- التدريب عند الالتحاق بالخدمة : مباشرة بتوفير المعلومات اللازمة للأفراد الجدد والتي يحتاجون اليها فيأداء أعمالهم ، مع توضيح رزنامة المنظمة التي التحقوا بيها
- التدريب خلال الخدمة : الحاق الأفراد بعملية التدريب في احدى قطاعات التدريب كالمعاهد ومراكز التدريب لتنمية قدراتهم و اكسابهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية¹

¹ - عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، مرجع سابق ، ص 22.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

د- التدريب من حيث مجال التدريب :

- التدريب المهني : وهو تاهيل المتدربين لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو المهنية كميكانيكا لسيارات ...
- التدريب التخصصي : وهو تدريب الفرد على تخصص معين ويتم تطوير أداءه في نفس مجال التخصص .
- التدريب على طرق الامن و السلامة : وتجنب حوادث و اصابات العمل .
- التدريب الاداري والاشرافي : يهدف لإكساب الافراد المهارات في مجال الادارة والإشراف .

ح- التدريب من حيث الغرض¹ :

وينقسم هذا النوع الى أشكال متعددة :

- التدريب من أجل اكتساب المعارف الجديدة التي تتطلبها الوظيفة .
- التدري من اجل تطوير أداء ومهارات الأفراد .
- التدريب من أجل الترقية أو النقل لمركز اداري جديد.
- التدريب من أجل مهارات خاصة كالقدرة على التفاوض و غيرها .

المطلب الثالث: أساليب التدريب² :

تتعدد أساليب التدريب طبقا لنوع التدريب ويمكن ان نذكر منها :

- التدريب خلال العمل : يعرف التدريب خلال العمل بأنه التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر أو من الرؤساء .

¹- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، مرجع سابق ، ص22
²- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق ، ص23..

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ويعتبر التدريب خلال العمل من اقدم اشكال التدريب ، والذي يعرف أيضا بالتوجيه المباشر حيث يقوم أحد

الافراد الملمين بالعمل شرح كيفية تنفيذ مهام العمل للأفراد ،الأخرين ، وهذا

النوع من التدريب الأكثر أنواع انتشارا حيث يتطلب فردا واحدا يكون ملما بطريقة وأداء العمل .

● التدريب من خلال التنقل بين الوظائف : التنقل بين الوظائف هو أسلوب من أساليب الادارة في عملية

التدريب ، واكساب الافراد خبرات مختلفة داخل المنظمات ، حيث يتم اعداد وتأهيل العديد من

الأشخاص لأداء وظيفة معينة ، حتى عندما يتغيب احد الموظفين

● التدريب من خلال الندوة : وي مشاركة مجموعة من متدربين مع عدد من المتخصصين لدراسة موضوع

محدد ومناقشة مشاكله وحلولها ، مما يجعل هناك تبادل للمعارف والمعلومات عن طريق تبادل الحلول

وتحليل المشاكل الموجودة .

● التدريب من خلال تقمص الأدوار: ان التدريب من خلال تقمص الدور و محاكات يقوم بها المتدربين

لأنشطة معينة لتفعيل مشاعرهم واكتشاف قدراتهم أو مخاوفهم وقلقهم ومعرفة مقدرتهم وكفاءتهم الفردية

أو الجماعية .

● التدريب من خلال الزيارات الميدانية : يعتبر التدريب في الزيارات الميدانية ربطا لما تعلمه المتدرب نظريا

مع ما هو موجود في الواقع العملي ، فالتدريب الميداني فرصة لاكساب المتدربين خبرات عملية تساعدهم

على مواجهة صعوبات العمل بكفاءة وثقة وقدرة عالية .¹

¹ - عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق ، ص25.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- **التدريب من خلال دراسة الحالة :** وفي هذا الأسلوب من التدريب يتم توزيع المشكلة موضوع الدراسة على مجموعة المتدربين بحيث تقوم كل مجموعة بوضع حلول مناسبة للمشكلة ثم تشرح كل مجموعة ما توصلت اليه من حلول و ابداء الأراء حولها .¹
- **التدريب من خلال المباريات الادارية :** وفي هذا الأسلوب يقسم المتدربون الى مجموعة معبرة تمثل ادارات أو منظمات ، ثم تعطي كل مجموعة معلومات مبدئية عن الوظائف و الأهداف وظروف العمل ، ثم تبدأ كل مجموعة باتخاذ القرارات متعلقة بالأفراد و التمويل وتقديم الخدمات للمستفيدين و غيرها مما يصب في طرق التنظيم وأساليب التخطيط وعملية اتخاذ القرارات .
- وتستغرق المباريات وقتا طويلا يقسم على عدة جولات تبين نتائج كل جولة على التي قبلها ، ثم يعقد اجتماع عام لعرض النتائج والتعليق على سلوك المجموعات ومناقشة الأسلوب الذي انتهجته كل مجموعة .
- **تدريب الحساسية :** في هذا الأسلوب من التدريب يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لفترة زمنية معينة لتحسين وتطوير مهارات التعامل والعلاقات الانسانية للآخرين من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم يشاركون خبراتهم ومشاعرهم و أحاسيسهم وادراكهم مع بعضهم البعض .
- **التدريب من خلال الورش :** يتضمن التدريب من خلال الورش أكثر من أسلوب تدريبي ، فو يستخدم أسلوب المحاضرة و أسلوب النقاش والعروض العلمية ، وتهدف الورشة التدريبية الى اكساب مهارات وكفاءات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل

المتدرب الفعلية لاكتساب الخبرة العملية ، وقد تتراوح مدة الورشة من 3 ايام الى عدة أسابيع

¹- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق ، ص25.

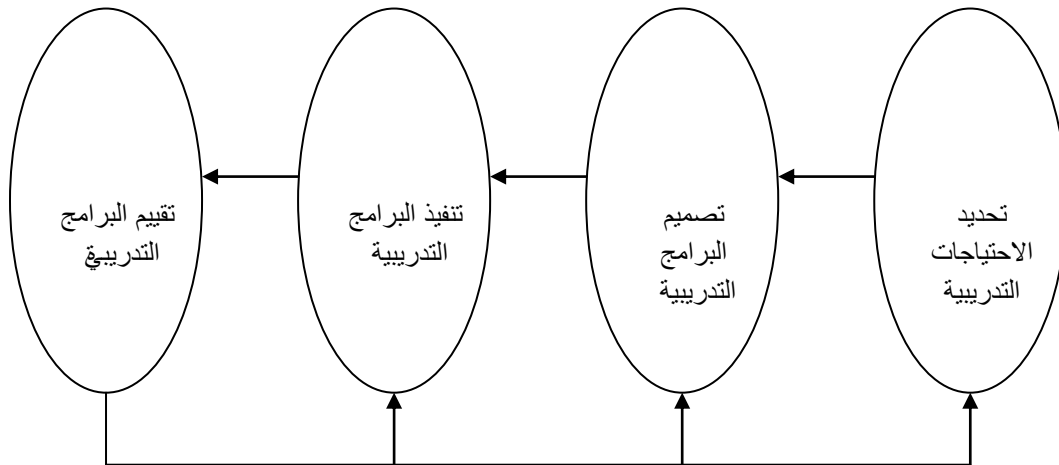
الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

المبحث الثالث : إدارة العملية التدريبية.

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية ، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية¹.



من خلال المعطيات السابقة سنحاول في هذا المطلب الغوص في ادارة العملية التدريبية وبالتفصيل وفقا لنقاط أساسية تدريجيا انطلاقا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرورا الى تصميم البرامج التدريبية يليها تنفيذ البرنامج التدريبي لنخلص في نهاية هذا المطلب الى تقويم برنامج التدريب .

¹ . معتز عبد القادر عساف ، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التمييز الإداري، الجزء السابع ، منشورات اتحاد المصارف العربية ، 2008، ص13.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية .

• مفهوم الاحتياجات التدريبية :

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل ،

وبعبارة أخرى ، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية ¹ ، أي بالوضع

الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل ، وتشير الأبحاث إلى المساهمة

الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية، طالما أن

الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر

الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال .

ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعاملها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين :

ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره

لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً .

إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب

الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين ، ولكنه يذهب بما تغطي الحاجة إلى

النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة ، والمنحى الذي نعرف

به الاحتياجات التدريبية هنا هو : " أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات

والإتجاهات التي يراد صقلها وتنميتها لدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو

تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل".

¹- يزن تيم ، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة " مرجع سابق ، ص 114.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

● تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية , نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي :

- الموظف الذي يؤدي العمل ، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية¹.

● المدير أو الرئيس المباشر: بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقتهم

بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

● اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن

مسؤولياته ، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

● مستشار أو خبير تدريب خارجي : ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة ،

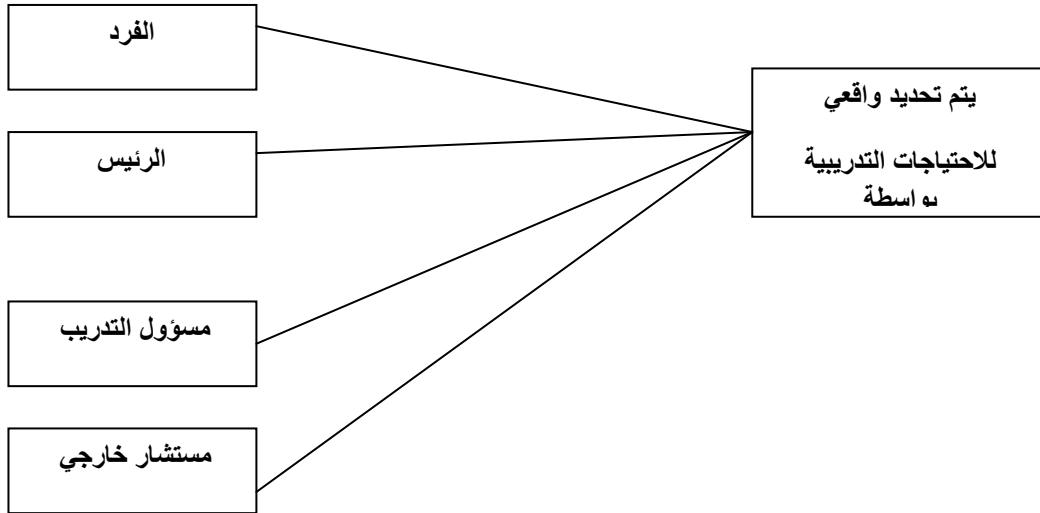
ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤدي أكلها إلا بتأييد من جانب

الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصاً وبالتدريب عموماً.

¹- يزن تيم ، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة " ، مرجع سابق ، ص 115.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية



المصدر¹: د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997م، ص226

• كيف نحدد الاحتياجات التدريبية .

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات :

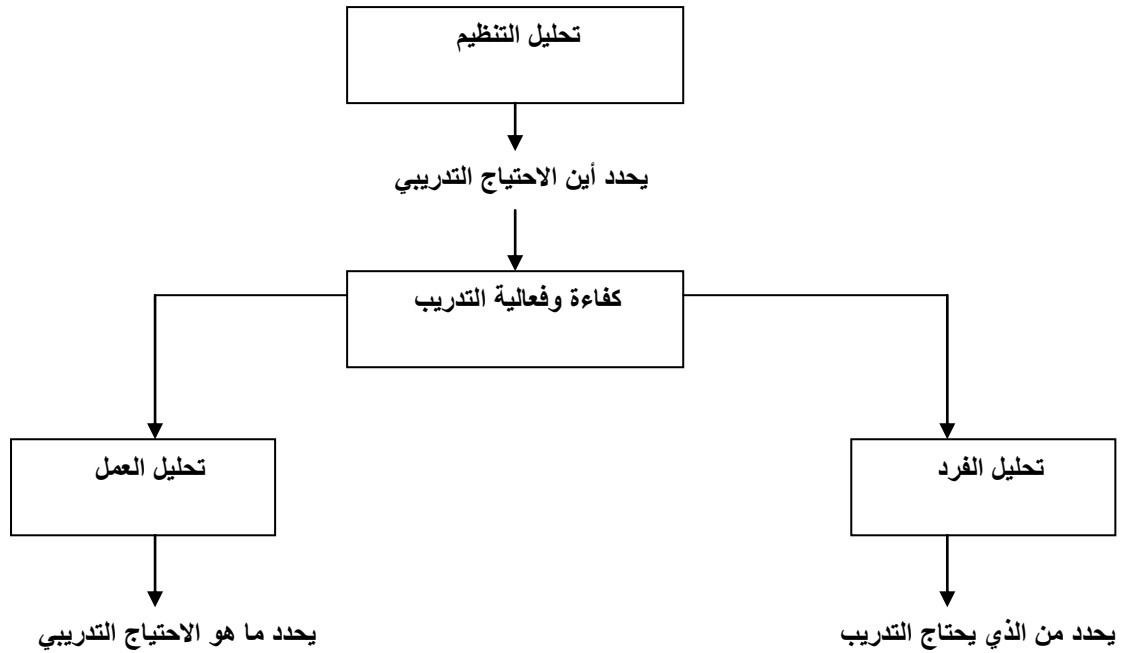
- تحليل التنظيم ، تحليل العمل ، تحليل الفرد.

وتوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي² :

¹- حسني عبد الفتاح دياب ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، 1997 ، ص 226.

²- حسين، عبد الفتاح دياب ، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، ص230.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية



1- تحليل المنظمة :

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام ، ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية¹

- ✓ أهداف المنظمة.
- ✓ عمليات المنظمة.
- ✓ الموارد والإمكانات المادية المتاحة لها.
- ✓ السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات.
- ✓ البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ الأهداف والتغيرات المتوقعة.

¹ - الرشيد، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، الأسس النظرية والتطبيقات العملية ، 2001م ، مكتبة العبيكان ، ص690.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الآتية الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمنظمة ككل ، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال.

والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة ردّ كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات ، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب مثل:

- سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل.

- الأجور المتدنية.

- الإجراءات المعقدة للعمل¹

2- تحليل العمل: وبناءً على ما سلف يمكن القول أن تحليل المهام يقصد به دراسة

دقيقة للوظائف في المنظمة ، ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها.

وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذا التحليل يعتمد بشكل كبير على المعلومات المستفادة من تحليل وتصميم العمل.

حيث تشكل المعلومات التي تنتج عن تحليل وتصميم العمل مدخلات هامة لتحليل المهام لأنها تعطي أخصائي التدريب معلومات كاملة عن :

- الوصف الوظيفي المتعلق بفحوى الوظيفة.
- المواصفات المتعلقة بمتطلبات شاغل الوظيفة.

¹ - الرشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، الأسس النظرية والتطبيقات العملية ، مرجع سابق ، ص 69.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على (ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب).

ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال:

1- عن طريق الملاحظة الشخصية.

2- دراسة السجلات والوثائق الرسمية.

3- المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.

3- تحليل الفرد¹: ويتجه هذا النوع من التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات التي يمتلكونها، مما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لديهم لملاءمة متطلبات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

الخطوة الأولى هنا هي :

● تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله وذلك من خلال :

✓ دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي.

✓ أو امتحانات القدرات والمهارات.

✓ وسجلات الإنتاج للمنظمة.

ومن تقدير تقييم الأداء، مثلاً نجد أننا يمكن أن نواجه حالتين:

- إذا أظهرت نتائج تقييم الأداء، بعض نواحي القصور في الأداء، فيمكن تحديد التدريب المناسب لتلافيها، ويصمم التدريب ليكون علاجياً أو تصحيحياً.

¹- الرشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، الأسس النظرية والتطبيقات العملية ، مرجع سابق ، ص 68.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- أيضاً الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يصمم لهم تدريب تطويري لإعدادهم لأدواء مستقبلية في المنظمة¹.

إن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، ليست بالأمر السهل، والتحليلات الثلاث الآتية تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وتتطلب تكاملاً بين جهود المختصين في وحدات إدارية مختلفة، وهي لا تتم أو تنجز بين عشية وضحاها، وإنما تحتاج لكي تكون فاعلة أن تكون مستمرة على مدى عدد من السنوات ، وأن تواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والعاملين وبيئة المنظمة.

إلا أنه يمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب فيما يلي² :

- عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب - تحليل الفرد.
- تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها - تحليل المهام.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو إدخال تقنيات جديدة.
- إحداث وظائف جديدة في المنظمة - تحليل التنظيم.
- تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية.

* كما يمكن تحديد مجموعة الوسائل أو الأدوات التي يجري غالباً الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يلي³ :

- بطاقات توصيف الوظائف.
- معايير الأداء المطلوبة لكل عمل.

¹- يزن تيم ، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 116.

² . الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق ، 2003، ص186

³ - الفارس، سليمان خليل و آخرون ، إدارة الموارد البشرية الأفراد ، المرجع السابق ، ص187.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- طلبات الأفراد أنفسهم.
- تقارير تقويم أداء العاملين.
- آراء الرؤساء المباشرين حول احتياجات موظفيهم.
- آراء اختصاصيين التدريب في المنظمة أو من خارجها.

المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية ، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً.

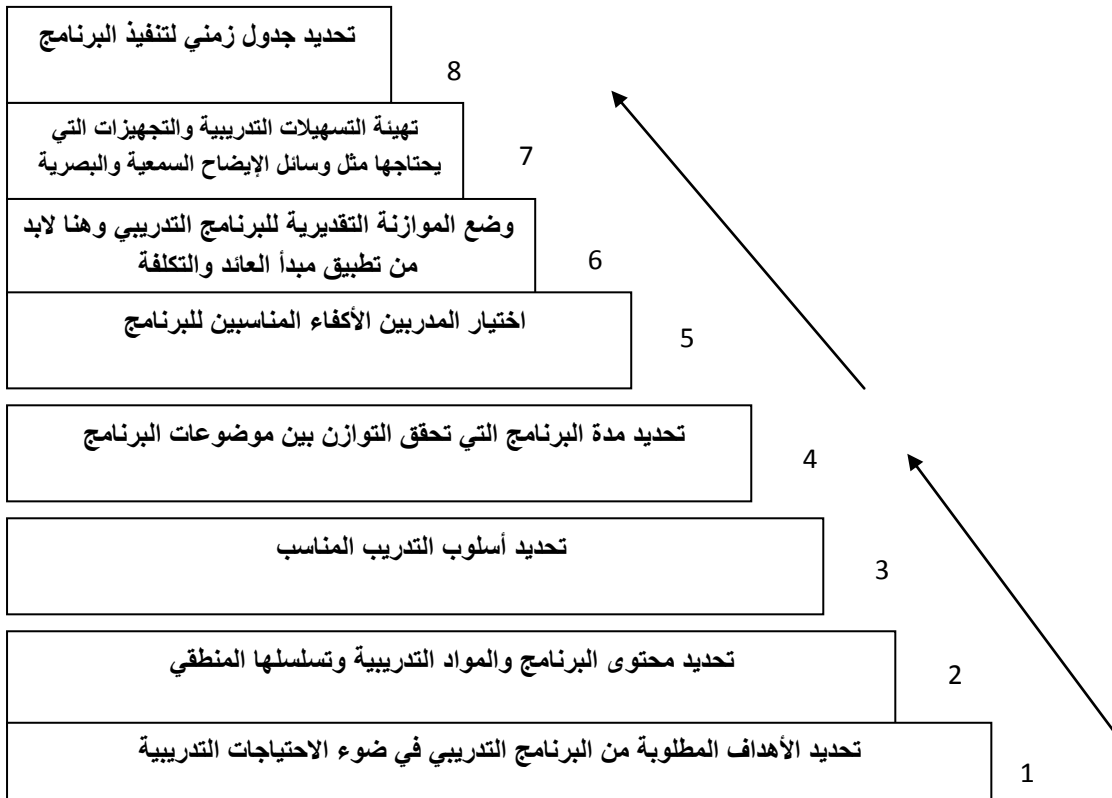
وهي ليست عملية سهلة بأي حال ، بل عملية معقدة ، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها¹.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التي يوضحها الشكل التالي²:

¹ - درّة ، عبد الباري إبراهيم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، 2008 ، دار وائل للنشر ، ص315.

² - الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية الأفراد ، مرجع سابق، ص187-188.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية



وفيما يلي شرح مبسّط لكل خطوة من خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية ، وإن كان بعضها يستحق أن تنفرد له أبحاث مستقبلية للوفاء بما يفيض من بحر الحديث فيه والتطورات التي تتوالد يومياً في كل حقول ومجالات التدريب وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات.

إلا أننا معذورون بشرحنا المبسط حين نذكر أنه (لكل مقام مقال) ومقام الحال هنا لا يسمح لنا الا بالشرح المبسّط، على أن يكون لنا من التبسيط ما كان دوماً للإيجاز من البلاغة.

وها هو الشرح المبسط لبعض خطوات التصميم الثمانية ندرجه كما يلي¹:

¹ . درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق ، ص 316.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

1- تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية:

إن عملية صياغة الأهداف التدريبية ، عملية أساسية وصعبة، أساسية لأن النشاط التدريبي سيسير في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج الكثير من الخبرة.

ولابد لكي تكون الأهداف التدريبية جيدة أن تحقق المواصفات التالية :

- أن تكون تعليمية : تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات وبين الوضع الذي سيؤول إليه حاله بعد تعرضه للتدريب.
- يجب أن تحدد سلوكياً : أي أن تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.
- واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.
- أن تنسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.
- يُفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتدرب.

2- الأهداف من حيث المعلومات:

- أن يذكر المتدرب/ المشترك، اسم واضع نظرية (تسلسل الحاجات)
- أن يعدد المشترك أربعاً من أساليب التدريب.

3- أهداف من حيث المهارات:

- أن يصمم المشترك استبانة لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في بنك¹.
- أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.

¹ - عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق ، ص46.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- أن يتقن مهارة تشغيل آلة العرض السينمائية.

4- الأهداف من حيث الاتجاهات:

- أن يكتسب المشترك اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل في مجموعات.

- أن ينمي المشترك اتجاهًا إيجابيًا لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش.

5- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية¹:

يدور محتوى البرنامج التدريبي عادة حول موضوعات معينة تعنى بالنواحي التالية :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

- أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

* ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتوى من خلال بعدين

هنا:

- العمق.

- الشمول

- حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

ويقصد " بالعمق " المدى الذي يذهب إليه، البرنامج في عرض أصول الموضوعات

وجذورها النظرية والفلسفية.

- ويقصد " بالشمول " مدى التنوع ف يعرض الجوانب المختلفة للموضوع.

¹- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق ، ص46.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

* وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جداً، وأخرى ذات أهمية محدودة، ولذلك اصطلح بعض الكتاب على تقسيم الموضوعات التي يعالجها البرنامج التدريبي إلى ثلاث مجموعات¹:

1- موضوعات ينبغي حتماً معرفتها وتعطى الأولوية لها	2- موضوعات يجب معرفتها، وتعطى الأولوية التالية لها.	3- معلومات يجدر بالمشارك معرفتها وتعطى لها الأولوية الأخيرة.
---	---	--

المطلب الثالث : تقويم البرامج التدريبية "تقويم التدريب".

هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فأحد الدراسات التي أجريت على 300 شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة التدريب 110.000 من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية ، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية².

ومع كل هذه الشواهد وغيرها فإن التدريب، كأى نشاط آخر، طالما أنه ترصد له ميزات وتكاليف ، فلا بد من أن يخضع للتقويم وفق طرق ومعايير معينة للوقوف على جدوى ما بذل فيه، ومدى انسجام نتائجه مع التوقعات المأمولة والأهداف المنشودة للمنظمة.

- يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه (مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة،

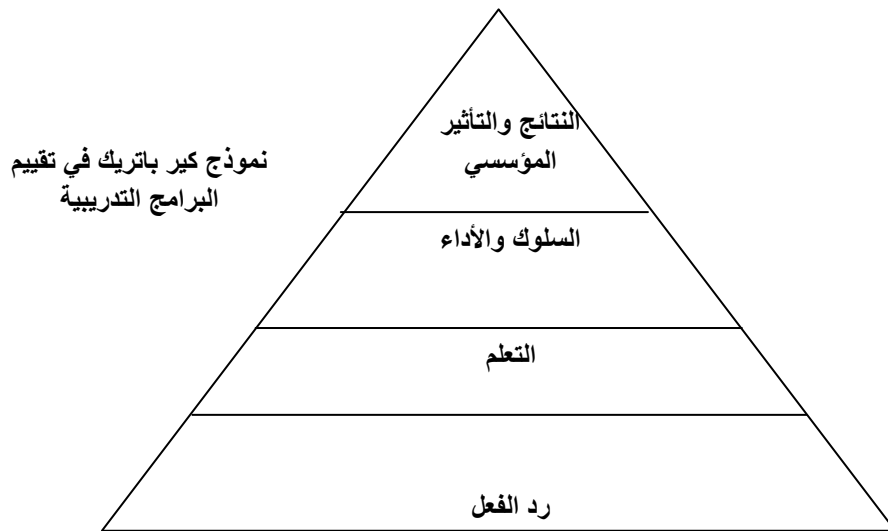
¹ . درة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص321.

² . بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008، ص267.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل.

- وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه، إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو نموذج (كيرباتريك)، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم، ويوضحها الشكل التالي:



وهنا لابد من الإشارة إلى عدد من النقاط التي لا مناص من الإقرار بأهميتها ، حيال تقييم البرامج التدريبية ، وخاصة باستخدام النموذج الآنف الذكر، وهي¹:

1- إن متابعة وتقييم النشاط التدريبي ، عملية مستمرة، أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، أو بعد انتهاء البرنامج، من خلال قيام منسّق البرنامج أو أية جهة أخرى تتابع سلوك المتدربين خلال العمل ومحاولة قياس الأثر المترتب على تعرضهم لخبرات تدريبية معينة.

