

# الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

هجيرة أوبعش

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية بن عكنون - الجزائر

Oubaichehadjira23@gmail.com

## Organisational culture as a strategy for humanresourcesdevelopment

Oubaiche hadjira

l'école supérieure de sciences politiques ben aknoun / algeria

Mokhtari.fatiha20@yahoo.com

Received: 25/02/2018

Accepted: 25/04/2018

Published: 30/06/2018

### ملخص:

تستهدف هذه الدراسة التطرق لمقاربة مفاهيمية حول الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية إضافة إلى شرح العلاقة بين المفهومين.

تنتقل الدراسة لتبيين الاستراتيجيات التي لا بد من الاعتماد عليها وغرسها في الثقافة التنظيمية للمنظمة وذلك لتحقيق التنمية للعنصر البشري، إضافة إلى عرض المداخل الإدارية التي لا بد على المنظمة من الأخذ بها خاصة في عصر العولمة والثورة المعلوماتية وما جلبته من تغييرات شاملة أثرت على الإدارة وبالتالي إدارة الموارد البشرية ككل فبرز ما يعرف بإعادة الهندسة، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة كطرق حديثة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لتحقيق التنمية.

وفي نهاية الدراسة توصلت هذه الورقة البحثية إلى أن سبيل تحقيق تنمية الموارد البشرية يكمن في توفير البيئة الملائمة لذلك من خلال ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على الأخذ بكل ما هو جديد في الساحة الإدارية والتأقلم معه بغية تطوير مهارات العنصر البشري وتحقيق البقاء والازدهار للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية- التنمية- المورد البشري- تنمية الموارد البشرية- المنظمة.

### Abstract:

This study aims to give conceptual approach about organizational culture and human resources development besides an explanation to the integrative relationship between the two concepts .

The study moves to show strategies which must be relied on them and instilled in organizational culture to realize development to human element. In addition to show modern means especially in an age of globalization and IT revolution which brought comprehensive changes that affect the administration and therefore human resources management this case give us new concepts such as re-engineering e- administration and total quality management, successful management depends on them to achieve development.

At the end of this study this paper had come to realize that achieving HR development lies in providing appropriate environment through a flexible organizational culture that is able to take everything that is new in the administration arena and adapt to it in order to develop the skills of the human element and to achieve the survival and prosperity of the organization.

**Keywords:** organizational culture- development- human element- human resources development- organization

## تمهيد:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغيرات والتحولت بالإضافة إلى هيمنة المنظمات حيث أصبح يسمى بعصر المنظمات، والتي تتميز عن بعضها البعض من خلال الثقافة التنظيمية ولذلك اهتمت العديد من الدراسات بهذا الجانب لما فيه من انعكاسات ايجابية على تطور المنظمات وتحقيق أهدافها، فنجاحها متوقف على كفاءة عمالها وقيمهم والأفكار التي يحملونها عن منظماتهم.

وهذا الموضوع زاد الاهتمام به خاصة بعد نجاح المنظمات اليابانية مقارنة بالشركات الأخرى العالمية، والذي بني على مبادئ وقيم مختلفة وبالتالي ظهرت أهمية " ثقافة المنظمة " وما تلعبه لتحقيق الانسجام والتكامل الداخلي ما ينعكس بدوره على الأداء وبالتالي الأهداف ككل.

حيث تمثل الثقافة التنظيمية حطة ايجابية وعامل أساسي محدد لنجاح وتفوق المنظمات وتوفير الوسائل والظروف التي تساهم في تحسين ورفع مستوى أداء الأفراد فيها. لذلك فإن المنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام، الانضباط، الإبداع، التحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات... الخ، وهذا ما يدفعهم إلى تبني سلوكيات ايجابية والابتعاد عن السلوكيات السلبية وكل ما يشكل تهديد على استقرار وتطور المنظمات التي يعملون فيها.

فالإنسان متغير وليس ثابت فهو مجموعة من السلوكيات الايجابية والسلبية، ومن هنا يأتي دور الثقافة التنظيمية في صقل هذه السلوكيات وذلك من خلال القيم التي ترسخها المنظمة في الأفراد، حيث أظهرت الأبحاث والدراسات العلمية الأكاديمية أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تحقق نتائج مرضية جدا في تنمية مواردها البشرية مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة.