¹ - عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق ، ص53.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- 2- إن عملية المتابعة والتقييم لا بد أن تركز على المستويين (ج، د) من نموذج (كير باتريك) أي معرفة مدى التغير في سلوك المتدربين وانعكاس ذلك على المنظمة.
- 3- معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تركز على المستوى (أ) وهو مستوى ردة الفعل الذي ينصب على رضا المشاركين في التدريب، وهذا غير علمي، لأن المشاركين أثناء البرنامج أو بعده يكونون مبتهجين لمشاركتهم ، ومن ثم لعودتهم إلى ديارهم ومعلومات تقييم هذا المستوى محدودة القيمة وسهلة الجمع، فضلاً عن أنه يشوبها المجاملة وعدم الموضوعية من قبل المتدربين حين سؤالهم، ومع ذلك نجد برامج التدريب عندنا تلقي حل اهتمامها على هذا الجانب¹.
- 4- عندما نقيس تعلم متدرب في برنامج فإننا نقيس إما معلوماته وهذا يكون عن طريق امتحان أو اختبار أو مهاراته وهذا عن طريق اختبار أداء ، أو نقيس اتجاهاته عن طريق ملء استبانة لقياس الاتجاهات.
- ومن الواضح أن قياس المعلومات أسهل من قياس المهارات ، والأخير أسهل من قياس الاتجاهات.
- والنموذج التالي يؤكد وجهة نظرنا، حيث أنه يوضح قيمة المعلومات بالنسبة لكل مستوى في نموذج كير باتريك ، من حيث تكرار الاستخدام وصعوبة التقدير .

¹- درة، عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق، ص321.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

صعوبة التقدير	تكرار الاستخدام	قيمة المعلومات	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;">الخصائص</div> <div style="padding-top: 5px;">مستوى التقييم</div>
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">سهل نسبياً</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="margin-top: 10px;">صعب نسبياً</div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">متكرر نسبياً</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="margin-top: 10px;">غير متكرر نسبياً</div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">أقل قيمة</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="margin-top: 10px;">أعلى قيمة</div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">ردود الفعل</div> <div style="margin-bottom: 10px;">التعلم</div> <div style="margin-bottom: 10px;">السلوك</div> <div style="margin-top: 10px;">النتائج</div> </div>

نموذج يبين خصائص مستويات (جوانب) التقييم¹

5- نظراً لصعوبة قياس نتائج التدريب على المنظمة، فهذا الجانب هو الأكثر إهمالاً من ممارسي التدريب والباحثين، وهو يحتاج لعدد من الأساليب الموثوق بها ، كما أنه يحتاج إلى الإبداع ، ولا بد من مراعاة معياري الصدق والثبات في الأساليب المستخدمة في التقييم.

6- عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ قبل البرنامج وتجري أثناءه وتستمر بعده ، وتخضع لعملية التقييم هذه جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب.

¹ - درة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق، ص323.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

7- تقييم البرامج التدريبية ، عملية تعاونية، لا بد أن تشترك فيه جميع الأطراف المتأثرة بنتائج التدريب، ونتائج التقييم حتى يكون التقييم أكثر موضوعية ، والتدريب أكثر فاعلية.

المبحث الرابع : الادارة الالكترونية .

ان فكرة الادارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بادارات العمل داخل المؤسسة ، الى مفهوم تكامل البيانات و المعلومات بين الادارات المختلفة و المتعددة و استخدام تلك البيانات و المعلومات في توجيه سياسة واجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و توفير المرونة اللازمة للاستجابة المتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية ام الخارجية

وتشمل الادارة الالكترونية جميع مكونات الادارة من تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقييم وتخزين الا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة و توظيفها من اجل تحقيق الأهداف¹.

المطلب الأول : ماهية الادارة الالكترونية .

أولا - مفهوم الادارة الالكترونية .

بالرغم من حداثة مصطلح الادارة الالكترونية وفق ما تشير اليه أدبيات الفكر الاداري المعاصر ، الا ان هناك العديد من التعاريف التي تقدمت لهذا المصطلح ، و ان كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الالكترونية نظرا لوجود تداخل و ترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية ، والادارة الالكترونية ، حيث عرفت الادارة الالكترونية بأنها " استخدام الوسائل ، والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة ، او التنظيم ، أو الاجراءات او التجارة ، أو الاعلان ."²

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، الدار الجامعية -الاسكندرية ، ط1 ، 2010 ، ص47.
²- عشور عبد الكريم ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م أ و الجزائر ، مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، ص14.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

اما في تعريف اخر لبريان هوبكتز و جيمس ماركهام بأن " هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في

النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية

الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"¹.

وانطلاقا مما تضمنه تطبيقات الادارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية ، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للادارة الالكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة .

اذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الادارة الالكترونية " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة الى التواصل مع الجمهور بالمعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة ."²

كما عرفت الإدارة الالكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية ، وكيف اثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها ، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار ، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ،

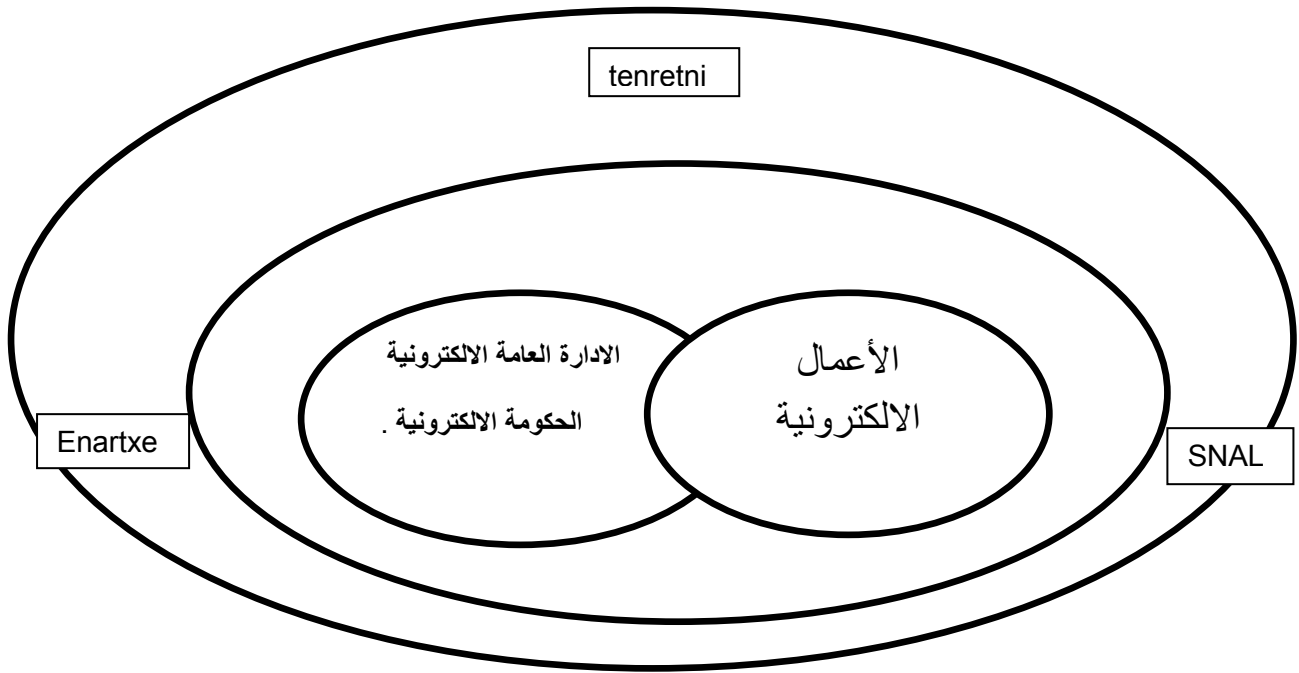
¹- بريان هوبكتز ، جيمس ماركهام ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العمري ، دار الفاروق 2006 ، ص 6

²- عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص13.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

وزيادة الشفافية ، وتعزيز المجتمع المدني.¹ "

ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن ، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ، ومضامين الخدمة العامة ، كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي ، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت ، والانترانت ، والاكسترنات والبرمجيات ، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات ، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم 1 .



enartnl

ثانيا - أهمية الادارة الالكترونية .

¹ - عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص14.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ان أهمية الادارة الالكترونية خاصة في وقتنا الحالي عصر السرعة أصبحت ضرورة ومنتطلب اساسي داخل كل ادارة فتنبرز أهميتها في ما يلي :

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية¹.

ثالثاً- أهداف و خصائص الادارة الالكترونية .

1- أهداف الادارة الالكترونية .

ان الأهداف الرئيسية للادارة الالكترونية هي نظرتها الى الادارة كمصدر للخدمات ، والمواطن ، والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فان للادارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى الى تحقيقها في اطار تعاملها مع العميل نذر منها بغض النظر عن الأهمية والاولوية²:

- تقييم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية 24 سا في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الاجازة الأسبوعية .
- تقليل كلفة الاجراءات الادارية وما يتعلق بها من عمليات
- زيادة كفاءة عمل الادارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسات .
- استيعاب عدد اكبر من العملاء في وقت واحد اذ ان قدرة الادارة التقليدية بالنسبة الى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان الى الانتظار في صفوف طويلة .
- الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي الماملة أو التخفيف منه الى أقصى حد ممكن مما يؤدي الى الحد من تأثيرالعلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء

¹- بريان هوبكنز ، جيمس ماركهام ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص6.

²- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق ، ص51.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- القضاء نهائيا على نظام الأرشيف الوطني واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان .
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به ¹.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الادارة العامة ، بالاليات التقنية الحديثة ².
- اختصار الوقت و سرعة انجاز المعاملات ، حيث ان التعامل الالكتروني يتم بشكل ابي دون انتظار .

2- خصائص الادارة الالكترونية :

- لعل اختلاف نمط الادارة من الشكل التقليدي ، الى نموذج ادارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال ، يجعلهذه الاخيرة تتسم بجملة من الخصائص ، حدد دكتور رافت رمضان عند تطرقه لمكاسب الادارة الالكترونية في جملة من السمات والخصائص التي يمكن ايضاحها في النقاط التالية :
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ، و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق ، ص51.

²- عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 16.

3- مبادئ الادارة الالكترونية :

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ ، والأهداف ، والتي سيتم تناولها فيما يلي :¹

أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة والضعف ، واستخلاص النتائج ، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

ب- التركيز على النتائج :

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين م نحيث الجهد ، والمال والوقت ، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة) دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف ، الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة.

ج - سهولة الاستعمال :

الإتاحة للجميع ، أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

د - تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق ، ص53.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

ح - التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية ، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ، أو بقصد التفوق في التنافس .

المطلب الثاني : الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية¹ .

ان افضل سيناريو للوصول الى تطبيق سليم لاستراتيجيات الادارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للادارة الالكترونية الى ثلاثة مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام باصلاح اداري شامل وتام

للنظام الاداري التقليدي ، اذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام اداري تقليدي متعفن وفاسد الى نظام الكتروني هكذا دفعة واحدة وبدون مراحل تدريجية .

لذلك فان تقسيم الخطة الى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي الى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الادارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الادارة الالكترونية دفعة واحدة مما يؤدي الى تفاجئ المجتمع بها ، وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه .

وبصفة عامة فان هذه المراحل هي² :

1- مرحلة الادارة التقليدية الفاعلة :

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة ، وتعبئتها لأنجاز أي معاملة.

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق ، ص57.

²- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق ، ص57.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس.

3- مرحلة الادارة الالكترونية الفاعلة¹:

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق ، ص58.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و اقل جهد ، و اقل تكلفة ممكنة ، و بأكثر فعالية. كمية ونوعية (جودة) ، و بذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية و تقبلها ، و تفاعل معها ، و تعلم طرق استخدامها .

وعلى العموم فان عوامل نجاح في التحول الى الحكومة الالكترونية هي جدية العمل الحكومي ، سلامة التطبيق العلمي ، تقويم الممارسة العملية ، الارتقاء بمستوى الأداء ، تقديم خدمة متميزة ارضاء المجتمع .

خلاصة ما سبق أن التحول للإدارة الالكترونية يحتاج الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة و منها :

- قناعة ودعم الادارة العليا بالمنشأة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الكترونية .
- تدريب وتأهيل لموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة .
- توثيق وتطوير اجراءات العمل .
- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا .
- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً¹ .

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية .

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها :

أ- المتطلبات الإدارية والأمنية : تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة

الالكترونية في العناصر التالية :

¹ - خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق، ص 59.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : والتي يمكن أن تشمل إدارة ، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية ، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري ، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- 2- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية : إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات ، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة لكم الهائل من الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات ، وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- 3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل : (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).
- 4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة : وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- 5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية : قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفتة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية¹.
- 6- متطلب الإصلاح الإداري : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية ، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل

¹ - خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق، ص 60.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

البرامج الالكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات ، وحماية البرامج والتعاملات ، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية ، وترشيدها ، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين أنجاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا ، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني ، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

ب- المتطلبات السياسية : حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الالكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي ، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها :

● اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء ، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية ، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

● تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات

● ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية ، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.

¹ - عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص25.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني ، وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية : إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ،

ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية¹ ثقافة تكنولوجية ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

د- متطلبات البنية التحتية للاتصالات : ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة . و تمثل " رؤية الملك عبد الله " الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية التحول الى اقتصاد المعرفة ، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال ، و الاهتمام بإصلاح القطاع العام ، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول

¹ - عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 25.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

الالكتروني ، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية¹.

المبحث الخامس: عناصر ووظائف الادارة الالكترونية .

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية ، وتخلق وظائف تدرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي :

المطلب الأول : عناصر الادارة الالكترونية .

تشمل عناصر الادارة الالكترونية 3 مكونات أساسية هي كالتالي .

1- عتاد الحاسوب : يضم المكونات المادية للحاسوب ومختلف أنظمة وملحقاته .

2- البرمجيات : تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ، ونظم ادارة الشبكة ، الجداول

الالكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني ، برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات الإنترنت ، الإكسترنات ، الإنترنت.

3- صناع المعرفة : إذ تمثل القيادات الرقمية مال الفكري والمديون ، والمحلون للموارد المعرفية ؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل الإداري ، وفق ما يتمتعون به من خبرات ، ومعارف في مجال المعلوماتية².

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة

الالكترونية ، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات ، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ، ومناهج العمل ، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد .

¹- عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص26.

²- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق، ص63.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

المطلب الثاني : وظائف الادارة الالكترونية .

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري ، وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

1- التخطيط الالكتروني : يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاثة سمات وهي :

- أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والآنية وقصيرة الأمد والقبالة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل .
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق¹ .
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان .

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي².

2- التنظيم الالكتروني :

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم .

¹- عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص28

²- عاشور عبد الكريم ،مرجع سابق ،ص30.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على

أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .

3- الرقابة الالكترونية :

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ ، وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين ، والعاملين ، والموردين ، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية ، والولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة¹ .

القيادة الالكترونية : أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية ، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية :

القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتسم

بزيادة توفير المعلومات ، وتحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف والبرمجيات ، وتمكن القائد الالكتروني ، بقيادة الإحساس بالثقة من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في

¹ - عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 31.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني

يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات. القيادة البشرية الناعمة : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزراد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة ، والوصول إلى السوق ، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

القيادة الذاتية : تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة¹ . إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب ، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ولها ما يمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم.

المطلب الثالث : معوقات الادارة الالكترونية .

هناك تحديات كثيرة ومختلفة تعرقل مسار الادارة الالكترونية وتتباين من نموذج لآخر حسب طبيعة المحيط والبيئة التي تعمل بها . وعموما يمكن ذكر بعض التحديات لها التي تمثل حاجز لها وهي :

1- المعوقات الإدارية : تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ، لمحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية :

¹ - عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ص 32.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدفع العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي

2- المعوقات السياسية والقانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي :

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته¹.

3- المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يجد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، مرجع سابق،ص66.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4- المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي :

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة. غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعاف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.¹

5- المهددات الأمنية : تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية ، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.
- ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية ، مثل التحويلات

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ،مرجع سابق،ص.67.

الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية

الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة

الالكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن

تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :

- **العنصر المادي** : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني** : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري** : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، و خبرات العاملين في هذا المجال. لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق ، والانسجام بين هذه العناصر ، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها ، خاصة أمام مشك الفجوة الرقمية ، وضعف مؤشرات الجاهزية ، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية¹.

¹- خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ،مرجع سابق،ص 68.

خلاصة الفصل :

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه .

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى ، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة ، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

كما لا ننسى دور الادارة الالكترونية كأحد العوامل والركائز التي اصبحت أهم الوسائل داخل المنظمات والتي ساعدتها بالنهوض بقطاعاتها وانعاشها في وقتنا الحالي جراء الخدمات التي تقدمها من تسهيل المهام وزيادة الانتاج داخل المنظمة ، واطاحة الفرص العملية والنشاط . كذلك كان لها دور كبير وفعال في ربط الادارات ببعضها البعض وبالتالي فان وجود بيئة الكترونية داخل المؤسسات يساعد على تحقيق مطالبها وبلوغ اهدافها المنشودة وبسهولة وسرعة سواءا كانت حاضرة او مستقبلية .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة في بلدية الجلفة ، كما سنقوم بعرض ما جمعناه من خلال استمارة الاستبيان في جداول، تم تحليلها، تفسيرها ومناقشتها بناءً على المقابلة والملاحظة الميدانية، للحصول على النتائج المراد الوصول إليها وبلوغ الهدف الرئيسي من خلال النتائج.

مما لا شك فيه أن التدريب و الإدارة الإلكترونية يعدان واحدة من التحديات التي رفعتها السلطات العمومية للبلاد لإحداث تغيير عميق في علاقاتها بالمواطن ، لما لهذه الآلية المتقدمة من أهمية بالغة في ترقية وتطوير الخدمة العامة ، انطلاقاً من أن التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها والنهوض بجهودها مما يتطلب عنصر بشري مؤهل ونظام تدريبي يتماشى مع التغييرات الحاصلة ، بعد القيام بالدراسة الوصفية لأهم مفاهيم.بجثنا ، فاننا سنطابق ما قيل سالفاً مع واقع بلدية الجلفة ، حيث انصب اهتمامنا حول البلدية لذا سنحاول تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

-المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

-المبحث الثاني: تقديم بلدية الجلفة والهيكل التنظيمي لمصالحها مع تبيين واقع كل من التدريب

والادارة الالكترونية فيها..

-المبحث الثالث: دراسة تحليلية وتقييم الناتج والتوصيات.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الاول : منهج الدراسة .

تستهدف هذه الدراسة التعرف على تطبيقات التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة ولقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، بوصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها . يوضح مقدار يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها ، بينما يعطي التعبير الكمي رقما لظاهرة أو حجمها ، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، كما لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة ، بل ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح .

المطلب الثاني : حدود الدراسة. وتدرج ضمن هذا المطلب 3 نقاط أساسية هي :

01/ حدود موضوعية : تطبيق التغيير التنظيمي في البلدية

02/ حدود بشرية : اقتصر على بعض من عمال وموظفي البلدية.

03/ حدود مكانية : اقتصرت الدراسة بالمكان المسمى بلدية الجلفة.

04/ حدود زمانية: بتاريخ : ماي لسنة 2017

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة : أن فرضية بحثنا اقتضت أن يكون مجتمع البحث عمال بلدية الجلفة و المقدر عددهم بـ : 423 عامل ، حيث أن الدراسة اقتصرت على 160 موظف وعامل ، و هم الذين أرجعوا استمارات الأسئلة من بين 423 عامل الذين وزعت عليهم .

يتكون مجتمع الدراسة من شرائح تشمل عمال وموظفي يعملون في مصالحها وفروعها المختلفة ببلدية الجلفة.

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على "الاستبيان " كأداة جمع البيانات بحجم مجتمع البحث و تتكون

الاستمارة من الأسئلة الموضوعية و الأسئلة الشخصية ، فالموضوعية تنقسم الى قسمين :

- القسم الأول : تتضمن الأسئلة الشخصية و هي من : 01 إلى : 07 لموظفي وعمال البلدية.

- القسم الثاني : يتضمن واقع التدريب المهني وايضا واقع الادارة الالكترونية والتغيير لدى عمال

وموظفي بلدية الجلفة و يشمل الأسئلة من : 08 الى : 22، و قد تم توزيع الأسئلة بالطريقة

اليدوية و ذلك بتاريخ : 2017/05/21 و أعيد جمعها بتاريخ : 2017/06/04 مع العلم أن

استمارة الأسئلة باللغة العربية و قد تم توزيع 423 حسب العدد الذي كان متواجدا في البلدية ، و لم

ترجع منها إلا 160 استمارة و البقية امتنعوا عن ملتها و إرجاعها.

المبحث الثاني: تقديم بلدية الجلفة والهيكلة التنظيمي لمصالحها مع تبين واقع كل من التدريب

والادارة الالكترونية فيها.

المطلب الاول : نبذة تاريخية عن بلدية الجلفة

يعود سبب التسمية الى سكان المناطق المجاورة حيث كان هؤلاء ينظمون سوقا اسبوعية يقصدونها

من كل الجهات و الأماكن البعيدة ، ورعى مواشيهم في هذه المنطقة المسقية بفياضانات الأودية

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

حيث التربة الخصبة وبعد جفافها تشكل قشرة تسمى "جلاف" ومنها جاءت تسمية المنطقة "بالجلفة".

كان بناء مدينة الجلفة سنة 1861 م , وكانت مساحتها 92.565 هكتار ثم تم انشاء البلدية عام 1868 م من طرف الادارة الاستعمارية وبناء مقر البلدية سنة 1874 م في وسط المدينة. حيث يبلغ عدد سكان بلدية الجلفة 452255 نسمة(المصدر بلدية الجلفة2017.)

المطلب الثاني : التعريف بالبلدية كجهاز إداري:

جاء في القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية :

" البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المادي ، وتحدث بموجب قانون "

البلدية ملزمة بتجسيد حدودها اقليميا وميدانيا ، تنفيذ كل الاجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك ويشرف على تسييرها شؤون المجلس الشعبي البلدي منتخب لمدة 05 سنوات .

يتولى تسيير و إدارة نشاطها المجلس الشعبي البلدي و المكتب التنفيذي البلدي ، ينبثق عن المجلس المذكور .

وهنا نتطرق الى المهام التي تقوم بها البلدية في المجالات الاتية :

1 - المهام الإدارية :

- تنظيم الانتخابات.
- السهر على تطبيق القوانين .
- تسليم الوثائق الإدارية.
- تسجيل الحالات المدنية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

2 - المهام الاجتماعية :

- المساهمة في عملية احصاء السكان والسكن .
- صيانة الطرقات والسهر على نظافة الاحياء.
- الاشراف على توزيع السكنات الاجتماعية والاراضي الفلاحية.
- النظافة والرقابة والامن.
- مساعدة المحتاجين .
- استصلاح الاراضي.
- الادارة العمومية وانشاء الحدائق والغابات.

3 - المهام الثقافية :

- انشاء المكاتب والمتاحف والمحافظة على المعالم ال اثرية.
- انشاء المدارس الابتدائية والسهر على صيانتها .
- اقامة المعارض .
- تنشيط الرياضة.
- احياء الاعياد وتنظيم الحفلات والاعتناء بالمقابر .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبلدية .

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تعيين رؤساء الفروع الإدارية للبلدية و يترأس لجنة الأمن ، و يعتبر

الأمين العام المسير الإداري لمصالح البلدية و هو : _____ :

- مصلحة التقنين : و تهتم بتسيير كل من :

- مكتب التقنين.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- مكتب الانتخابات.
- مكتب النشاط الاقتصادي والفلاحة .
- مصلحة تسيير الموارد البشرية : و تهتم بـ:—
 - مكتب الموارد البشرية
 - مكتب التكوين وتحسين المستوى وتنظيم المسابقات
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية : و تهتم بتسيير كل من :
 - مكتب العمل الاجتماعي .
 - مكتب الحركة الجمعوية
- مصلحة التعمير وحماية البيئة : و تهتم بـ:—
 - مكتب التعمير
 - مكتب التنظيم العمراني
 - مكتب البيئة والمحيط.
- مصلحة المحاسبة : و تهتم بكل من :
 - مكتب الميزانية
 - مكتب الصفقات
- مصلحة المنازعات والعقود الادارية : و تهتم بتسيير كل من :
 - مكتب المنازعات
 - مكتب العقود الادارية
- مصلحة السكن : و تهتم بـ:—

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- مكتب السكن

- مكتب التحقيقات الاجتماعية

● مصلحة الأشغال : وتهتم بـ:

- مكتب الدراسات التقنية

- مكتب البرامج الاستثمارية

- مكتب الترميمات والصيانة

● مصلحة أملاك البلدية : وتهتم بـ:

- مكتب التراث العقاري

- مكتب الإيرادات والتحصيل

- مكتب الوسائل العامة

● مصلحة الحالة المدنية : وتهتم بـ:

- مكتب التسجيل

- مكتب الإحصائيات + 5 فروع

● مصلحة الوقاية والصحة العمومية : وتهتم بـ:

- مكتب الوقاية

- مكتب التنظيف العام .