فقوة الثقافة التنظيمية تولد لدى المورد البشري حب العمل، والرقابة الذاتية بحيث يعتبر المنظمة كبيتته الثاني ويشعر بالراحة أثناء أداء المهام الموكلة له. وهنا يكمن الجوهر في هذه الدراسة التي تهتم بالدور الفعال للثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

لذلك تتضمن إشكالية الموضوع الإلمام بجميع جوانب الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية وقد حددت الإشكالية كالآتي:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة؟

وللإجابة عن الإشكالية سيتم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:

أولا: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية

1- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها.

2- تعريف تنمية الموارد البشرية وأهمية المورد البشري في المنظمة

3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

ثانيا: أساليب تنمية الموارد البشرية من منظور الثقافة التنظيمية

1- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

2- الأساليب الإدارية الحديثة.

خاتمة: خلاصة واستنتاجات

## أولاً: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها عدد من العاملين داخل المنظمة ويتبنونها. حيث تتضمن طقوس وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل وغيرها، كما تعبر عن قيم العمال وسلوكياتهم. هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة المحدد الأساسي للنجاح.

الثقافة التنظيمية هي توليفة من مصطلحين الثقافة والتنظيم، ومن خلال ماسبق نستنتج أن نشأة الثقافة التنظيمية لم تكن بين ليلة وضحاها بل هي نتيجة لعدة تطورات شهدها الفكر الإداري فكل تغيير في القيم الإدارية يصاحبه بالتالي تغيير في مفهوم الثقافة التنظيمية. وهذا ما تمت ملاحظته في مراحل تطور المفهوم، ولحد الآن لا يوجد تعريف موحد للثقافة التنظيمية وذلك لأنها لا تزال في صدد التطور وهذا ما سيتم عرضه.

### 1- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها:

#### 1.1 تعريف الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مصطلحين:

##### تعريف الثقافة:

يمكن تحديد الثقافة بالمفهوم الواسع كونها ذلك الكل المركب كما يقول تايلور أنها: "تشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع." ومنه فالثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل شعب واحد في مجتمع واحد أو مجموعة أفراد في منظمة واحدة، كما عرفت الثقافة بأنها نمط من أنماط السلوك الذي يتبعه أفراد المجتمع الواحد<sup>1</sup>.

##### تعريف التنظيم:

هو "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلاءم تحقيق هذه الأهداف." كما نجد أن شستر برنارد "Chester Bernard" عرف التنظيمات بأنها: "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية، وبيولوجية، وشخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص. كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل<sup>2</sup>."

## تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف شين "EdgarSchein" في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** ثقافة المنظمة "بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".<sup>3</sup>

كما ظهرت العديد من المفاهيم للدلالة على الثقافة التنظيمية كالثقافة العمالية، الثقافة الصناعية والثقافة التسييرية. إلا أنها اقتصرت على جانب معين من مكونات المنظمة فالأول اقتصر على العمال، الثاني على المصنع والثالث على التسيير. في حين أن الثقافة التنظيمية أشمل من ذلك. ومن المصطلحات الأقرب لهذا المفهوم القيم الإدارية أو قيم العمل والتي تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية. كما نجد بيئة العمل والمناخ التنظيمي، والجو التنظيمي كمصطلحات تشير في مضمونها أيضا إلى جزئيات من الثقافة التنظيمية.<sup>4</sup>

مما سبق تتبنى الدراسة التعريف التالي للثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم، العادات، الاتجاهات، والشعارات التي تتبناها منظمة ما والتي تميزها عن غيرها من المنظمات. فهي الطريقة التي تنتهجها في عملها وتعمل على غرسها وتعليمها للأعضاء الجدد وإذا كانت الثقافة التنظيمية منتهجة من قبل معظم أعضاء التنظيم إذن هي قوية، أما إذا كانت غير متبناة من قبل العمال فهي ضعيفة وهذا ما سينعكس سلبا على أداء المنظمة وسلوك العاملين.

## 2.1 خصائص الثقافة التنظيمية:

تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونهما:<sup>5</sup>

**نظام مركب :** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي ( العادات والتقاليد والممارسات العلمية والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والمعدات والأدوات).