الفرع الاول: تقييم التغيير التنظيمي في بلدية الجلفة

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل

الموظفين، إعتقاداً منهم أنه يهدد إستقرارهم ومصالحهم. فهذا الإعتقاد يجعل التغيير من أصعب

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

القرارات التي تتخذها المنظمات الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الموظفين بجدوى التغيير.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببلدية الجلفة ومن خلال توافدنا داخل البلدية عبر مراحل وعن مسألات قمنا بها للموظفين وكتقييم للتغيير التنظيمي فان اول ما سنتطرق اليه واقع التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة :

- المصلحة البيومترية : وهي أول تغيير طرأ بعد ترميم بلدية الجلفة سنة 2006 والتي تقوم بإنشاء جوازات السفر . بطاقة تعريف الوطنية . رخص السياقة أليا . وسيتم لاحق الشرح المفصل فيها .

كذلك من المصالح المستحدثة في بلدية الجلفة " مصلحة التخزين و الأمن " و هو ما سهرت عليه البلدية وقامت بإنشائها وهو يعد من اهم التغييرات الهيكلية التي قامت بها لبلدية اذ له دور كبير داخل المؤسسة في جعل العتاد في وضعية مقبولة ن كما يعمل على :

- تجنب وقوع ندرة أو انقطاعات فيما يخص الغيار والمواد الخاصة بعملية الصيانة .

- تسيير عمليات المدخلات والمخرجات بطريقة جد سريعة ومتطورة

- محاولة التخفيض من الوثائق وتطبيق نظام الاعلام الالي.

الشكل التالي يوضح جيدا الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المخزونات مصدر : " من وثائق مصلحة المستخدمين"

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

ولم يشتمل التغيير التنظيمي فقط على الهيكل التنظيمي فقط بل كان له اثر في إنشاء مناصب سامية جديدة والمتمثلة فيما يلي :

- منصب رؤساء أقسام

- 4 مناصب مدراء

- 11 رؤساء مصالح

- 35 رؤساء مكاتب

- 5 مناصب رؤساء فروع

- منصب الكاتب الخاص لرئيس المجلس البلدي

كما مسى التغيير التنظيمي الوظائف ففي هذا الاطار تم استقطاب فئة جامعية ذو شهادات ، وتم تكوينهم واستخلافهم في أماكن الموظفين الذين مسهم التقاعد . والذين لم يكملوا المسار الوظيفي فوجدنا أزيد من 65 خريج جامعي مقسمون على المصالح والأقسام ، كما لا ننسى العديد من الموظفين لامسهم الترقية الوظيفية فالتغيير التنظيمي الذي زامن بلدية الحلفة كان شاملا في كافة الجوانب الهيكلية والوظيفية والتنظيمية ، الا أن اغلبية الموظفين بقوا على حالهم . فاجمالا التغيير التنظيمي وبتفاهق من صادفناهم من الموظفين وذوي الخبرة لم يكن الا مرة واحدة وذلك بعد ترميم بلدية الحلفة سنة 2007. ليتم في 2015 ارجاع كامل الطاقم الى البلدية ليتم فيها مزاولة الاعمال وفتح مصالح والمناصب السابق ذكرها . من هنا يتضح لنا أن التغيير التنظيمي لم يكن يقتصر على شئ فقط وهذا ما يجعل من موظفي البلدية يدركون أهمية التغيير التنظيمي والامكانيات التي يزر بها هذا الاخير من معطيات

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الفرع الثاني : واقع التدريب بلدية الجلفة

والذي اقتصر على تدريب موظفي البلدية على مستوى دائرة الجلفة وايضا ايام تكوينية بمقر الولاية من اجل تمكينهم من استيعاب الادارة الالكترونية وعصرنة الادارة وتقريبها من المواطن وذلك من اجل تسهيل خدمة المواطن بشكل جيد وهذا كله راجع للمسك الجيد والسير الحسن لهذا المرفق العمومي الا وهو البلدية وهذا ماسوف يظهر لنا في تحليل النتائج.

الفرع الثالث : واقع الإدارة الالكترونية ببلدية الجلفة

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة ، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية ، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية ، و في المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية ، مما تُسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل

وتسريع عملية صنع القرار وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل ، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر .

ان مشروع الإدارة الإلكترونية الذي انطلق سنة 2010. مشروع أصبح واقعا معاشا بفضل الإمكانيات المادية الهامة التي وفرتها الدولة، وبفضل مهندسين وكفاءات قررت إحداث التغيير

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

فمن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا بالبلدية انشاء مصلحة تسمى مصلحة الوثائق البيومترية وقبلها تجسدت الادارة في رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية لذا نسلط الضوء على مصلحة الوثائق البيومترية اكثر .

مصلحة الوثائق البيومترية: في إطار عصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بفتح مصلحة جديدة في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية وهي مصلحة الوثائق البيومترية. والتي تتكون من 04 مكاتب وهم كالتالي:

01/مكتب رخص السياقة:

أ/استلام ملفات تسليم رخص السياقة :

- تدقيق الملف المقدم من طرف المعني
- تسجيل معلومات المعني في السجل الخاص.
- استخراج شهادة الميلاد وبطاقة الإقامة الخاصة بملف المعني.
- ترتيب وتسليم رخص السياقة
- تسجيل تاريخ تسليم رخصة السياقة مع الإمضاء.

ب/ انجاز رخص السياقة:

- حجز معلومات المعني
- حجز أصناف وتواريخ المتعلقة بالامتحانات رخص السياقة
- تعديل معلومات الخاصة بالمعني أو الأصناف المتحصل عليها.

ج/ متابعة شهادة الكفاءة:

- طلب شهادة الكفاءة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- الرد على طلبات شهادات الكفاءة من البلديات الأخرى.

حيث نجد أن مكتب رخص السياقة بالبلدية يستخرج بمعدل يومي قرابة 33 رخصة.

02/مكتب بطاقات التعريف الوطنية: يختص في استلام الملفات وتسليم بطاقة التعريف الوطنية

إنجاز بطاقة التعريف الوطنية

أ/ استلام ملفات وتسليم:

- تدقيق الملف المقدم من طرف المعني
- تسجيل معلومات المعني في السجل الخاص.
- استخراج شهادة الميلاد وبطاقة الإقامة الخاصة بملف المعني.
- ترتيب وتسليم بطاقة التعريف الوطنية
- تسجيل تاريخ تسليم بطاقة التعريف الوطنية مع الإمضاء.

ب/ إنجاز بطاقة التعريف الوطنية:

- حجز معلومات المعني سواء كانت (تجديد/ضياح/عادية)
- ثم تأتي نفس خطوات اخذ المعلومات من حجز ومصادقة ثم التقاط المعلومات الشخصية للشخص واخذ بصماته.

ومكتب استخراج بطاقات التعريف الوطنية يستخرج 112 بطاقة يوميا كما اقصى حد.

03/ مكتب استخراج جواز السفر البيومتري: يستلم الملف وتبدأ عملية التدقيق في المعلومات

البيومترية ثم حجز المعلومات البيومترية وتأتي عملية المصادقة على البيانات البيومترية ثم التقاط

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المعلومات البيومترية و اخر مرحلة هي بعد اخذ المعلومات وبعثها الى مصلحة الوثائق والسندات

بالجزائر تأتي مرحلة تسليم جواز السفر وفيما يلي شرح:

أ/ تدقيق البيانات البيومترية : تدقيق الملف المقدم من طرف المعني

● استخراج شهادة الميلاد (خ 12) وبطاقة الإقامة الخاصة بملف المعني.

● تسجيل معلومات المعني في الحاسوب.

ب/ حجز المعلومات البيومترية: حجز معلومات المعني

ج/ المصادقة على المعلومات البيومترية: المصادقة على البيانات البيومترية.

د/ التقاط المعلومات البيومترية: التقاط البيانات البيومترية والبصمات والإمضاء الكتروني.

ه/ تسليم جواز سفر البيومتري: تسليم جواز سفر البيومتري وتسجيله في السجل.

ومكتب استخراج جواز السفر يصدر يوميا 60 جواز سفر يوميا

04/ مكتب بطاقة الترقيم المركبات: يختص بأنجاز بطاقة ترقيم السيارات وبطاقة المراقبة وتعديل

السيارات واستلام الملفات وتسليم بطاقة المراقبة وبطاقة ترقيم السيارات

أ/ استلام ملفات وتسليم: تدقيق الملف المقدم من طرف المعني

● تسجيل معلومات المعني في السجل الخاص.

● استخراج شهادة الميلاد وبطاقة الإقامة الخاصة بملف المعني.

● ترتيب وتسليم بطاقة المراقبة وبطاقة الترقيم

● تسجيل تاريخ تسليم بطاقة الترقيم وبطاقة المراقبة مع الامضاء.

ب/ انجاز: حجز معلومات المعني

● حجز اصناف وتواريخ المتعلقة بالامتحانات رخص السياقة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

• تعديل معلومات الخاصة بالمعني أو الاصناف المتحصل عليها.

ج/ متابعة شهادة الكفاءة: طلب شهادة الكفاءة

• الرد على طلبات شهادات الكفاءة من البلديات الاخرى.

حيث مكتب بطاقة ترقيم المركبات يصدر يوميا 45 بطاقة ترقيم و23 بطاقة المراقبة وايضا

شهادات التأكد.

– المبحث الثالث : عرض البيانات الميدانية و تحليلها :

المطلب الأول: 1/ البيانات الشخصية:

جدول رقم (01): يمثل إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (01) المتعلق بالبيانات الديمغرافية

(الجنس)

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي(%)
ذكور	211	66
إناث	109	34
المجموع	320	100

الملاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن 66% من المبحوثين هم ذكور و34%هم إناث .ومنه

نستخلص ان أغلبية من تعاملنا معهم من الموظفين هم ذكور .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (02): يمثل سن المبحوثين حسب الجدول أدناه

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	السن
41	131	35-25
48	153	45-36
6	19	55-46
5	17	56 فما فوق
100	320	المجموع

وما نلاحظه من تحليل النتائج العمرية للموظفين والعمال نجد أن 41% هم الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة هم فئة الشباب الصاعد ونسبة 48% من الذين تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة وهم الفئة الأكثر والأعلى في البلدية أما باقي نسبة 11% الموزعة على الأعمار من 46 سنة إلى 55 سنة وما فوق هم كهول البلدية .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (03): يمثل الوضعية التعليمية لموظفي وعمال البلدية

الوضعية التعليمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ابتدائي	42	13
متوسط	160	50
ثانوي	51	16
جامعي	67	21
المجموع	320	100

من خلال تحليل معطيات الجدول نجد أن موظفي وعمال البلدية الذين يحملون مستوى المتوسط هم الفئة الأكثر تواجد حيث تمثل نسبة 50% ثم نجد فئة الجامعيين حيث تمثل نسبة 21% وذلك يدل على عملية الاستقطاب الجامعيين عن طريق المسابقات وباقي النسبة المئوية 29% تدل على عمال وموظفي البلدية الذين لديهم مستوى ابتدائي و ثانوي وان دل يدل على الذين هم لديهم الخبرة والاقدمية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم(04) : يمثل الحالة الاجتماعية لموظفي البلدية وعمالها.

الحالة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي(%)
الأعزب	118	37
المتزوج	160	50
المطلق	26	8
الأرمل	16	5
المجموع	320	100

نستنتج من خلال تتبع الجدول نجد ان 50 % من العمال والموظفين هم المتزوجين وهي الفئة الغالبة و37%هم الشباب الأعزب وباقي 13% هم المطلقين والأرمل .

الجدول رقم(05): يمثل رتب العمل لعمال بلدية الجلفة :

رتبتك في المؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي(%)
عون اداري	93	29
عون ادارة رئيسي	67	21
متصرف اداري	109	34
متصرف اداري رئيسي	51	16
المجموع	320	100

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

نستنتج أن الموظفين الذين التحقوا بالمنصب عن طريق الخبرة السابقة هم الفئة الأكثر تواجد في البلدية حيث تمثل نسبة 34% ونسبة 29% هم الذين التحقوا بالمنصب عن طريق المسابقة و 21% هم الذين التحقوا بالمنصب عن طريق الشهادة ويمثلون فئة الجامعين أما باقي نسبة 16% تمثل العلاقات الشخصية عن طريق الوساطة.

الجدول رقم (06) يمثل الاقدمية لدى عمال وموظفي البلدية

سنوات الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
5-0 سنوات	121	38
6-10 سنوات	80	26
11-15	70	22
16 فما فوق	49	14
المجموع	320	100

تحليل: نستنتج أن 38% من الذين لديهم 5 سنوات من الاقدمية و 26% لديهم أكثر من ستة سنوات بينما 22% هم من لديهم اقدمية أكثر 15 عام خدمة فعلية و 14% من الذين لديهم أكثر من 16 سنة من الاقدمية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المطلب الثاني: 2/ تحليل البيانات على ضوء الفرضية "1".

الجدول رقم(07):مدى توافق التخصص العلمي مع المنصب المشغول

التكرار النسبي(%)	التكرار المطلق	مدى التخصص العلمي مع المنصب المشغول
10	32	يتوافق كثيرا
38	122	يتوافق بعض الشيء
52	166	لا يتوافق
100	320	المجموع

تحليل ما يلاحظ من خلال تتبع الجدول نجد 52% من لا يوافق على مدى التخصص العلمي مع المنصب المشغول ونسبة 38% من يوافق بعض الشيء مع مدي التخصص مع المنصب المشغول. و10% من يوافق كثيرا مع التخصص لأنهم جامعين اشتغلوا على أساس الشهادة.

الجدول رقم(08):يمثل التدريب أثناء العمل

التكرار النسبي(%)	التكرار المطلق	التدريب أثناء العمل
54	173	نعم
46	147	لا
100	320	المجموع

تحليل: نلاحظ أن نسبة 54% من عمال وموظفي البلدية من خضع لعملية التدريب بينما 46% لم يخضعوا لعملية التدريب

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم(09):مدى التحاق ببرنامج تدريبي من قبل

التكرار النسبي(%)	التكرار المطلق	مدى التحاق ببرنامج تدريبي من قبل
47	150	نعم ←
53	170	لا
100	320	المجموع

تحليل: نجد أن نسبة 53% من موظفي وعمال البلدية لم يخضع والى عملية التدريب من قبل التحاق بهذا المنصب المشغول ونسبة 47% خضعوا لعملية (التدريب)

الجدول رقم(10): مدى تحقيق عملية التدريب في تحسين الأداء

التكرار النسبي(%)	التكرار المطلق	مدى تحقيق عملية التدريب في تحسين الأداء
63	201	نعم ←
02	6	لا
35	113	نوعا ما
100	320	المجموع

تحليل: نستنتج أن نسبة 63% من موظفي وعمال البلدية الذين تحقق لديهم تحسن في الأداء من عملية التدريب. بمعنى انه كلما كانت عملية التدريب كلما زاد مستوى الأداء ونسبة 02% من الذين

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

يرفضون مدى تحقيق عملية التدريب في تحسين الأداء ونسبة 35% من قال نوعا ما في تحقيق مدى فاعلية عملية التدريب في تحسين الأداء

الجدول رقم (11): هل تعد عملية التدريب مؤشرا في قياس أداء العاملين:

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل تعد عملية التدريب مؤشرا في قياس الأداء
57	182	نعم
02	6	لا
41	132	أحيانا
100	320	المجموع

تحليل: من الملاحظ انه نسبة 57% من يوفقون على أن عملية التدريب تعتبر مؤشرا في قياس الأداء ونسبة 41% من أحيانا في مدى قياس عملية التدريب ونسبة جد ضئيلة من يرفض.

الجدول رقم (12): هل التنقلات الداخلية يؤدي إلى أداء أفضل

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل التنقلات الداخلية تؤدي إلى أداء أفضل
66	211	نعم
02	6	لا
32	103	نوعا ما
100	320	المجموع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تحليل: نجد من خلال تتبع نتائج تحليل الجدول انه نسبة 66% من موظفي وعمال البلدية يوفقون على أن التنقلات الداخلية تؤدي إلى أداء أفضل بينما 32% من قال نوعا ما ونسبة 02% من رفض ذلك.

الجدول رقم (13): هل تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث تدريب داخل المؤسسة (البلدية)

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث تدريب داخل المؤسسة (البلدية)
57	183	نعم
02	6	لا
41	131	نوعا ما
100	320	المجموع

تحليل: نلاحظ أن نسبة 57% من موظفي وعمال البلدية من وافق على أن تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث تدريب داخل البلدية ونسبة تكاد تنعدم 2% من رفض بينما 41% من موظفي وعمال البلدية بين نوعا ما.

الجدول رقم (14): هل تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في البلدية

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في البلدية
69	220	نعم
31	100	لا
100	320	المجموع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تحليل: من خلال تتبع نتائج الجدول وتحليلها نجد نسبة 69% من عمال وموظفي البلدية من وافق على أن تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في البلدية بينما نسبة 31% من قال العكس.

الجدول رقم (15): هل أنت مع تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل أنت مع تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية
66	211	نعم
34	109	لا
100	320	المجموع

تحليل: نستنتج أن نسبة 66% من موظفي وعمال البلدية من وافق على عصنة الإدارة وتقريبها من المواطن ونسبة 34% قال عكس ذلك

الجدول رقم (16): إلى أي مدى توافق أو لا توافق على أن تطبيقات الإدارة الالكترونية بالبلدية ستكون مفيدة من حيث التقليل من النفقات ذات الطابع الاستهلاكي (الاحتياجات المكتبية)?

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	مدى تطبيق الإدارة في ترشيد النفقات
63	201	يتوافق
37	119	لا يتوافق
100	320	المجموع

الملاحظ في تتبع نتائج الجدول نجد أن نسبة 63% من موظفي البلدية يوافق على مدى تطبيق الإدارة في ترشيد النفقات بينما نسبة 37% لا يوافق على ذلك.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (17): هل أقناع الموظفين بالتغيير التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى مقاومة التغيير

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل أقناع الموظفين بالتغيير التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى مقاومة التغيير
41	132	نعم
59	188	لا
100	320	المجموع

تحليل نتائج الجدول نجد أن نسبة 59% من موظفي وعمال البلدية يرفضون التغيير التنظيمي وذلك راجع لتهرب من المسؤولية بينما 41% يؤيدون التغيير التنظيمي ومرد ذلك بتبني فكرة التغيير كالتجديد في المسار المهني لديهم .

الجدول رقم (18): هل التغيير التنظيمي يحدث نتيجة قوة أو سبب ناشئ داخل البلدية

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	هل التغيير التنظيمي يحدث نتيجة قوة أو سبب ناشئ داخل البلدية
52	166	نعم
48	154	لا
100	320	المجموع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

من خلال تحليل نتائج المذكورة أعلاه نجد أن نسبة 52% من موظفي وعمال البلدية يؤيدون أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة فاعلة وقوة في البلدية بينما نسبة 48% يرفضون ذلك بسبب قهر من روح المسؤولية .

الجدول رقم(19): هل تعتقد أن التغيير سيؤثر سلبا على المنظمة

التكرار النسبي(%)	التكرار المطلق	هل تعتقد أن التغيير سيؤثر سلبا على البلدية
69	221	نعم
31	99	لا
100	320	المجموع

نستنتج انه نسبة 69% من موظفي وعمال البلدية من مؤيدي التغيير سيؤثر سلبا على هذا المرفق العمومي الا وهو البلدية بينما نسبة 31% ترفض بان التغيير سوف يعود على البلدية بالسلب.

الجدول رقم(20): هل التغيير يؤثر في علاقة الموظف مع زملائه

التكرار النسبي(%)	التكرار المطلق	هل التغيير يؤثر في علاقة الموظف مع زملائه
62	198	نعم
38	122	لا
100	320	المجموع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

من خلال تتبع نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 62% من موظفي البلدية يعتقدون ان التغيير سوف يؤثر على العلاقة بينهم مما ينجم عنه التمييز بينما النسبة المتبقية تعتقد العكس بان التغيير سوف يخلق جو من التعاون والتفاهم.

الجدول رقم (21): دراسة مدى أثر التغيير التنظيمي على سلوك العاملين

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	دراسة مدى أثر التغيير التنظيمي على سلوك العاملين
76	243	نعم
24	77	لا
100	320	المجموع

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول نجد أن نسبة كبيرة من عمال وموظفي البلدية يعتقدون أن اثر التغيير سوف تنعكس على العاملين والموظفين بها والمقدرة بنسبة 76% بينما النسبة المتبقية تعتقد أن التغيير لن يغير من سلوكهم بل العكس تماما مما يخلق روح الجماعة والمقدرة 24%.

المطلب الثالث: تشخيص لتدريب والادارة الالكترونية في بلدية الجلفة

1- تشخيص التدريب :

والذي اقتصر على تدريب موظفي البلدية على مستوى دائرة الجلفة وايضا ايام تكوينية بمقر الولاية من اجل تمكينهم من استعاب الادارة الالكترونية وعصرنة الادارة وتقريبها من المواطن وذلك من اجل تسهيل خدمة المواطن بشكل جيد وهذا كله راجع للمسك الجيد والسير الحسن لهذا المرفق العمومي الا وهو البلدية الا ان الملاحظ في عملية التدريب في بلدية الجلفة ان معظم العمال صارت لهم قدرات مهنية وكفاءة لتأدية واجباتهم مما انشأ داخل بلدية الجلفة :

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- موظفين ذو كفاءة مهنية

- التحكم الجيد في وسائل الاتصال والحاسوب

- سير المهام والعمليات الفردية والجماعية بسلاسة .

- خلق تنافس بين الأفراد مما أداء الى تأدية وظائفهم بأكمل وجه .

- احتواء المشاكل المتعلقة بالعمل من طرف ذوي الخبرة المهنية .

- خلق موظفين ذو قدرات مهنية

2- تشخيص للادارة الالكترونية في بلدية الجلفة .

ان الملاحظ داخل بلدية الجلفة هو اكتسابها لمصلحة بيومترية مما يجعلنا نقول أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال أصبحت احد ركائز بلدية الجلفة وحقق لها قفزة نوعية مما اتاح لها الفرصة في التقدم الى الامام ومواكبة العصرنة ولعلى من أهم النقاط التي يجدر بنا ذكرها هي :

- تدفق المعلومات بشكل كبير وسريع فبعدها كانت الجلفة تستقبل 30مراسلة عبر الفاكس يوميا

أصبحت تستقبل رسالات نصية عن طريق الامايل والموقع الخاص بها والفاكس ما يقارب 140

مراسلة .

- كذلك مما يجدر ذكره تبادل المعلومات بشكل ألي وفوري .

- تسهيل العمليات الادارية داخليا وخارجيا .

- سرعة تناقل المعلومات داخل البلدية و بين مكاتبها .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- توافر المعلومات لدى رؤساء المصالح والمسؤولين داخل البلدية .
- تسهيل الجهد والوقت .
- تقريب المواطن وتقديم له الخدمات في وقت وجيز وفي أحسن وجه.
- الرقابة الالكترونية على المصالح الادارية عن طريق حماية الملفات من السرقة أو التزوير .
- حماية مستلزمات جميع المصالح . والاحصاء ، وتقديم الحسابات الخاصة لرؤساء الاقسام .

3 - التوصيات:

قبل التطرق إلى التوصيات وجب علينا أن نتكلم عن المعوقات التي واجهتنا والتي تواجه الإدارة الالكترونية قد وجدنا صعوبة في المراجع والوقت .

الفرع الأول: أهم معوقات الإدارة الإلكترونية في البلدية اتضح لنا الأتي:

- 1- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات
- 2- عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
- 3- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.
- 4- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة البلدية
- 5- ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.
- 6- نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالبلدية رغم توافر تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغير في هذا الاتجاه خوفا على وظائفهم ومصالحهم.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

7 - ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية .

الفرع الثاني: التوصيات لابد من توفير:

- تأسيس بنية تحتية حديثة للاتصالات والمعلومات على مستوى البلدية. نشر الثقافة الإلكترونية
- بدءا من تدريس الحاسب الآلي والمستويات الثقافية في البلدية.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلي متطلبات التغير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة.
- مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتميئتها.
- وضع الإستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.
- وضع التشريعات القانونية اللازمة للتطبيق الإلكتروني.
- توفير الإعتمادات المالية اللازمة والإمكانات المادية للتطبيق الفعال.
- توفير الدورات التدريبية في البلدية.
- تبني البلدية لمفاهيم تطبيق الإدارات الإلكترونية.
- وضع الخطط البديلة للإدارات الإلكترونية لاستخدامها مباشرة في وقت الحاجة
- استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات تطبيق الإدارة والحاسوب.
- الاهتمام بصيانة الأجهزة والبرامج
- تحسين الحوافز المادية والمعنوية.
- تعديل وتحسين لوائح ونظم العمل في البلدية.
- تعديل الوصف الوظيفي الحالي للوظائف لمل يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توعية المرؤوسين بأهمية تحول نحو الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- تبسيط الإجراءات الإدارية في البلدية نحو التحول للإدارة الالكترونية.

- الاهتمام بالتخطيط التحول للإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

خلاصة الفصل :

نستنج أن مخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية و الشفافية ، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. ، تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية. حيث أن

من بين أهم الإنجازات لسنة 2014 في هذا المجال :

رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية و ربط كل البلديات و ملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية به. و لقد مكن هذا الإنجاز من تمكين المواطن من استخراج كل

وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل.

تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12خ مباشرة عبر خدمة الأنترنيت و الحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها. إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل. وهذا ما وجدناه فعليا في بلدية الجلفة .