**نظام متكامل :** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام الداخلي بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

**نظام تراكمي :** (مستمر ومتواصل) حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه الأخيرة.

نظام مكتسب متغير ومتطور : فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

## 2- تعريف تنمية الموارد البشرية وأهمية المورد البشري في المنظمة :

### 1.2 تعريف تنمية الموارد البشرية:

تشعبت آراء المختصين والدارسين فيما يخص التنمية كل حسب تخصصه ووجهة نظره ورغم الاختلاف فهناك وفاق بين المفكرين حول المسائل المشتركة التي تنطوي تحت مظلة مفهوم التنمية<sup>6</sup>:

"عملية حضارية متكاملة، شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته وتسعى إلى بناء الفرد وتحريره وتطوير كفاءاته وإطلاق قدراته للعمل البناء، هي اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها والاستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر..."

ويعرف دولي سيرز التنمية بأنها: " مصطلح قيمى تهدف لتنمية قدرات الإنسان بتوفير الحاجات الأساسية مثل الطعام والملبس والسكن حيث يعتقد أن معظم مشاكل البشرية تنبع من تلك المسائل فالجوع هو شعلة الغبن الاجتماعي يعصف بقيم الإنسان ويفقد القدرة على التمييز ويسارع في إضرار العنصرية التي تؤدي إلى تفكك الكيانات الاجتماعية وتدهورها"

" عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير لإحداث تغييرات اقتصادية اجتماعية إيجابية في الاقتصاد الوطني بما يحقق زيادة الإنتاج السلعي والدخل الحقيقي لفترة زمنية مع استفادة غالبية أفراد المجتمع"

التعريف الإجرائي للتنمية: هي إدخال آليات على حسب ما تفرضه إستراتيجية التغيير على المستوى القانوني والعلاقات والخبرات والثقافة، من أجل الوصول إلى التنمية البشرية داخل المؤسسات الإدارية، إلى جانب القدرة على تلبية تطلعات وتنبؤات المورد البشري وفتح المجال واسعا لكل عضو ليعب عن آرائه وأفكاره بحرية، من أجل تحقيق الأهداف الذاتية للفرد والكلية للمنظمة.

تعريف الموارد البشرية: من أهم تعريفات الموارد البشرية نذكر ما يلي:

الموارد البشرية هي المورد الحقيقي ويؤكد بيتر داركر ذلك عندما يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان<sup>7</sup>.

الموارد البشرية كما يشير أحمد سيد مصطفى لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسین تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة<sup>8</sup>.

## تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنها: "إعداد العنصر البشري أعدادا صحيحة بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده."<sup>9</sup>

يقصد بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة."<sup>10</sup>

## 2.2 أهمية المورد البشري في المنظمة:

يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تنبع أساساً من أعضاء المنظمة، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في المنظمة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطي تقديراً لدى العملاء.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دور هام في حياة المنظمات والعمل على بقائها واستمرارها. وما علمنا هذا إلا عبارة عن منظمة كبيرة نعيش فيها، فهناك منظمات كثيرة تحيط بنا ونحن بالطبع نشرك فيها كأعضاء وموظفين وعملاء ومستفيدين، ومن ناحية أخرى تعتمد المنظمات على الموارد البشرية، وبدون المورد البشري فإن مصيرها سوف يؤول إلى الزوال. فالفرد من أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها مثلما تتم إدارة الموارد الأخرى، واعتبار الأفراد أصولاً بشرية ذات قيمة عالية وليست جزءاً من التكاليف حيث يمثل العنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي، ولا يرجع نجاح برامج وخطط التنمية إلى استخدام الثروات والموارد فقط بل يرجع إلى كفاءة استثمار الطاقات والأصول البشرية<sup>11</sup>

## 3- علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية الموارد البشرية:

**3.1.3 الانتماء :** يتميز المورد البشري في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع

على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها<sup>12</sup>.

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية.
- تمم العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، كما أنها هامة بالنسبة للعاملين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات،

وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع

من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط الموارد البشرية في المنظمة كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع رؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية<sup>13</sup>:

**2.3 الحرية :** وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق

عمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

**3.3 المساواة :** وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا

تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تشجع العاملين على رفع الأداء في المنظمات. وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأمطه في المنظمات بصفة عامة.

مما سبق يتبين أن ثقافة المنظمة لا تؤثر على المنظمة فقط بل العاملين بها كذلك حيث تجعلهم يتبنون وجهاتها وقيمتها وهذا ما سينعكس على أدائهم وأداء المنظمة ككل، فهي بمثابة المرشد للعمال في المنظمة فإن ضيع المرشد طريقه انعكس ذلك على كل من يتبعه والعكس صحيح، ولذلك لا بد أن تكون ثقافة المنظمة مرنة تسمح بتبني المداخل الجديدة والتماشي مع موجة العولمة التي حملت معها أنشطة وأدوار حديثة للموارد البشرية تستلزم منهم تنمية قدراتهم وتطويرها للتماشي مع متطلبات العصر الجديد لبيئة الأعمال.

### ثانيا: أساليب تنمية الموارد البشرية من منظور الثقافة التنظيمية

من خلال ما سبق نلاحظ أن ثقافة المنظمة تمثل طريقة عملها وبالتالي تنعكس مباشرة على أداء الموارد البشرية، لذلك لا بد أن تتسم بالمرونة حتى تمكن من تنمية مهارات العمال والبقاء في البيئة التنافسية ويكون ذلك من خلال تبني الاستراتيجيات التالية :

#### 1- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

##### 1.1 إستراتيجية التدريب:

إن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، ولذلك أصبح الاهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة متفوقة<sup>14</sup>، وهذا لن يأتي إلا بإتباع سياسة تدريبيية

فعالة، حيث يعرف التدريب على أنه: " عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر"<sup>15</sup>

اختيار أساليب التدريب: وتتمثل في<sup>16</sup>

المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتدربين.

دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج، وهذه الطريقة قواعد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب.

تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لإكساب الفرد مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

2.1 إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:<sup>17</sup>

وهي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.

وتمر العملية بعدة مراحل:

تحديد الأفراد المستهدفين: وتتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة ثم تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب والنشاط ليسهل فيما بعد توجيه عمليات التنمية نحو هؤلاء وضمان سير البرنامج في مسار تحقيق أهدافه.

اختيار المدربين: يتم اختيارهم حسب طبيعة الاحتياج، فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية فان المدربين عادة يكونون من داخل المؤسسة، أما إذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات بين الأفراد والتحكم في المصطلحات والنظريات فيكون المدربين مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو مستشارين خارجيين.

مستوى التعلم: بعد إنشاء البرنامج يقوم المشرفون بتكييف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم تنميتها، وعملية التعليم في سبيل تكييفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاث مستويات حسب درجة التعقيد وتمثل هذه المستويات في: اكتساب المعارف الأساسية، اكتساب المهارات وتحسين القدرة الإنتاجية.

## 2- الأساليب الإدارية الحديثة:

هناك مطالبة أكثر من أي وقت مضى للاهتمام بتنمية الموارد البشرية ووضع الأطر التنظيمية والقانونية لممارستها وتوفير سبل تطويرها والارتقاء بها لتحقيق الرقي والبقاء.

ومن الأساليب الحديثة التي تتطلب تنمية الموارد البشرية والتي على الثقافة التنظيمية العمل على تبنيها في المنظمة ما يلي:

### 1.2 الإدارة الالكترونية:<sup>18</sup>

نقصد بالإدارة الالكترونية تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتصل بتقديم الخدمات للجمهور المتعامل معها، أو فيما بينها بطريقة سهلة من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطور الاتصالات في أداء مهام كل منهما.

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة.

فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة الأساسية برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية:

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة التكلفة.
- 2- ضرورة توحيد البيانات.
- 3- ضرورة توفير البيانات المتداولة.
- 4- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين.

### 2.2 إعادة الهندسة:

عرف كل من "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" الهندرة بأنها:

"البدء من الجديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني تخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء"<sup>19</sup>.

يمكن إجمال أهمية إعادة الهندسة الإدارية كما ذكرها كل من "هامر" و"تشامبي" فيما يلي:

- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء.

أداة للتعامل مع ثلاث أصناف من المنظمات وهي:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.
- المنظمات التي تعتقد إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة عملياتها لمواكبة مستجدات المستقبل.
- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحا مقارنة بمنافسيها.
- إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والحفاظة على البقاء والاستمرار<sup>20</sup>.

## 3,2 إدارة الجودة الشاملة:

تشكل إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي تكتسي اهتماما واسعا من طرف الإداريين والباحثين في مجال التطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمات لمختلف المؤسسات.

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: أداة العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء.

بينما عرفتها لجنة توجيهية قيادة الجودة الشاملة الأمريكية سنة 1992 على أنها مدخل لنظام شامل ليس مجالا منفصلا أو برنامج كلي يتكامل مع المستويات الإستراتيجية العليا بالمنظمة، فهي تعمل أفقيا عبر الوظائف والأقسام المختلفة متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع وتمتد للخلف والأمام لتضم سلسلة الممول العميل، مؤكدة على التعلم والتكيف للتغيير المستمر كأساس للنجاح التنظيمي<sup>21</sup>.

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي.
- الإسناد والدعم: فان لم تبدي الإدارة العليا قدرتها على تبني والتزام هذا النموذج فلن تنجح في تطبيقه.
- التركيز على العملاء فالزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد.
- التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم<sup>22</sup>.

ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

**التصميم الفعال:** تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاما للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج المنتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء مع الاهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات والمرافق.

**متابعة عمليات الإنتاج:** يجب متابعة الأداء الإنتاجي وتوجيهه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.

**تكوين فرق العمل:** بحيث يمثل العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، كما نعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين في المؤسسة.

**القيادة:** يتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة والاستماع إلى مشاكل العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين<sup>23</sup>.

#### خاتمة:

إن التحدي الذي صار يواجه المنظمات في الآونة الأخيرة، و الذي مصدره الأساسي هو التغير الحاصل على مستوى محيطها حيث يشكل التعقيد وعدم الاستقرار اللذان يميزانه حتمية أجبرتها على تكييف أنظمتها التقنية والتنظيمية مع المتطلبات والتغيرات، كما تعددت التحديات والرهانات المطروحة أمامها.

كل هذه التغيرات والرهانات تفرض على أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة إعادة النظر في نظام مواردها البشرية والعلاقات الإنسانية وكل ما له علاقة بالموارد البشري مما يتطلب مشاركة الأفراد أنفسهم في تقييم الوضع السائد ومحاولة تكييفه مع الرهانات، وذلك يستدعي أيضا التطرق بالدراسة للجوانب السلوكية عامة ومحاولة النظر إلى المؤسسة من زاوية ثقافتها التنظيمية التي تعبر أكثر عن الواقع كما لا يجب إنكار حقيقة أن مثلما يحقق الأفراد ميزة تنافسية لمنظمتهم فيمكن كذلك أن يكونوا سببا في تأخرها وتدهورها من خلال سلوكياتهم، وهنا يكمن الدور المحوري لثقافة المؤسسة في تجنب هذه الظاهرة من خلال غرس قيم مضادة لها وتبني المدخل الجديدة إضافة إلى التكيف مع إفرازات العولمة لتحقيق التنمية المستمرة للموارد البشرية.

## الإحالات والمراجع:

- 1- نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. ط1، عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 134.
- 2- كمال بوقرة، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة -"، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة : كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008، ص 110.
- 3- Organisation De L entreprise. Paris: copyright éditions foucheur.2006 ، Jean Francois )
- المساهمين في تطوير نظرية التنظيم.من) برنارد (1866-1961 شستريعتبر\*
- 4- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015 ص 14.
- 5- المرجع نفسه، ص ص 49-50.
- 6- عزيز قودة، التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013، ص 41-42.
- 7- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 31.
- 8- المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 9- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، دس ن، ص 275.
- 10- المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 11- أهمية الموارد البشرية في المنظمات رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr4183.html> تاريخ التصفح: 2017/10/10 الساعة 20:21
- 12- وهيبه عيساوي، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار-"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، 2012، ص 46.
- 13- محمد بن غالب العويقي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة التحقيق بمنطقة الرياض-"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم للأمنية : كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005، ص ص 26-27.
- 14- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، ط2، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 5.
- 15- محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية -دراسة في الأبعاد السيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2016، ص 58.

16- نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2015، ص 4.

17- المرجع نفسه، ص 4-5.

18- الإدارة الالكترونية راجع الموقع الالكتروني التالي:

[http://alkhbraa.com/PDFs/rasael/...](http://alkhbraa.com/PDFs/rasael/.../) لإلكترونية 20% لإدارة 20% كتاب.pdf

19- عبد الرحمان تيشوري، الهندرة: إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، الحوار المتمدن، العدد 1474، 2006، ص 1. 20- دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي راجع الموقع الالكتروني التالي: <http://www.docudesk.com> تاريخ الاطلاع والساعة: 2017/10/11 9:04

21- رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق -دراسة حالة الجزائر: 2001-2011-، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011، ص 83.

22- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، صص 59-60.

23- ناصر مراد ، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 17، العدد2، 2007، ص 15.