الخاتمة

مما لا شك فيه إن التعامل مع التغيير هو المحك الأساسي لبقاء ونجاح المنظمة (البلدية كجهاز إداري)، وهذه حقيقة لا يكاد يختلف عليها أحد، من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن مدى تطبيقات التغيير التنظيمي في البلدية ، كما تم التعرف على واقع هذا التأثر في بلدية الجلفة والتي كانت محل الدراسة الميدانية، والتي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظر على الجانب التطبيقي، و كان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة جعلت هناك إمكانية التعرف بنوع من الدقة على الأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي و كذا الكشف عن مختلف مجالات التغيير التنظيمي وكيف يمكن لهذه الأسباب أن تكون منها بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر على الابتكار داخل المنظمة (بلدية الجلفة) ، وقد تم إيضاح مجالات وجوانب ظهور هذا الابتكار، وقد تم اختيار بلدية الجلفة كميدان للدراسة باعتبار طبيعة نشاطها يميز ويتوافق مع موضوع البحث. فإدارة التغيير التنظيمي و حتى الابتكار يمكن تحقيقهم من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن للبلدية أن توفرها، و هو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب اهتمام أكثر بالعمال والتقرب منهم و الاحتكاك بهم و استماع إلى انشغالاتهم مما يؤدي إلى كسب ولائهم وتقديرهم، و تقليل نسبة المقاومة عند التغيير و حتى السعي إلى التفكير في تطوير وتحسين (التدريب) و توسيع نشاط البلدية لضمان مواكبة عصرة الإدارة وتقريبها من المواطن وبالتالي طرح أفكار جديدة تلي حاجات المواطن وهذا ما وجدناه على ارض الواقع بالبلدية في تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا ما وجدنا أولا من خلال رقمنة السجل الوطني بالحالة المدنية بالبلدية كونه قاعدة بيانات تسهل على

الخاتمة

المواطن استخراج شهادات الميلاد من أي بلدية في الوطن وبعدها تجسدت فكرة تطبيق الإدارة

الإلكترونية على مستوى بلديات الوطن في مصلحة الوثائق البيومترية استخراج بطاقات

التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري وغيرها من الوثائق التي تستخرج من هذه المصلحة.

فيما يلي بعض النتائج و التوصيات المقترحة :

أولا : النتائج .

من العرض السابق وتحليل وتفسير البيانات و تقييم الفرضيات خلص البحث إلى مجموعة من

النتائج يمكن توضيحها فيما يلي :

- إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز و التقرب من المورد

البشري والاهتمام به.

- الاستماع إلى الاقتراحات و الأفكار الجديدة يبيد في إحساس العامل بالأهمية والانتماء و

المشاركة الايجابية في البلدية (المنظمة)

- تحسين وضعية العمال ماديا و معنويا مما يبيد في الحس بالولاء والقيام بالعمل بشكل جيد

وإتقان مما يؤدي إلى زيادة وتحسين في الخدمة وفي كل الاحتمال؛

- اختيار و تعيين العمال على أساس المؤهل الذي يسمح له بالعمل والخبرة اللازمة و القيام

بدورات تكوينية في بداية العمل مما يؤد إلى الكفاءة والفعالية في العمل.

الخاتمة

- وجود تغيرات على المستوى الهيكلي و مستوى الإنتاج كنتيجة حتمية على وجود تغيير في أهداف البلدية

- مواكبة كل التغيرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة و القيام بدورات تدريبية للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح البلدية تميزا إداريا.

- العلاقة الحسنة بين العمال وبين الإدارة و اقتناء التكنولوجيا المتطورة يخلق جو ملائم للابتكار خاصة لما تكون الإدارة على اهتمام بانشغالات العمال وتشجيع الأفكار الجديدة.

- تلعب قيادة البلدية أعضاء المجلس الشعبي البلدي دورا فعالا في تحفيز و تشجيع جو الابتكار

ثانيا : اقتراحات .

انطلاقا من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات و حوصلة النتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد أصحاب الجماعات المحلية محل الدراسة من إيجاد بعض الحلول أو التقليل من حجم النقائص كما يلي

- الأخذ بعين الاعتبار بأهمية الدورة التكوينية عند إدخال عمال جدد لضمان كفاءة وفعالية العمل وتفادي الأخطاء.

- إيجاد حوافز معنوية متنوعة لتحفيز العمال مثل : تغطية تكاليف عطلة عائلية، أو حتى تغطية تكاليف عمرة أو حج لعامل كل سنة وغيرها.

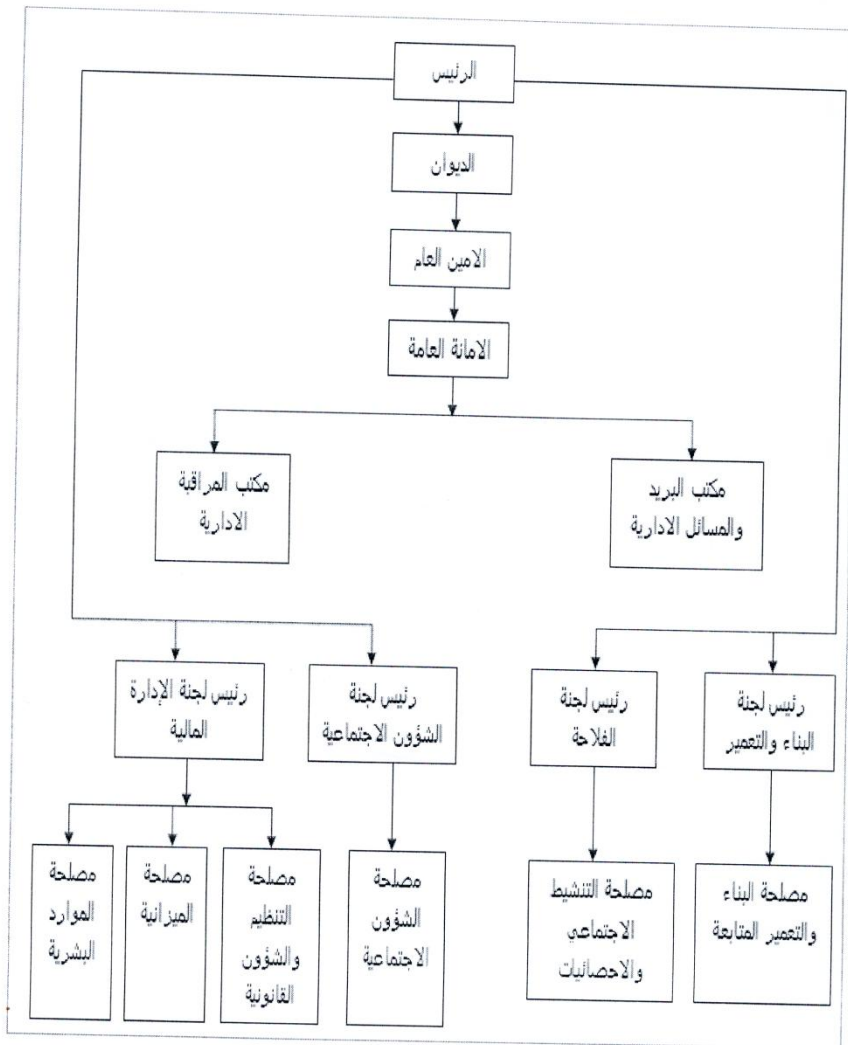
الخاتمة

- تفعيل قنوات الاتصال بين العمال و الإدارة من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم كوضع صندوق خاص توضع فيها قصاصات ورق مذكور فيها انشغالاتهم دون ذكر الأسماء.
- حث العمال وتشجيعهم على الأفكار الجديد مهما استلزم ذلك من ماديات .

الملاحق

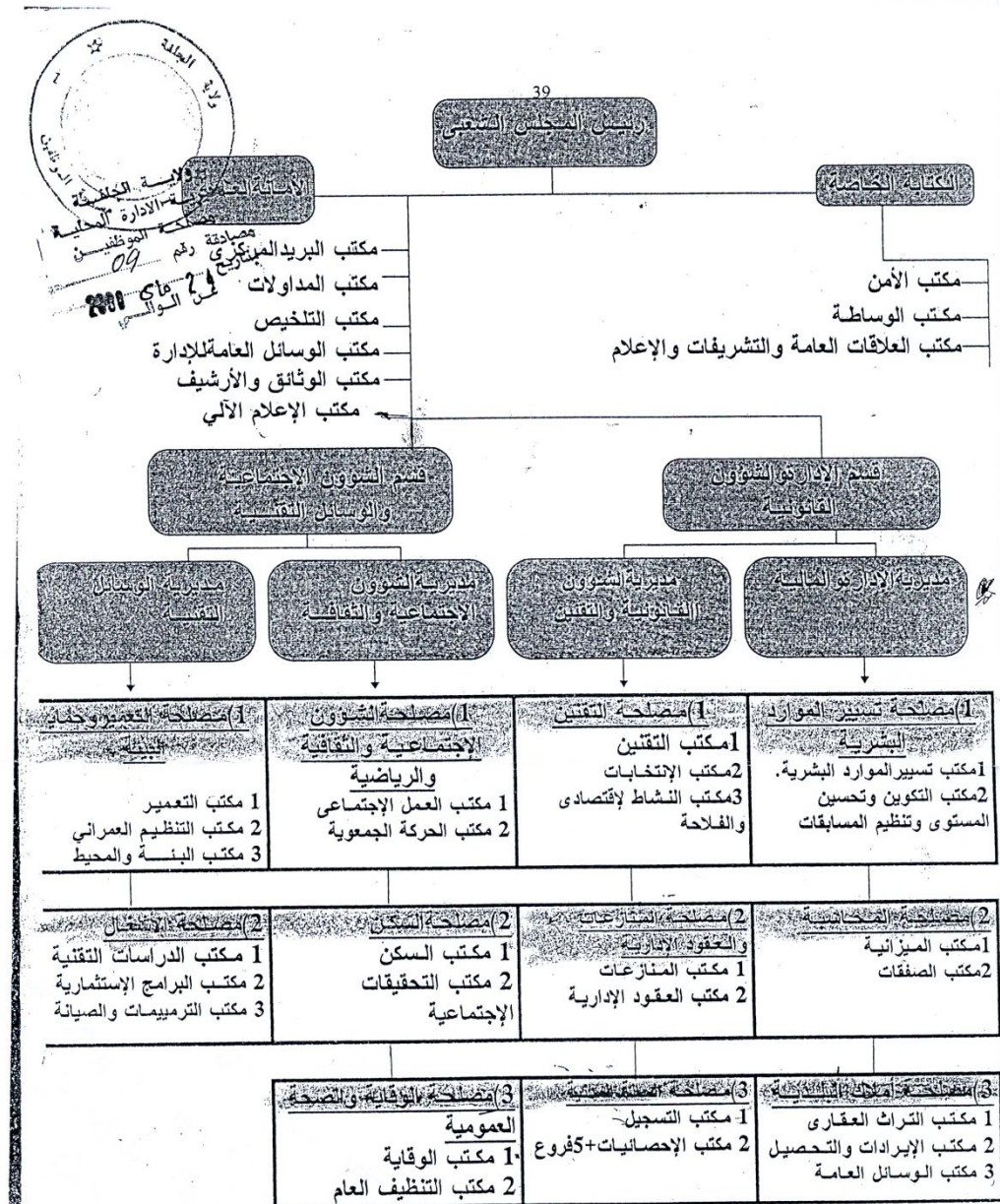
الشكل رقم (01) يبين الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة .

الهيكل التنظيمي للبلدية 1



الملاحق

الشكل رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي العام لبلدية الجلفة .



المناصب السامية المقترحة:

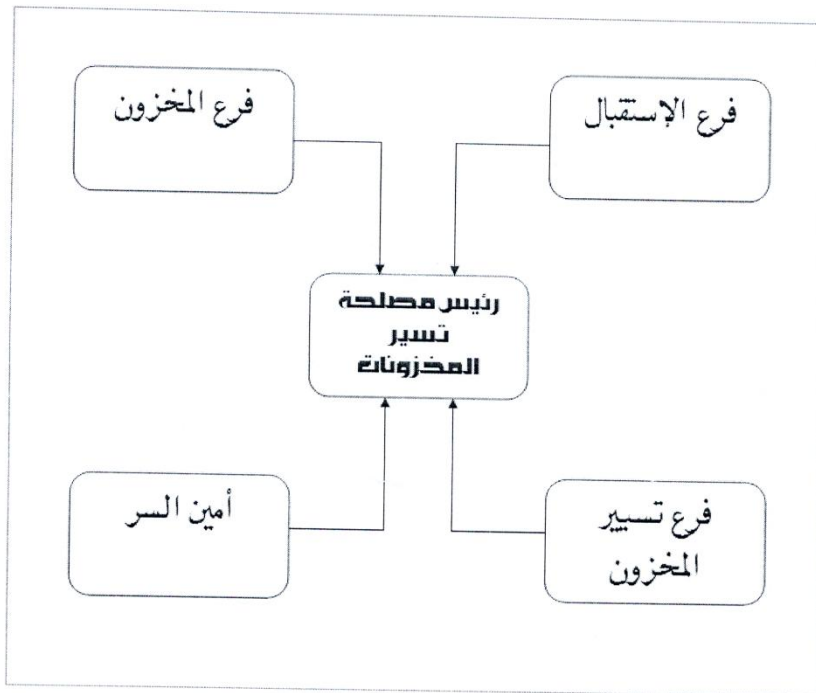
- 1 منصب كاتب عام
- 2 منصبان رؤساء أقسام
- 4 مناصب مدراء
- 11 منصب رؤساء مصالح
- 35 منصب رؤساء مكاتب
- 5 مناصب رؤساء فروع
- 1 منصب الكاتب الخاص لرئيس المجلس البلدي

الملاحق

الشكل رقم (03) يبين الهيكل التنظيمي لمصلحة التخزين والأمن

وتستعمل المصلحة في الوقت الحالي الاعلام الآلي الذي يعتبر اداة هامة في تسيير المؤسسات بمختلف قطاعاتها وانواعها إذ انه يسهل العمليات الحسابية كميات المخزون الموجودة داخل المخزن وحفظها بطريقة جيدة داخل الحاسوب ومراقبة عمليات الادخال والايخراج بشكل سريع ومتقن.

الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المخزونات:



الملاحق

نموذج رقم (04) يوضح صياغة الاسئلة "الاستبيان "

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

أخي العامل أختي العاملة في جميع المراكز ومسؤوليات العمل بالبلدية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر لإدارة الموارد البشرية. حول موضوع تطبيقات التغيير التنظيمي بالبلدية الجزائرية ونظرا لأهمية بلديتكم في الولاية قمنا باختياركم كنموذج أو عينة لدراستنا الميدانية , نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن هذا الاستبيان أي عن الأسئلة المطروحة فيه , ونحن على ثقة أن إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

الأستاذ:

بلعاب بلقاسم

الطالبة :

-طالب نوح

-نجيمي الأخضر

الملاحق

البيانات الشخصية :

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - السن : 25-35 36-45 46-55 56 فما فوق

3 - الوضعية التعليمية:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4 - الحالة الاجتماعية :

أعزب متزوج مطلق رمل

5 - رتبة عملك في المؤسسة :

عون اداري

عون ادارى رئيسي

متصرف اداري

متصرف اداري رئيسي

6 - سنوات الأقدمية :

0 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة

16 سنة فما فوق

الملاحق

أسئلة الاستمارة:

7 - هل تتوافق وظيفتك مع تخصصك العلمي؟

تتوافق كثيرا تتوافق بعض الشيء لا تتوافق

8 - هل تحصلت على التدريب أثناء عملك بالبلدية؟

نعم لا

9 - هل التحقت ببرنامح أو دورة عمل من قبل الإدارة؟

نعم لا

10 - هل عملية التدريب عمل على تحسين أدائك؟

نعم لا

11 - هل تعد عملية التدريب مؤشرا لقياس أداء العاملين؟

نعم لا

12 - هل التنقلات الداخلية للعاملين تؤدي إلى أداء أفضل؟

نعم لا

13 - هل تغيير مجال العمل يؤدي إلى حدوث تدريب داخل البلدية؟

نعم لا

الملاحق

14- هل تغيير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في البلدية ؟

نعم لا

15- هل أنت مع تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية ؟

نعم لا

16- هل تطبيقات الإدارة الالكترونية ستكون مفيدة ؟

يتوافق لا يتوافق

17- هل إقناع الموظفين بالتغيير التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى مقاومة التغيير ؟

نعم لا

18- هل التغيير التنظيمي يحدث نتيجة قوة أو سبب ناشئ داخل البلدية ؟

نتيجة قوة سبب ناشئ داخل البلدية

19- هل تعتقد أن التغيير سيؤثر سلبا على المنظمة ؟

نعم لا

20- هل التغيير التنظيمي يؤثر في علاقة الموظف مع زملائه ؟

نعم لا

21- هل التغيير التنظيمي سيؤثر سلبا على سير البلدية ؟

نعم

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01) : مراحل التغيير التنظيميص22
- الشكل رقم (01) : جدول يشير الى مراحل عملية التغييرص27
- الشكل رقم (02) : يبين استراتيجيات التغيير المتدرج ص30
- الشكل رقم (03): استراتيجيات التغيير البنويص33
- الشكل رقم (04): هلريكال وسلوكوم لتغيير المخططص36
- الشكل رقم (05) : خطوات التغيير التنظيمي نموذج عبد الباري درة ص37
- الشكل رقم (06) : مجالات التطوير التنظيمي ص40
- الشكل رقم (01) : مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العامل.....ص53.
- الشكل رقم (02) : يوضح الاطار المنظم للعملية التدريبيةص59
- الشكل رقم (03) : يوضح كيفية الاحتياجات التدريبيةص61
- الشكل رقم (04) : يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطوات 3ص62
- الشكل رقم (05) : يوضح عملية تصميم البرامج التدريبيةص67
- الشكل رقم (06) : نموذج كيرباتريك في تقييم البرامج التدريبية صص72
- الشكل رقم (07) : نموذج يبين خصائص مستويات جوانب التقييم التدريبي.....ص74

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمنظمات، ط 1؛ دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- 2- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط 2، عمان، دار المسير للنشر، 2005.
- 3- حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، ط 1 ، عمان ، دار الحامد، 2006.
- 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 5- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2؛ عمان، دار وائل للنشر ، 2002.
- 6- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر 2005.
- 7- علي سلمى ، ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار غريب لطباعة و النشر والتوزيع القاهرة ، بدون سنة النشر .
- 8- مصطفى مصطفى كامل ، ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية لنشر والتوزيع ، 1994.
- 9- جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال ، دار المريخ 2005.
- 10- يزن تيم ، ادارة الموارد البشرية "أساليب الادارة الحديثة " ، بدون دار النشر ، بدون سنة النشر .

قائمة المراجع

11- علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون

سنة نشر.

12- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1 عمان، دار وائل، 2005.

13- عادل محمد زايد، ادارة النوارد لبشرية "رؤية استراتيجية"، بدون دار النشر، جامعة القاهرة

،2003.

14- خالد ممدوح ابراهيم، الادارة الالكترونية، ط1، الدار الجامعية - الاسكندرية، 2010.

15- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الحرية لنشر، بدون طبعة، 2012.

16- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

17- إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد علي النجار، المعجم

الوسيط، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، دون تاريخ النشر ج2،

ص668.

18- عامر خضير الكبيسي، ادارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

19- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مصر، دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1،

1421هـ، 2000م .

قائمة المراجع

مذكرات :

- 1- عاشور عبد الكريم ، دور الادارة الالكترونية قي ترشيد الخدمة العمومية في و . م . أ . و الجزائر ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية .
- 2- محمد فلاق ، رضوان انساعد ، الادارة الالكترونية "مفهوما ومتطلبات تطبيقها " عرض تجارب لبعض الدول العربية .

الفهرس

شكر وعرهان

اهـاء ...

مقدمة.....أ- د

❖ الفصل الأول : مدخل الى التغيير التنظيمي.....ص1

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي.....ص1

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي.....ص2

المطلب الثاني : أهمية التغيير التنظيمي ص 7

المطلب الثالث : دواعي وأهداف التغيير التنظيميص8

المبحث الثاني : التغيير التنظيمي بين خصائص أنواع وأسبابص11

المطلب الأول : خصائص التغيير التنظيمي.....ص 11

المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيميص14

المطلب الثالث : أسباب التغيير التنظيميص19

المبحث الثالث : مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي.....ص 22

المطلب الأول : مراحل التغيير التنظيميص22

المطلب الثاني : استراتيجيات التغيير التنظيمي ونماذجهص28

المطلب الثالث : الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي..... ص 39

❖ الفصل الثاني : التدريب والادارة الالكترونية كمدخل لتغيير التنظيمي .

الفهرس

- المبحث الأول : ماهية التدريب ص47
- المطلب الأول : مفهوم التدريب ص47
- المطلب الثاني : أهمية التدريب ص48
- المطلب الثالث : أهداف التدريب ص50
- المبحث الثاني : خصائص أسس و أساليب التدريب ص53
- المطلب الأول : خصائص وشروط التدريب ص53
- المطلب الثاني : أسس التدريب ص54
- المطلب الثالث : أساليب التدريب ص56
- المبحث الثالث : ادارة العملية التدريبية ص58
- المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية ص59
- المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ص67
- المطلب الثالث : تقويم البرنامج التدريبي (تقويم التدريب) ص71
- المبحث الرابع : الادارة الالكترونية ص75
- المطلب الأول : ماهية الادارة الالكترونية ص75
- المطلب الثاني : الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية..... ص77
- المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية..... ص82
- المبحث الخامس :عناصر و وظائف الادارة الالكترونية ص85

الفهرس

المطلب الأول : عناصر الادارة الالكترونيةص85

المطلب الثاني : وظائف الادارة الالكترونيةص86

المطلب الثالث : معوقات الادارة الالكترونيةص89

❖ الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

.....ص96

المبحث الاول : الاجراءات المنهجية لدراسةص97

المطلب الأول : منهج الدراسةص97

المطلب الثاني : حدود الدراسةص97

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسةص97

المبحث الثاني : تقديم بلدية الجلفة و أهم هياكلهاص98

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن بلدية الجلفةص98

المطلب الثاني : التعريف بالبلدية كجهاز اداريص99

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفةص100

المبحث الثالث : عرض البيانات الميدانية وتحليلهاص110

المطلب الأول : البيانات الشخصيةص110

المطلب الثاني : أسئلة الاستمارةص114

المطلب الثالث : تشخيص لتدريب والادارة الالكترونية في بلدية الجلفةص134

الخاتمةص136

الفهرس

الملاحق.....ص 140

قائمة الأشكال.....ص 147

قائمة المراجع.....ص 148

الفهرسص 151

ملخص الدراسة

مما لاشك فيه أن الجزائر تعد من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنه قطاعها العمومية في مختلف المجالات على الاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال الاكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هيكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز المعاملات إلكترونياً، وهو الأمر الذي دفعنا إلى البحث في إشكالية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعالجته، تناولنا في دراستنا واقع تطبيقات التغيير التنظيمي في الإدارة الإلكترونية (دراسة حالة بلدية الجلفة " مصلحة الوثائق البيومترية ") والتي تهدف من خلالها إلى إزالة الغموض حول مفهوم التغيير التنظيمي والتكوين و الإدارة الإلكترونية ومعرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، ونبهنا عن هذا قمنا بتطرق إلى جانب نظري تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لكل من التغيير التنظيمي والتدريب واليات كل منهما بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وهذا ما أسقطناه بالجانب النظري على دراسة حالة بلدية الجلفة خصوصاً مصلحة الوثائق البيومترية حيث تجسدت فيها الإدارة الإلكترونية مع تبين واقع كل من التغيير التنظيمي وواقع التدريب ومدى نجاعة الإدارة الإلكترونية فيها، وقد استعنا في دراستنا بمهجم دراسة الحالة المنهج الملائم للدراسة، و ساعدنا على جمع المعلومات

والبيانات التي تساعد على الكشف عن جوانب الخاصة بمصلحة الوثائق البيومترية و اعتمدنا بذلك في دراستنا على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي وعمال البلدية .

اذ قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الوثائق البيومترية ، وقد اعتمدنا أيضا على الملاحظة والمشاهدة وساعدتنا في تحلي لنا وتفسيرنا للنتائج خلصنا إلى ما يلي :

إعادة هيكلية الإدارة وتفعيل القوانين للمسك الجيد والسير الحسن لها. وهذا ما وجدناه في بلدية الجلفة من خلال إعادة هيكلية البلدية واستحداث إدارة جديدة وهي مصلحة الوثائق البيومترية .

وجوب التحول من الإدارة التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية هو تحدى وعصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن .

من متطلبات الإدارة الإلكترونية توفير إدارة وإستراتيجية فعالة تكون متخصصة في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة .

و من خلال دراستنا لموضوع واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الجلفة وبعد دراستنا لحالة مصلحة البيومترية ببلدية الجلفة وجب:

- مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الإدارة وهيكلها والقضاء على اكتظاظ المواطنين .
- التحول للعمل بنظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر جاء لتوفير الوقت .
- يساهم تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تحقيق الشفافية والتراحة في التعامل مع المواطنين .

ملخص الدراسة

من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

- توفر المصالح الحكومية كل الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق البيومترية في الجزائر، ودعم برامج التخزين بمضادات الفيروسات للحماية من تلف الملفات .
- تضمن قاعدة بيانات المعتمدة لدى مصالح استخراج الوثائق البيومترية في الجزائر توفير الأمان وسرية المعلومات للمواطنين المسجلين .
- توفر الإدارة الجزائرية شبكة الانترنت و الانترنت في كل أقسامها لتيسير العمل وتسريع الخدمات التي تقدمها .
- توفر جميع الأجهزة اللازمة لاستصدار الوثائق البيومترية في الجزائر .
- لإلكترونية في الجزائر تم توظيفهم على أساس التخصص وهم يجدون استخدام الحاسوب .
- أغلب العاملين في الإدارة ا توفر الدولة موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة على مستوى المصالح الإدارية الإلكترونية في الجزائر .
- وجود قوانين وتشريعات تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

: