

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة

غراز الطاهر

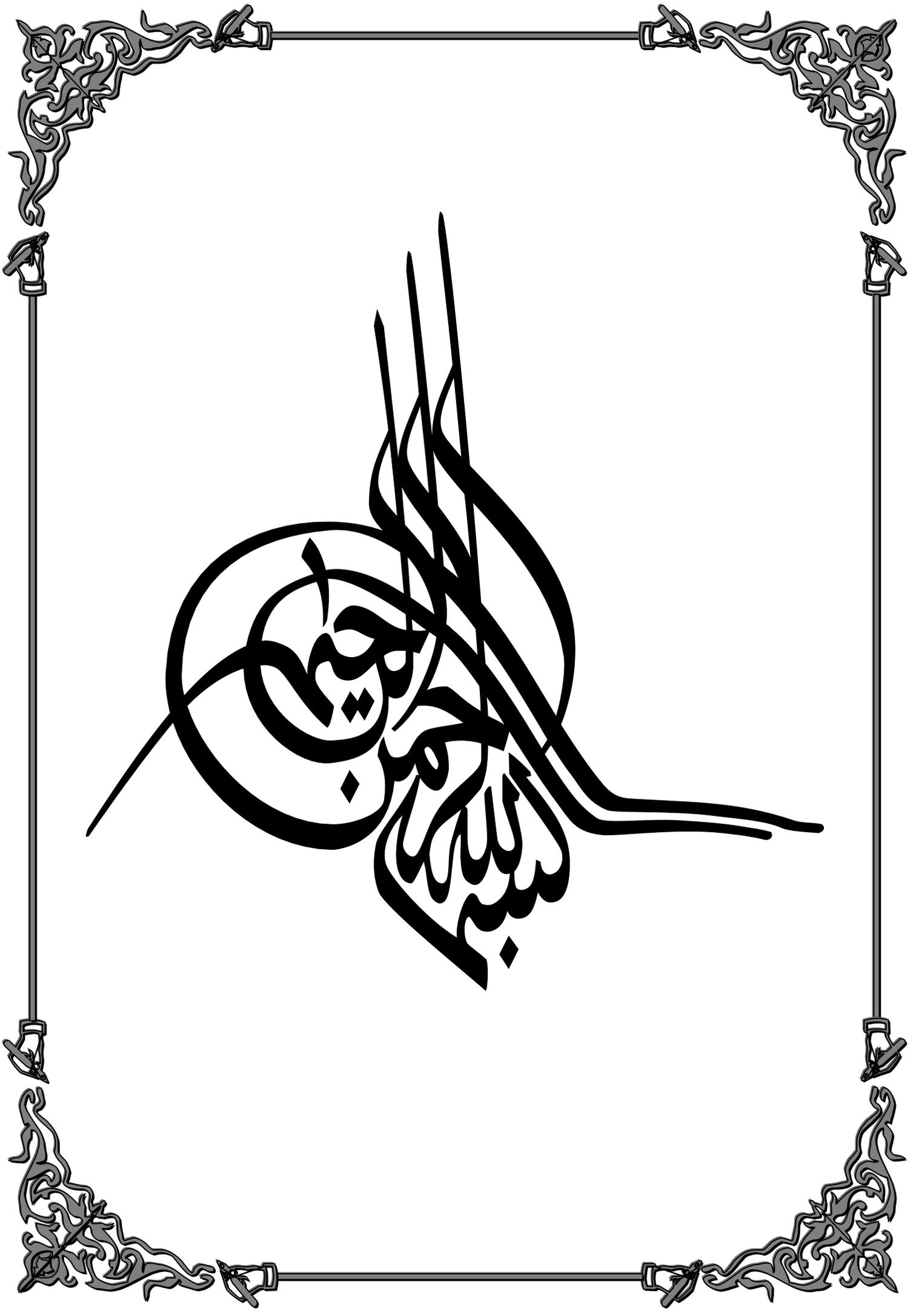
1. بوحشيشة عائدة

لجنة المناقشة

رئيسا		
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. غراز طاهر
مناقشا		

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أحمد ربي حمد الباعدين وأشكره شكر الشاكرين وأحمدك ربي على
توفيقك لي ومدى بالقوة والعزم لإنهاء مساري الدراسي المتواضع وأتقدم
بكل آيات الشكر وكلمات الحب والجميل والعرفان **لأمي وإخوتي وكل
عائلتي** فهم أصحاب الفضل الكبير لما وصلت إليه من درجات العلم ، ثم
إلى أستاذي "عواز الطاهر"

لما قدّمه لي من توجيهاته ونصائح قيمة فله خالص التقدير والاحترام
واقْتداء بقوله صلى الله عليه وسلم ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من
بعيد فهي أنجاز هذا العمل وإتمامه ولو بنصيحة ، ومن لم تسعه مساحة الورقة
ففي القلب سعة

إهداء

أهدي عملي هذا إلى حبيبة قلبي أمي الغالية حفظها الله ورعاها إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى.

إلى إخوتي فريد، بسمة، حسين، نهاد وابن أختي أكرم وتيماء

إلى خطيبي ياسين

إلى جدتي وجدي الغالي رحمه الله.

إلى أعمامي: صالح، سعيد، فؤاد، فريد، موسى، عماد.

إلى خالاتي: سهام، حنيقة، عتيقة.

إلى عماتي: فضية، غنية

بنات وأبناء أعمامي دون استثناء

إلى نساء أعمامي

إلى كل صديقاتي: سارة، نورة، سليمة، حسبية، لمياء، آسيا، فلة، سلمى، نجاح حنان.

هبة، لبنى، فادية، إلهام

عائدة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الجانبا النظرى للدراسة	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
4	تمهيد
5	أولاً: إشكالية الدراسة
7	ثانياً: أسباب إختيار الموضوع
8	ثالثاً: أهداف الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: تحديد المفاهيم
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربات النظرية للدراسة	
22	تمهيد
23	أولاً: المقاربات النظرية لإدارة الموارد البشرية
26	ثانياً: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمى
30	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية	
32	تمهيد
33	أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية
33	1-تعريف إدارة الموارد البشرية
35	2-نشأة إدارة الموارد البشرية
36	3-خصائص إدارة الموارد البشرية
37	4-أهمية إدارة الموارد البشرية
39	5-أهداف إدارة الموارد البشرية
41	ثانياً: أساسيات إدارة الموارد البشرية

فهرس المحتويات

41	1- دور إدارة الموارد البشرية
42	2- وظائف إدارة الموارد البشرية
43	3- تنظيم إدارة الموارد البشرية
44	4- أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية
45	5- موقع إدارة الموارد البشرية
47	6- علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي .
48	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: التغيير التنظيمي	
50	تمهيد
51	أولاً: ماهية التغيير التنظيمي
51	1 تعريف ونشأة التغيير التنظيمي
52	2 أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
55	3 خصائص وأسباب التغيير التنظيمي
60	4 مراحل وأسس التغيير التنظيمي
62	5 أنواع وعناصر التغيير التنظيمي
65	6 مجالات ومصادر التغيير التنظيمي
67	7 استراتيجيات ونماذج التغيير التنظيمي
77	8 معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي
80	ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي
80	1 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
80	2 خصائص إدارة التغيير التنظيمي
82	3 متطلبات إدارة التغيير التنظيمي
83	4 مراحل إدارة التغيير التنظيمي
84	5 استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
86	6 نماذج إدارة التغيير التنظيمي
88	7 معوقات إدارة التغيير التنظيمي
89	ثالثاً: مقاومة التغيير التنظيمي
89	1 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
90	2 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

فهرس المحتويات

91	3 مراحل مقاومة التغيير التنظيمي
92	4 أنواع مقاومة التغيير التنظيمي
93	5 استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي
95	6 مزايا مقاومة التغيير التنظيمي
96	7 سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي
98	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الدراسات السابقة	
100	تمهيد
101	أولاً: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية
105	ثانياً: الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي
112	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
116	خلاصة الفصل
118	خاتمة
	قائمة المراجع
	المخلص بالعربية
	المخلص بالانجليزية

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
	الشكل رقم 01: يمثل موقع إدراج الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي
	الشكل رقم 02: يمثل أهمية التغيير التنظيمي
	الشكل رقم 03: يمثل مجالات التغيير التنظيمي
	الشكل رقم 04: يمثل استراتيجيات التغيير التنظيمي
	الشكل رقم 05: يمثل نموذج لورش للتغيير التنظيمي
	الشكل رقم 06: يمثل نموذج كليمان لإدارة التغيير التنظيمي
	الشكل رقم 07: يمثل نموذج edeger huse لإدارة التغيير التنظيمي

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
	الجدول رقم 01: يمثل نموذج كارت لوين للتغيير التنظيمي
	الجدول رقم 02: يمثل الاستراتيجيات العامة للوقاية من مقاومة التغيير التنظيمي

الجانبة الأول

مقدمة

عرفت السنوات الأخيرة ذروة تطور إدارة الموارد البشرية للتسيير وكتطبيقات محترفة ومتكاملة لتسيير الأفراد مما أهلها لكي تكون من أهم الفاعلين في تحقيق الاستراتيجيات وأهداف المؤسسة، وهذا التطور الكبير كان في الواقع نتيجة حتمية للتغيير الجذري في النظرة التنظيمية للموارد البشرية بمعزل عن أي صفة إدارية وعصرنا الحالي هو عصر التغيير في جميع المجالات، لكن هناك وباستمرار إمكانية ظهور مقاومة للتغيير ومقاومة العاملين للتغيير بالإضافة إلى ما يجب على إدارة الموارد البشرية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وبين أهداف العاملين حتى يسير التغيير إلى الهدف المرسوم.

ومن هذه المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي وضمن هذه الإطار قسمت هذه الدراسة إلى عدة فصول حيث كان عنوان الفصل الأول: موضوع الدراسة ; والذي تناول إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة ومفاهيم الدراسة، وأما الفصل الثاني فيتضمن المقاربات النظرية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى المقاربات النظرية لإدارة الموارد البشرية والمقاربات النظرية للتغيير التنظيمي.

في حين تضمن الفصل الثالث المعنون بإدارة الموارد البشرية، تعريف ونشأة الموارد البشرية، خصائص وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية كما تضمن دور ووظائف إدارة الموارد البشرية، تنظيم إدارة الموارد البشرية، أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وموقع وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان: التغيير التنظيمي ونجد فيه ماهية التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.

هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب الثاني فقد تم فيه استعراض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

على الباحث اعتماد منهج علمي أثناء إعدادة لدراسة ما يفرض عليه التقيد بخطوات محددة في بداية هذه الدراسة وإتباع منهجية تمكنه من تقديم فهم واضح عن الموضوع المراد دراسته، ويكون ذلك من خلال طرحه لإشكالية بحثه ومبررات اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة واستعراض المفاهيم.

أولاً: إشكالية الدراسة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هامة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال سببها الرئيس ظهور العولمة، لأن العالم المعاصر عرف تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري وعلى الصعيد التنظيمي، ومن هذا الوضع المتطور أصبحت المنظمات لا تهدف فقط إلى الـ محافظة على مواردها الحالية ولكنها أصبحت تسعى إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزتها التنافسية وأضحى التعامل مع المورد البشري من منظور جديد مبني على ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على الإبداع والابتكار، فلم يعد يقتصر دور المورد البشري على تنفيذ ما يكلفون به من أعمال ومهام حسب ما تنص عليه القوانين، إنما توسع دورها إلى تحسين الأداء على كافة المستويات وفي جميع المجالات، لأن الموارد البشرية هي أحد أهم عناصر مدخلات العمل والموارد البشرية من أصول وموجودات المنظمة وقيمتها تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، ونظراً لهذه الأهمية البالغة للموارد البشرية سعت المنظمات إلى إيجاد إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد وتطورت مع الوقت وأعطيت لقب إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تسعى إلى وضع استراتيجيات في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين، وتكمن أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الاستخدام العقلاني للموارد البشرية، فمع العولمة والتنافس العالمي تنوعت المنظمات في ميزتها التنافسية وتغيرت التوقعات حولها، وإدارة الموارد البشرية أثر بالغ في المنظمات لأنها تحتل مكانة مركزية، فهي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف العمال كما تعزز دورهم داخل التنظيم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة، حيث الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية هي الحصول على العاملين ذو المؤهلات والخبرات المناسبة لكافة أعمال ووظائف التنظيم، لذا وجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية وضع خطط إستراتيجية وتحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين، ومع التطورات والتغيرات المستمرة في المنظمة قد يستدعي الأمر تغيير سواء في الوظائف أو في أداء العاملين وعلى إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التطورات، فالتطورات المتلاحقة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن مما جعل المنظمات تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلها من خلال عملية التغيير، فهذا الأخير نقصد به التحول في نشاطات المنظمة والجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، فالتغيير التنظيمي يأتي كأحد الثقافات التي تتبعها العديد من المنظمات العالمية لمحاولة التغلب على التغيرات المستمرة، وهو يهدف إلى إحداث توافق مرغوب بين المنظمة وبيئتها، فهو عبارة عن محاولة القفز إلى المجهول ولكي يكون

على درجة من الكفاءة ويعود بالربح والمنفعة للشركة، يجب أن يكون مخطط بشكل جيد ومدروس لكي تستطيع المنظمات تحديد نفسها بنفسها رغبة منها في البقاء وزيادة القدرة التنافسية، وبما أن التغيير قد فرض نفسه ودفع المنظمات إلى تبنيه فقد كان ذلك استنادا على أسباب قوية سواء تعلقت بالبيئة الداخلية والمتمثلة في التطور التكنولوجي وغيرها من الأسباب الداخلية ، أما فيما يتعلق بالأسباب الخارجية فهي تتمثل في القوانين والتشريعات والمنافسة والتغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن والمستهلكين، فالتغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية في المنظمات، فلهذا الأخير أثر بالغ على المنظمات وبتلقى ردود أفعال من العاملين سواء بالقبول أو بالمقاومة، وعلى مسؤولي المنظمة مواجهة مختلف المعوقات التي تحول دون تنفيذ التغيير التنظيمي وضمان وصوله إلى الأهداف المسطرة، ومن أسباب نجاح عملية التغيير التنظيمي دعم إدارة الموارد البشرية لهذه العملية، لأن جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة في إحداث هذا التغيير، فالعنصر البشري يقع في المقام الأول بصفته عنصر أساسيا لنجاح التغيير التنظيمي، وعدم دعم إدارة الموارد البشرية لهذا التغيير قد يؤدي به إلى الفشل، فإدارة الموارد البشرية لها القوة والقدرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطوير لإحداث التغيير التنظيمي على درجة عالية من النجاح والفعالية، لذا يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها اتجاه موقف إدارة الموارد البشرية حول التغيير التنظيمي، ومحاولة تكييف ومواءمة دور إدارة الموارد البشرية من التغيير التنظيمي ، لان لذلك الأثر البالغ على القدرة التنظيمية لأي منظمة، ولا بد أن يلعب الاتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها لتسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوافز والمكافآت مع إشراك كل الأطراف في عملية التغيير ، وهو ما يضمن التزام الجميع بالقرارات المتخذة، ولقد تعددت ميادين البحث والتي من بينها الشركات الجزائرية المختلفة سواء في طبيعة إنتاجها أو تعدد خدماتها، فالشركة الجزائرية أحد أهم ميادين البحث التي تساعدنا في الكشف عن علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وبناء على ما سبق ذكره تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل لإدارة الموارد البشرية علاقة بالتغيير التنظيمي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي كالاتي:

- هل تنظيم بيئة العمل يساهم في تغيير المهام والوظائف؟
- هل التكوين الجيد يؤدي إلى إدخال التكنولوجيا إلى العمل؟

وفرضيات الدراسة هي:

الفرضية الرئيسية:

لإدارة الموارد البشرية علاقة بالتغيير التنظيمي.

ولتسهيل دراسة الفرضية الرئيسية يتطلب الأمر صياغة فرضيات فرعية مشتقة من هذه الفرضية هي:

-الفرضية الفرعية الأولى: تنظيم بيئة العمل يساهم في تغيير المهام والوظائف.

-الفرضية الفرعية الثانية: التكوين الجيد يؤدي إلى إدخال التكنولوجيا إلى العمل.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- تناسب موضوع الدراسة بالتخصص.
- الرغبة في الحصول على تجربة ميدانية في الموضوع.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.

أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الإمبريقية.
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المواد البشرية والتغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية.
- معرفة كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.
- محاولة الوقوف عند أهم النتائج التي حققتها إدارة المواد البشرية في التغيير التنظيمي.
- القيمة العلمية للموضوع وأهميته باعتباره أحد أدبيات علم اجتماع التنظيم والعمل.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

أهداف علمية:

- الإجابة على التساؤل الرئيسي الوارد في إشكالية الدراسة.

- التحقق من فرضيات الدراسة في الواقع الامبريقي.
- السعي للتمكن من المنهج الوصفي وتطبيقاته المتعددة في البحث.
- محاولة التمرن في استعمال أدوات بحث ذات نجاعة ومصداقية.
- تطوير المفاهيم والتأكد منها إجرائيا في الميدان.
- إثراء التراث العلمي المتعلق بموضوع الدراسة .

أهداف عملية:

- استفادة المؤسسة من هذه الدراسة.
- الكشف عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكيف تؤدي إلى إحداث تغيير تنظيمي في المؤسسة.

رابعا: أهمية الدراسة:

أهمية علمية:

- تبرز أهميتها في إبراز التغيير التنظيمي وأثره في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على نظرة العاملين للتغيير التنظيمي .
- تبرز أهميتها في تفعيل جوانب إدارة الموارد البشرية المؤثرة على التغيير التنظيمي.
- أهمية موضوع الدراسة بالنسبة للمؤسسات الصناعية.

أهمية عملية:

- معرفة إذا كانت هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.
- التعرف على مدى تقبل العاملين للتغيير التنظيمي.
- التعرف على ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية قادرة على إحداث تغييرات داخل التنظيم.
- معرفة مدى نجاح التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية أساسية في كل بحث ، حيث أن تحديد المفاهيم وحسن ضبطها يجعل الباحث في إطار معين من حيث المصطلحات وعليه التقيد وحسن الإلمام ، وهذا البحث يحتوي على المفاهيم التالية:

1 المفاهيم الأساسية:

- مفهوم العلاقة:

لغة: " العلاقة الصداقة، ما تبلغ به من العيش، ما تعلق بالإنسان من مال وولد "

-وتعني العلاقة حسب هذا التعريف اللغوي بأنها كل شيء تعلق به الإنسان.¹

اصطلاحاً:

تعرف حسب معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية ب: " رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية ويقال مبدأ العلاقة هو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر"².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن العلاقة تجمع بين شيئين أو ظاهرتين وهي أحد مبادئ التفكير.

وتعرف في معجم المعاني والمعجم الوسيط على أنها : " اتصال أو تفاعل بين شخصين أو

شيئين"³.

يلاحظ من هذا التعريف أنه أضاف خاصية التفاعل بين الطرفين .

التعريف الإجرائي: العلاقة هي تلك الرابطة والاتصال والتفاعل بين متغيرين وتولد عن هذا التفاعل صلة بين هذين المتغيرين.

¹ فؤاد افراح البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، د ط، لبنان، 1956، ص 195.

² احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، د ط، بيروت، 1986، ص 352.

³ www. Almaany.com/ar/ dictionnaire/ar.ar. يوم 13 مارس 2020، على الساعة 17:20.

الإدارة:

لغة:

- والإدارة في مدلولها اللغوي تعني أداة لتحقيق هدف معين، أو الوفاء بهدف محدد، أما من الناحية الإشتقاقية فإنها تعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين " AD " و "Ministrare"، وتعني أداء خدمة للآخرين، بينما يسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة، وعلى أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم¹.

اصطلاحاً:

مفهوم الإدارة في علم الاجتماع:

يعرف دونالد كلو Donaldz clough الإدارة بأنها: " فن القيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك "².

من خلال هذا التعريف يتضح أن الإدارة فن يتطلب أنشطة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.

مفهوم الإدارة في الاقتصاد:

يعرف فان فليث Van Fleet الإدارة بأنها: " مجموعة من الأنشطة التي تواجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف "³.

يشير هذا المفهوم أن الإدارة هي الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق هدف أو عدة أهداف في المنظمة.

يعرفها Certo: "هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"

وتعرفها Follett : " الإدارة فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين "⁴.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، عين مليلة الجزائر، 2002، ص09.

² مصطفى يوسف، الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعام جديد، دار اللغة العربية، د ط، القاهرة، مصر، 2005، ص7.

³ عبد الكريم أبو مصطفى، الغدارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، د ط، القاهرة مصر، 2001، ص8.

⁴ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003، ص11، 10.

التعرف الإجرائي:

الإدارة هي عملية تنظيم جهود العاملين في التنظيم والتحكم في الأنشطة والمهام الموجودة بها واحترام القانون الداخلي للشركة.

مفهوم الموارد البشرية:

المورد هو المصدر المادي أو المعنوي، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما.

تعريف آخر : هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية¹.

تعرف الموارد البشرية بأنها : "عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتمادات قوة العمل الموجودة في المنظمة"².

التعريف الإجرائي:

الموارد البشرية هي جميع الأفراد العاملين في المنظمة، والذين يشغلون مناصب سواء بصفة دائمة أو مؤقتة وبمقابل مادي ومعنوي.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"هي مجموعة وظائف تقوم بها المنظمة بغرض توفير الكفاءات البشرية وتنميتها وتوجيهها لتحقيق أهدافها"³.

من خلال التعريف يتضح أن إدارة الموارد البشرية تتطلب الكفاءة البشرية لتحقيق أهداف التنظيم.

¹ عمروصيفي عقيلي، إدارة المواد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص11،12.

² حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط 2، القاهرة، 1993-1994، ص22.

³ هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن عمان، 2001، ص37.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة، التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من عمليات مصممة عن طريق التكامل لتحقيق أهداف التنظيم.

وتعرف أيضا: " بأنها قرارات وأفعال، تعنى بإدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الإستراتيجيات الموضوعية لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة"².

وتعرف بأنها: " الإدارة المسؤولة عن زيادة الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"³.

يشير هذا التعريف أن مهام إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف مشتركة بين المنظمة والأفراد والمجتمع.

وعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"⁴.

يشير هذا التعريف إدارة الموارد البشرية لا بد أن تكون فعالة داخل التنظيم ولها أثر على العاملين فيه.

التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة تستعمل العنصر البشري وتنظم مهامه في التنظيم وتطبق القانون الداخلي له في تعاملها مع العاملين فيه وتحقق أهداف المنظمة من خلال نشاطها.

¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، د ط، القاهرة، ص 27.

² صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2012، ص 20.

³ خالد عبد الرحيم لهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2005، ص 31.

⁴ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، إطراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 25.

التغيير:

لغة:

" غير الشيء أي بدله أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي، وغيرت داري، بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيه أي حط عن رحاله وأصلح من شأنه"¹.

إصطلاحاً:

"يشير مصطلح التغيير إلى حدوث عملية تحويل الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث"².

كما يعرف التغيير Change :

هو استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة.³

يشير هذا التعريف أن التغيير من نتائج الحراك الذي يحدث في المنظمات.

كما يعرف التغيير: "بأنه عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة"⁴.

يشير هذا التعريف أن التغيير يقتدي التفاعل والتكيف داخل التنظيم والبيئة المحيطة به.

أما سعاد جبر سعيد ترى: " أن التغيير هو السعي إلى تحسين نوعية العمل باستمرار"⁵.

¹ محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص91،92.

² عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، د ط، عمان، 1999، ص259.

³ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية، في تحقيق الميزة التنافية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2015، ص71.

⁴ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص95.

⁵ سعاد جبر سعيد، سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، دار الكتاب العلمي، ط1، عمان، 2008، ص5.

التعريف الإجرائي:

التغيير هو تحول من الوضع الحالي إلى وضع آخر بتباع خطوات وباستعمال أساليب معينة و أحداث تعديلات في عناصر المنظمة.

التنظيم :

لغة:

" كلمة مستخدمة من الفعل نظم ونظم الشيء أي ألفه، ورتبه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام واتسق"¹.

اصطلاحاً:

عرفه بارسونز بأنه: "وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة، وأن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة بالجماعات والأقسام والإدارات ، كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل ألا وهو المجتمع"².

ويعرفه Fred Land : " بأنه مجموعة الوسائل والأساليب التي تحدد واجبات العاملين بالمؤسسة بشكل واضح وأن التنظيم هو مرآة لأسلوب العمل بالمؤسسة"³.

ويعرفه بأنه: " التوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف منشود"⁴.

ويعرف بأنه: " تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات"⁵.

¹ منجد الطلاب دار الشروق بيروت 2001، ص 807.

² علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية، في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة قسنطينة، 2002، ص 22.

³ منال طلحة محمود، أساسيات في علم الإدارة، دار الناشر المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، ص 85.

⁴ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، دار الحلبي، ط 1، بيروت، لبنان، 2013، ص 122.

⁵ موسى قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص 105.

ويعرف أيضا على أنه : " نسق اجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي النسق القيمي والثقافي وقواعد النظام الرسمية والغير الرسمية".

ويعرف التنظيم أيضا بأنه: " جملة من الأفعال المترابطة التي تتجسد في صورة قرارات يومية تصدر من الجهات العليا إلى الجهاز التنفيذي بغرض تحقيق أهداف التنظيم"¹.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية تكامل الجهود الإنسانية وتضافرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت والوصول إلى أعلى فعالية تنظيمية.

مفهوم التغيير التنظيمي : Organisation Change

يقصد به : " ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية"².

ويعرف أيضا: " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وأحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم"³.

يشير المفهومين أن التغيير التنظيمي هو تحول في المنظمة وتغير في السلوك ليتوافق مع البيئة الخارجية.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها. وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع المنظمة بالأفكار الجديدة"⁴.

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص47.

² ناصر جرادت وآخرون، إدارة التغيير والتطوير إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص31.

³ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية، في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ص71.

⁴ جمال الدين لعويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2002،

ويعرف أيضا: "أنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير في المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"¹.

ويعرف أيضا: "هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواسع يسعى لتحقيق التكيف الشيء (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"².

التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن جهود داخل المنظمة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهة مختلف المشكلات.

مفاهيم ذات الصلة:

بيئة العمل:

هي جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية.

وأیضا تعرف: "هي أي مكان يقوم فيه الأشخاص بالعمل مقابل مال"³.

وتعرف أيضا: "هي مجموعة من الجماعات والنظم والتشريعات العاملة داخل بيئة المنشأة وتعتمد عليها في عملها".

إجرائيا: هي مكان العمل وكل ما يحيط به من ظروف مختلفة.

¹ محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير، ص54.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص21.

³ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة ماجستير علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص03.

المهام:

لغة: "مهام اختصاصات ومسؤوليات"¹.

تعرف بأنها: "الأعمال التي يقوم بها فرد أو فردين من أجل إكمال قصة بحيث تكون قابلة للإدارة والتنفيذ ويتم تتبعها من خلال وحدات العمل"².

وتعرف أيضا: "هي جزء من الواجبات التي تتكون منها أي وظيفة"³.

إجرائيا: هي كل ما يكلف به الفرد داخل المنظمة ويتطلب انجازه.

التكوين: لغة: "جمع تكاوين (ك، و، ن) م صرير كون"⁴.

اصطلاحا: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"⁵.

كما يعرف بأنه: "محاولة تهدف إلى تحسين أداء العامل عن طريق زيادة قدراته على انجاز العمل"⁶.

وفي تعريف آخر نجد التكوين: " ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"⁷.

إجرائيا: " التكوين هو كل ما من شأنه تحسين أداء العمل وتزويده بكل المعلومات المفيدة التي تأهله لإنجاز عمله على أتم وجه".

¹ المحاح المختار، المعجم الجامع، معجم عربي، ص 13.

² البداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

³ محبي محمد، التكوين التطبيقي الجامعي، مذكرة الحلقة لعام 1992/1991، ص 05.

⁴ <http://www.almasy.com/ar/dict/ar.ar/2020.028-11> : 40

⁵ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 99.

⁶ خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 223.

⁷ بشار اليزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارريا للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 171.

مفهوم الوظائف: "الوظائف هي الأعمال التي يقوم بها الأشخاص بانتظام لكسب دخل منتظم"¹.

وتعرف أيضا على أنها: "شكل من أشكال التوظيف قصير الأجل"².

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها ويوجد بكل منشأة عدد من الوظائف"³.

عرفت أيضا على أنها: "مجموعة من المهام ينجزها الموظف أثناء عمله يحدد مدى نجاحها مجموعة عوامل في مقدمتها"⁴.

تعريف إجرائي: الوظائف هي كل ما يملى على الأفراد داخل العمل ويقتضي تطبيقه.

التكنولوجيا:

"يشير مفهوم التكنولوجيا إلى لفظين فالمقطع الأول techno يعني فن، صنعة أو تقني، أما المقطع الثاني من الكلمة logg فهو يشير إلى مذهب أو علم وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف علمي"⁵.

كما تعرف بأنها: "عمليات يدوية أو أوتوماتيكية أو عقلية يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات"⁶.

¹ نعمان، عايذة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، قدمت هذه الدراسة للحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط اليمن، خزيان، 2005، ص9.

² البداوي الشيخ، مرجع سابق، ص16.

³ بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة... وإدارة الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية بمدينة بسكرة، أطروحة للحصول على درجة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص29.

⁴ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص6.

⁵ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2007، ص146.

⁶ سيد محمد جاب الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، 2009، مصر، ص360.

كما تعرف التكنولوجيا بأنها: "المعرفة العلمية والهندسية والإدارية التي يمكن بواسطتها تصور وتطوير إنتاج وتوزيع مواد وخدمات مختلفة"¹.

التعريف الإجرائي:

التكنولوجيا هي المعارف العلمية التي تستعملها المؤسسة وهي كل جهد يهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية من أجل اكتشاف طرق وأساليب جديدة تكون أقل جهد وأقل تكلفة وتحقق أكبر عائد.

¹ منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، ط1، ص182.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الخطوات الأساسية التي تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قام الباحث بطرح إشكاليته ومبررات دراسته وأهدافها وأهميتها وتحديد مفاهيمها.

الفصل الثاني:

المقاربات النظرية للدراسة

تمهيد

أولاً: المقاربات النظرية لإدارة الموارد البشرية

ثانياً: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مختلف المجالات بصفة خاصة ;تنظيم الإدارة على وجه الخصوص ، ولقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وسنتطرق إلى أهم النظريات المفسرة لكلا الموضوعين في هذا الفصل.

أولاً: المقاربات النظرية لإدارة الموارد البشرية:

النظريات الكلاسيكية:

حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على

أساس نمط الإشراف الثابت، وظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، وقد اتخذ "فريدريك تايلور" مدخلاً علمياً وموضوعياً للإدارة، سمي بالتنظيم العلمي للعمل (Ost)، حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، ومن خلال دراسات وتجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجر العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشرية من خلال التدريب واختيار العامل وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية¹.

ويلح "تايلور" على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية، لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح، وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولاً كبيراً وانتشرت انتشاراً واسعاً وهذا للمبادئ التي جاءت بها ومن أهم مبادئها نذكر²:

- 1 - اختيار العاملين يكون مطابقاً لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.
- 2 - تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل.
- 3 - المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل إضافة إلى النقاط السابقة الذكر، فإن مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة³.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 1998م/1999م، ص15.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العمومية، دط، بيروت، 1986م، ص36.

³ مرجع نفسه، ص16.

نموذج العملية الإدارية:

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني ، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، وكان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى هنري "فايول" والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، الأمر والرقابة كما يذهب "فايول" في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات الإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب، اهتم "فايول" بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافئات وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه¹.

ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع أربعة عشرة مبداء ومن

خلالها يمكن الإطلاع على أنشطة الإدارة وهي:

- 1 - تقسيم العمل والتخصص.
- 2 - السلطة والمسؤولية.
- 3 - الضبط والربط.
- 4 - وحدة الأمر.
- 5 - وحدة الهدف.
- 6 - أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية.
- 7 - عوائد العاملين.
- 8 - المركزية.
- 9 - التسلسل الرئاسي.
- 10 - النظام.
- 11 - العدالة.
- 12 - الاستقرار العمالة.
- 13 - المبادرة.
- 14 - تنمية روح الجماعة².

¹ محمد علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، عين شمس، دط، القاهرة، 1975م، ص62.

² قلوبوي محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، دط، الإسكندرية، 1981م، ص125.

وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال التنظيري ، إلا أنها كسابقتها - الحركة العلمية- انطوت على نقائص يمكن إجمالها في: الفايولية ركزت الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني¹.

النموذج البيروقراطي: الفيبيري.

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أداءهم لعملهم، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، و أن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ويعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك².

وما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم كامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها وأطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي ، حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ، وفي الأخير يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية في التنظيم افترضت رغم اختلافها بأن الأفراد كسالي و أنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل³.

النظريات الحديثة:

حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه⁴.

¹ عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو المصرية، دط، 1976م، ص208.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1974م، ص160.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م، ص71.

⁴ خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995م/1996م، ص18.

وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "ألتون مايو"، و"فولت"، و"روثلز برجر" هذه الأعمال التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري، ويظهر أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية، وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من السياسات والمنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين. وعلى الرغم مما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم، فإنها لم تغير شيئاً في التنظيم القائم في المؤسسات من مكانة العامل في هرمية السلطة وتجزئة المهام¹.

ثانياً: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي:

الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتنظيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل)².

وأول روادها "تاييلور" الذي أسس مذهبه على ثلاث ركائز أساسية وهي:

_ الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزاء المادي.

_ التخصص يمكن من رفع الإنتاج.

_ العمال و أرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالية المؤسسة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل، وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة.

ويرى "تاييلور" أنه يمكن تجاوز المشاكل ونقادي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل، والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج، وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال) وبالتالي لا داعي للصراع³.

¹ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداة التنظيمية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دط، بيروت، 1997م، ص16.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2006م، ص44.

³ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دون دار النشر، دط، الجزائر، 1983م، ص68.

- نظرية التكوين الإداري:

اهتم "هنري فايول" بتنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي التي تبادر وتختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات، فالنجاح الإداري حسب رأيه¹، يتوقف على الطرق السليمة التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم وليس مؤهلات العمال وقد صنف هنري فايول الأعمال التي تؤدي في أي تنظيم إلى:

1- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع).

2- الأنشطة التجارية (التبادل والشراء والبيع).

3- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).

4- الأنشطة المتعلقة بالأمن.

5- الأنشطة الحاسوبية.

6- الأنشطة الإدارية (كالتخطيط والتنسيق والتنظيم والمراقبة)².

تدرس هذه النظرية البناء التنظيمي من الجانب الرسمي ، فالبناء التنظيمي رأسياً يحدد على أساس مبدأ تفويض السلطة من قمة المستويات الرئاسية إلى أدناها في التنظيم.

كما اهتمت نظرية التكوين بتحليل الإدارة كعملية، وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف والأنشطة الإدارية³.

حركة العلاقات الإنسانية:

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم حيث ينظر إلى الفرد أنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت في موقف العمل، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل، وقد توصل "التون مايو" إلى النتائج التالية:

¹ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة، ط1، عمان، 2003م، ص28.

² كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2006م، ص26.

³ عمار بوحوش، المرجع السابق، ص70.

- 1_ أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل و تأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.
- 2_ التحفيز المعنوي وأهميته في خلق الدافعية والإشباع النفسي لدى العامل.
- 3_ تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.
- 4_ يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسو أفراد منعزلين عن بعضهم البعض ولا تربطهم علاقة¹.

ويرى "ويليام سكوت" : تتجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لتفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولائها للتنظيم ككل².

ولقد اهتمت مدرسة "التون مايو" بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرتها خارجة مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع³.

تحليلات تيار السوسيوثقنية:

التيار السوسيوثقني ينظر للمؤسسة على أنها نسق، أي مجموعة عناصر داخلية متفاعلة من أجل تحقيق الهدف العام المحدد من قبل.

ودراسة أجراها "تريست وبرونفورد" من معهد "تافستوك" على المناجم قبل الحرب العالمية الثانية.

فقد درس الباحثان نتائج إدخال تقنية جديدة لاستخراج الفحم لعمال المناجم، حيث أن التغييرات التكنولوجية أدت إلى طرق جديدة للإنتاج بطريقة آلية من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة، فجمعت الفرق الصغيرة بحيث يؤدي عمال المناجم العمل بأقل جهد وتعب وأقل صعوبة وأن لكل فريق عملية واحدة.

غير أن نتائج إدخال هذه التقنية الجديدة لم تكن منتظرة من طرف إدارة، فالإنتاجية لم ترتفع بالنسب المتوقعة بالإضافة إلى التعب⁴.

¹ محمد عاطف غيث، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989م، ص150.

² عبدالعزيز صالح بن حثبور، أصول مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000م، ص79.

³ أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2013م، ص57.

⁴ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003م، ص113.

إن تحليل المتغيرات السوسيو تكنولوجية يساعد في توضيح تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية، حيث توجد علاقات متبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، كما أن التكنولوجيا متغيرة من أجل ملائمة طبيعة التنظيمات المتغيرة بشكل عام¹.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 1986م، ص75.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن النظريات والمداخل المفسرة لكلا الموضوعين إلى أنها تجسد أهمية الفرد كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية وأن التغيير ضرورة حتمية داخل المنظمة في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية.

الفصل الثالث:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أساسيات إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي استهدفت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين وذلك لما لها من أهمية بالغة، حيث أنها تشمل مجموعة من الأنشطة كما أنها تسهر من خلالها على استقرار وظيفي لها و لعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية، والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد، وهذا ويطلق على وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت تسميات متعددة منها: إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين ... الخ¹، إلا أن أكثر التسميات شيوعاً إدارة الموارد البشرية.

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمار للجوانب الإنسانية لهذا العنصر، وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الإدارة.²

ولقد اختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية لتحديد مفهوم موحد ومتفق عليه ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العلمية وهما:

وجهة نظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل: ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات وصرف مرتباتهم، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرو أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.³

وجهة نظر حديثة:

¹ www. Almaany.com/ar/ dictionnaire/ar.ar

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص26.

³ المرجع نفسه، ص26.

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والإدارة المالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت ، لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها:

تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل، تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.¹

تعرف على انها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة².

تعريف ثاني: هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.³

تعريف ثالث: يمكن تعريفها على أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة هذه الموارد.⁴

تعريف رابع: هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من ال رضا وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيين وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة.⁵

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، 2000، 1999، ص26.

² هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الرياءة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص37.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الإسكندرية، 2003، ص 10.

⁴ <http://www/rhefssyahoo//comm>

⁵ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، دس، ص26

يعرف نادر أوشيخة: إدارة الموارد البشرية : " الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة " ¹.

يعرف مدني علاقي: إدارة الموارد البشرية: " منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة " ².

2: نشأة إدارة الموارد البشرية:

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات لكي نوضح مراحل نشأتها وتكوينها ونومها ونضوجها، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية.

مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900 وبالرغم من وجود بعض الحالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب، ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع البنية الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالباً بطريقة عشوائية في الواقع العملي ³.

مرحلة النمو:

حدثت مرحلة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 و 1946م فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد ⁴.

¹ هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، دط، دس، ص70.

² مدني علاقي مرجع سابق، ص 13.

³ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، دط، القاهرة، 1971م، ص22.

⁴ علي السلمي، عملية التنمية الإدارية، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، دط، الكويت، 1975م، ص139.

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف والتدريب والترقية والمكافآت، وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات والإجراءات لتطبيقها، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة، وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا على الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية¹.

مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل صدر في الولايات المتحدة عام 1946م وأيضا التزام الحكومة الفيدرالية فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، والخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد².

وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعني تحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية، وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الأنشطة والمفهوم فقط، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها³.

3: خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.

¹ أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، دط، الكويت، 1975م، ص195.

² محمد شفيق، التنمية والتغيرات الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 1997م، ص19.

³ مرجع سابق.

- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملية الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار .
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة على التفكير الحر المتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.¹

4: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

1- تميز العنصر البشري:

تحول اهتمام الباحثين من ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية ، وأحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية ، وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ، ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أي في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ، ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ، ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة و آمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

¹ www/ abahe/co/uk 15/04/2002/14.10.

2-العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:

يرى الخبراء أن المورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المداخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية ، فعلى الرغم من أهم هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة، حيث يقول " بتر دواكر " أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي الإنسان، يضيف آخر ثان محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء ، لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة.¹

ويضيف رئيس جمعية الإدارة الأمريكية أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد ويضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.

3- العنصر البشري كمتغير مركب:

تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعا كبيرا وتختلف من فترة لأخرى ، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر ، وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري ، على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الغدارة.

4- العنصر البشري كقيمة نهائية:

كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من أجله ، ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه هو من ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي تسعى للحصول عليها بصفة عامة ، والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني

¹ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2004، ص26.

في المقام الأول وليكن ذلك في حدود حد الكفاف وحد الكفاية حسب طبيعة الفرد وظروفه الاجتماعية والاقتصادية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع وإمكانية قطاعات المنظمة.¹

- إن إدارة الأفراد تحل مشاكل العاملين وترعى شؤونهم.
- إن إدارة الأفراد الجهة المتخصصة في الإستثمار في الأفراد في العمل.
- إن عمل إدارة الأفراد يتخلل لنشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- إن إدارة الأفراد تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل.
- إن إدارة الأفراد تخلق التعاون بين إدارة المنظمة ونقابة العاملين.
- إن إدارة الأفراد تحسن الإنتاج وترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة.
- إن إدارة الأفراد تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها.²

5: أهداف إدارة الموارد البشرية:

الأهداف التي تسعى لأجلها إدارة الموارد البشرية هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة وتجتمع إدارة الموارد البشرية كونها تسعى لتحقيق:

- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها.
- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
- وضع نظام حوافز فعال ومشجع .
- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.

¹ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27.

² هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، ص 41.

- مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم.¹

أهداف عامة:

1 - **تعظيم الإنتاجية:** وهو هدف مطابق لأهداف باقي فريق الإدارة وهي الشاغل الرئيسي لجميع

العاملين بالمنظمة لذا لا بد لإدارة الموارد البشرية من :

- تطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية.

- تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تحقق ذلك .

- تطوير أساليب قياس وتقييم أداء العمل .

2 - **الوقاية التنظيمية:** أي المحافظة على النظام القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة في مواجهة

الضغوط الداخلية والخارجية، وزادت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية وعجز العناصر

ذات الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على العناصر والكفاءات النادرة المتبقية للاحتفاظ بها

كقوة دائمة من خلال خلق ظروف عمل مناسبة داخل التنظيم.

أهداف فرعية:

- التعاون الفعال بين العاملين

- تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن.

- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي.

- إيجاد جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب.

- إيجاد مناخ عمل صحي آمن²

- حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا .

- إتاحة فرص للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع

المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة

والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 24.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2011، ص 32،33.

- تقديم النماذج وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.¹

ثانياً: أساسيات إدارة الموارد البشرية

1: دور إدارة الموارد البشرية:

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية .
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد موقعها وطبيعتها .
- التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة منهم.²

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- توصيف الوظائف .
- تخطيط الموارد البشرية .
- تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية .
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور .
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية .
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية .
- توفير الرعاية الصحية للعاملين .
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترتيبات والنقل .

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص22.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 29،30.

- تدقيق الموارد البشرية.

- تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري.¹

2: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة، ومهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة.²

الوظائف الإدارية: Manageriel fonction

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضا شأن الإدارات الأخرى في المنظمة، إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها وان تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفا ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.³

الوظائف التخصصية: Professional Fonction

وهي الوظائف المتخصصة التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الوظائف من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وخصائص سوق العمل وكفاءة ومهارة العاملين فيها وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية في:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقويم الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية

- التوظيف ويشمل:

¹ فيصل حمرونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص8.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص50.

³ عادل حروش صالح، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص28.

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف
- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقويم سلوك العاملين وأدائهم
- تحديد الأجر والمكانة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.¹

الوظائف الاستشارية:

- الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة
- تطوير القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الأفراد وتطوير أدائهم بالتدريب والتوجيه.
- مكافأة القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأدائهم
- تكيف واندماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
- الحفاظ على القوى العاملة من حيث تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد وتقاعدتهم والاستغناء عنهم، وكذلك الحفاظ عليهم من حوادث العمل وتوفير الشروط الملائمة بعيدا عن المخاطر المتعلقة بالعمل.²

3: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن التنظيم عامل أساسي ويعد من أبعاد إدارة الموارد داخل المؤسسة، والتحكم في سلوكياتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة لها فإن تنظيم إدارة الموارد البشرية باعتبارها جهاز إداري هو جانب من جوانب التنظيم الكلي للمؤسسة من خلال الإشارة إلى سلطات هذه الإدارة.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري، عمان، 2013، ص 43.

² علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء، عمان، 2003، ص 25.

- سلطات إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي جهاز إداري فعال داخل المؤسسة له صلاحيات وعليه مسؤوليات كما يتمتع بسلطات مصدرها الوظائف التي يقوم بها ويؤديها داخل المؤسسة.

وتتشكل هذه السلطات من:

السلطات التنفيذية: ومصدرها السلطة الشرعية أو الرسمية والتي تعطي لمدير الموارد البشرية الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وإعطاء التوجيهات للمرؤوسين التابعين لإدارته.

السلطة الاستشارية: وهي سلطة مبنية على أساس علاقات إدارة الموارد البشرية مع مختلف الإدارات الأخرى داخل المؤسسة والقائمة على تقديم النصح والاستشارات في ميدان التخصص.¹

السلطة الوظيفية: حيث تستمد إدارة الموارد البشرية السلطة الوظيفية من خلال الخدمة التي تقدمها البقية الوحدات التنظيمية، كأنظمة تقييم الوظائف، التغيير... وتعطي مديرها الحق في إصدار الأوامر في هذه المسائل وغيرها، إلى وحدات التنظيمية الأخرى ومراقبة التنفيذ، لكن بشرط أن يتوقف في حدود مجال تخصصه وان يعتمد على سياسات متفق عليهما مع الإدارة العليا.²

4: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطور الصناعي: في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العالمية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

¹ ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف14، 2013/2014، ص 67،64.

² المرجع نفسه، ص 68.

2-التوسع الكبير في التعليم: وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.¹

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل: بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات المالية: التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العالمية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية.²

5: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها لابد من تجنيد إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية و السيكولوجية، والاجتماعية، ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل: قسم علاقات العمال وقسم التنمية للموارد البشرية.

لا يكفي لمديري المصالح الأفراد المتمتع بقدرات التسيير الإداري فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا بمميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال، والاستماع، وروح الإبداع والتعاون، والإقناع وغيرها من الصفات التي ذكرها فايول في كتابه عن الإدارة.

ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتنوع هؤلاء على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا المستعملة.

وبشكل عام فإن الموارد البشرية موزعة إلى ثلاث مستويات:

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص9.

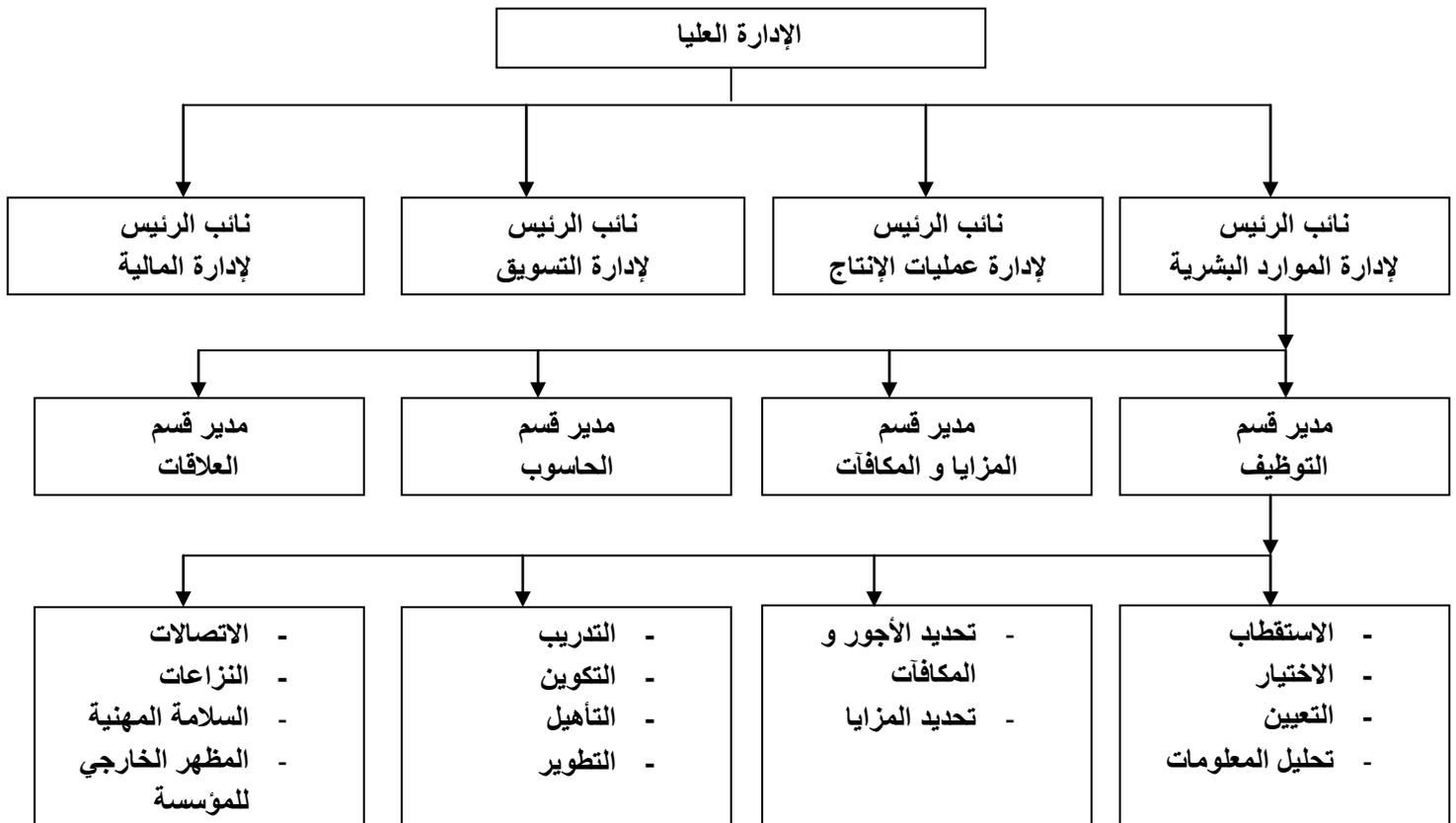
² فيصل حسونة، المرجع السابق، ص10.

- العلوي: ويشمل الإدارة العليا، وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة.
- المتوسط: وتتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطر للنشاط.
- الأسف: نجد العمال المشتغلين.¹

وترتبط بين هذه المستويات الثلاثة علاقة معقدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها.

فبقدر ما يتحكم الإطار البشري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياستها، فإن الإطار البشري السفلي ابتداء من رؤساء العمال والمؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملًا والتعامل موجود لأداء هدف المؤسسة.²

الشكل رقم 01: موقع إدراج الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي.



¹ ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 19.

² ناصر داداي، المرجع السابق، ص 20.

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان،

الأردن، 2005 ص 53.

6: علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي:

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة وإلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال أي هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم ونطاق الإشراف، أو تغيير في السياسات والإجراءات، التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو أهداف أو لتغيير التكنولوجيا أو لتغيير خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية، فكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عالياً كان ذلك أدى إلى نجاح المنظمة¹.

¹ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010م، ص 11.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال استعراض هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية كبيرة وأن العنصر البشري هو الذي تتمحور حوله هذه الإدارة ونجاحها مرهون بحماية هذه العنصر وتأهيله وتطويره وتحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية.

الفصل الرابع:

التغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي

ثالثاً: مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

نتطرق في هذه الفصل إلى التغيير التنظيمي بنوع من الشرح والتفصيل وأهم أسبابه وخصائصه على ضوء تعدد وتلاحق المتغيرات البيئية ومقاومة التغيير كعارض للتغيير.

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي:

1: مفهوم التغيير التنظيمي: Organizational change

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً بأحد¹ الأمرين الأساسيين:

- إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في مناخ المحيط التنظيمي أي خلف ظروف مناسبة للتكامل والتنسيق بينهم.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب جديدة تساعد التنظيم على التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية، وتتباين أساليب الاتصال وتتنوع التخصصات ويتعدّد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة اتجاه بيئته.²

- ويعرف أيضاً على أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية.³

وعرف أيضاً: أنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير في المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.⁴

- كذلك عرف: بأنه يضمن إحدى تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها.⁵

¹ ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص 30.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات) الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، ط2، 2014، ص49.

³ زايد منير عبوي، إدارة التغيير والتطور، المرجع السابق، ص 21.

⁴ محمد يوسف النمران العصيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، المرجع السابق، ص54.

⁵ سعيد يس عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير والتطوير المنظمات مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة، 1991، ص52.

تاريخ نشأة التغيير التنظيمي:

إن موضوع التغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا والتي ترتبط بالسلوك الإداري وتعود الكتابة فيه خصوصا إلى الفترة التي تلت الحرب ع 2 إذ أن الكتابة حول موضوع التغيير التنظيمي والاهتمام به و دراسته لم توجد مثلا في أي من الجامعات والمعاهد التي تدرس إدارة الأعمال العامة في أمريكا حتى أواخر الأربعينيات من القرن الماضي.

كذلك فإن من أهم المصادر التي ارتكز عليها التغيير التنظيمي منذ نشأته وحتى الآن ثلاثة وهي:

1- حركة التدريب المعلمي:

ويقصد بالتدريب المعلمي مجموعة مواقف لمجموعة صغيرة غير مخططة يتعلم المشاركون فيها من خلال تفاعلاتهم الخاصة وديناميكيات المجموعة المتطورة ومن أهم علماء هذه الحركة مريارت شيربارد، روبرت بلاك، دوجلاس، ماكجريجور وغيرهم.

2- بحوث المسح وأساليب الاسترجاع: وهذه البحوث تعد الدفعة الثانية الرئيسية في تاريخ التغيير التنظيمي والتي يتوازن تاريخها مع تاريخ الدفعة الأولى (حركة التدريب المعلمي) وقد كان ذلك في مركز البحوث (ديناميكية) المجموعات التي أنشأت كيرت لوين عام 1945.

3- جهود كيرت لوين: وهذه تعتبر دفعة وأساسا متينا للدفعتان السابقتان إذ أنها كانت وراء إنشاء المعمل القومي للتدريب والذي يعتبر ركيزة الدفعة الأولى وكان أيضا وراء تأسيس وإنشاء مركز بحوث (ديناميكية) المجموعات.¹

2: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

أهمية التغيير التنظيمي:

أهمية التغيير التنظيمي قد لا تتحقق للمنظمة إلا من خلال الاهتمام بالتغيير التنظيمي وجعله جزءا من ثقافة المنظمة وهذه الأهمية تكمن في:

¹ زيد منير عوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، المرجع السابق، ص 171.

- التعامل مع الأحوال الطارئة **Drealing with contingercies**

هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها (مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل في المنظمة من تكنولوجيا وغيرها) والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

- الحصول على المزايا التنافسية **Gaining competitive advantages**

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرة هذه المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة) إبراز التغيير التنظيمي المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.

- إدارة التوزيع **Managing Diversity**

التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمر سهل وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن جودة صناعة القوارب بالمنظمة تعتمد على التعود في تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار.

- التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور **Promotion effecienary speed innovation**

قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد، هو أمر لا يتحقق إلا كفاءة، وسرعة الاستجابة.¹

مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.

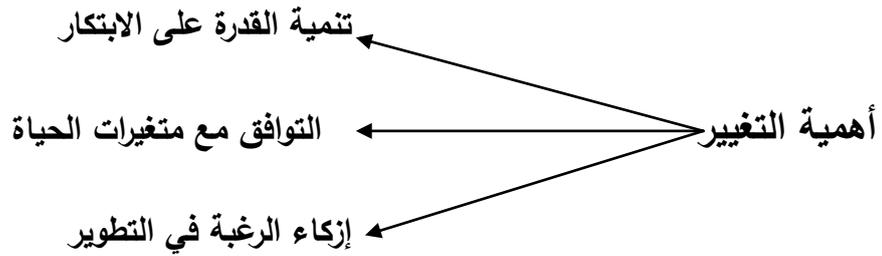
- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

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

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2010، ص 520.

- تقليل دوران العمل لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير المهارات والقدرات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل مكونات المؤسسة متناسباً وأهدافها.¹

الشكل رقم 02: يمثل أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: محسن الخيضر، إدارة التغيير، دار رضا للنشر والتوزيع، د ط، دمشق، سوريا، 2003، ص

24

أهداف التغيير التنظيمي:

لقد انتقلت فكرة التغيير التنظيمي على مدار العقود الماضية، من واحدة من أهم الاستراتيجيات الممكنة في الإدارة لما لها من تأثير على الفعالية التنظيمية إلى حتمية إدارية هامة تحتاج إليها المنظمة لاستباق الرد والاستجابة للمتغيرات البيئية.²

ويسير عالم الإدارة غودوين واطسن Goodwin Watson في نفس الاتجاه حيث يرى أن الهدف من التغيير هو ربط المنظمة ببيئتها لمواكبة احتياجات العصر ومتطلبات المواطنين وكل المتعاملين مع المنظمة، عبر تطوير الأنظمة والأساليب داخليا وخارجيا لأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه.³

وتسعى المنظمات من خلال التغيير التنظيمي إلى:

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية ترجمة محمد حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ، د ط، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 224.

² Jean Helms Mills.opcit p;86.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديثات العمرية للمدير، المرجع السابق، ص 122.

- التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات كالركود التنظيمي، البيروقراطية، الفساد الإداري، الروتين...إلخ.
- تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة ونقلها للموظفين للعمل بها، فلا فائدة أن تتعلم دون أن تعلم من حولك.
- إن المكاسب التي يحملها التغيير في طبياته تؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين، مع بناء جو من الثقة والإنتاج داخل المنظمة.
- تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لربائنها.
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة، وتنمية معارف ومهارات الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار مع تنمية المشاركة الإيجابية، وهذا ما يجعل المنظمة متجددة.
- توجيه أهداف الإدارة العامة إلى احتياجات المجتمع وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام.¹
- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة في المنظمة.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.²

3: خصائص وأسباب التغيير التنظيمي

خصائص التغيير التنظيمي:

- يمكن إجمال الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يلي:

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009،

ص341

² محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديثات العصرية للمدير، المرجع السابق ص 348.

- يحتاج التغيير التنظيمي إلى الإدارة والتخطيط فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف على التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين من أجل تحمل المسؤولية، تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه.

- يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف، التخطيط، العمل، وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته.

- التغيير التنظيمي عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة.¹

- التغيير أمر حتمي يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ويتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحيي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.

- التغيير حركة تفاعلية أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة وأن المنظمة بعملية التغيير ترقى المنظمة.²

أسباب التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيا وإنما هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة لإحداث التغيير:

أسباب هيكلية: وتشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف، والتنسيق بين وحدات وأجزاء التنظيم المختلفة.

أسباب إدارية: يؤثر أسلوب العمل في المنظمة وفلسفة إدارتها على أدائها وأي تغيير في هذا الأسلوب أو الفلسفة يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة.

¹ ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص 31.

² جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطور التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، ص 20، 19.

أسباب نفسية: يعتبر المورد البشري أساس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين، أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.¹

أسباب بيئية: هذه الأسباب تظهر بسبب تفاعل المنظمة مع متغيرات البيئة إيجاباً أو سلباً، وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات والتركيز مهم في هذه التغيرات الإدارية.

أسباب تقنية وتكنولوجية: لا شك أن إدخال التكنولوجيا المتطورة يحتاج إلى إدخال تغييرات تنظيمية مناسبة.²

يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى إنعاش الآمال وإلى زيادة روح التفاؤل ومن تم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن تم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن تم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير الطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه من ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.

التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

¹ ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالعاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض رسالة ماجستير، جامعة تالف للعلوم الأمنية الرياض 204.

² وصفي عقيلي عمر، الإدارة المعاصرة، دار زهران، دط، عمان، 2007 ص 166.

زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:¹

أ- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف والفاقد والتالف والضائع...إلخ، ومعالجتها.

ب- معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل: عمليات ال تحففي، تحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.²

ويرى روبنسون أن هناك أربعة أسباب تدفع نحو التغيير التنظيمي:

1- الأزيمة: إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير.

2- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

3- الفرصة: التنبؤ بأن التغيير سيكون للأفضل، وبالتالي يجب ألا نترك هذه الفرصة تمر من أيدينا.

4- التهديد: التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر على المنظمة واستمرارها.³

أسباب التغيير التنظيمي:

وأهمها ما يلي:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى

انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء

والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة الناجمة

عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، المرجع السابق، ص 347.

² المرجع السابق، ص ن.

³ أيوب حنان درجة فعالية المدراء في قيادة التغيير للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من

وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2012

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي

بالتكليف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات وذلك من خلال:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ذلك ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.¹

ومواقف غير ثابتة، وبيئة التفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

5- زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

- معرفة نقاط القوة وتأكيدتها مثل: عمليات الحفز.²

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص 24، 26.

² المرجع السابق، ص 25، 26.

4: مراحل وأسس التغيير التنظيمي

مراحل التغيير التنظيمي:

قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير التنظيمي إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال ومن هذه المحاولات محاولة كورت ليون Kurt Lion سنة 1951 في محاولة منه لتحديد ، مراحل التغيير التنظيمي:¹

أ - إذابة الجليد: Unfreezing

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم العادات والسلوكيات الحالية للفرد، ما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى جديد وحسب المختصون في التغيير إن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الأفراد والجماعات لتعلم أشياء جديدة لذا يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد إلى الإدراك وإقرار الحاجة إلى التغيير.²

ب- مرحلة التغيير Change: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة وبالتالي يسلك سلوك جديد ويتم من خلالها بتغيير فعلي، ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم.³

ج- مرحلة إعادة التثبيت (التجميد) Refreezing : هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه بمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتح صل عليها من إجراء التغيير التنظيمي الناتجة عنه.⁴

¹ حسين رحيم، علاوي، عبد الفتاح التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة البليدة يومي 12،13، 2010، ص 13.

² براتول، محمد مصنوعة أحمد متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجيات في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال الملتقى الدولي حول التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير البليدة، 2011، ص 12.

³ بروش زين الدين هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بأجهزة القياس والمراقبة enamc بالعلمة مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية جامعة فرحات عباس سطيف 2007، ص 32.

⁴ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي حولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12،13، 2011، ص 21.

أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها:

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.

- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي تبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزات وأن يكون موضوعياً إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.

- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.

- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد للمقاومة.

- الدعم ومساعدة الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.¹

- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم التي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازم في ذهن المسؤول وتخطيطه.²

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص 63.

² تركي مصطفى أحمد، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، ط 1، الكويت، 1985، ص 368.

5: أنواع وعناصر التغيير التنظيمي

أنواع التغيير التنظيمي:

لنجاح التغيير التنظيمي يتطلب فهم عملية التغيير فهي تختلف وفقا للمعيار المستخدم في

التصنيف:

فمن جهة التخطيط فقد صنف Duncan عملية التغيير إلى نوعين هما:¹

التغيير المخطط: ويتمثل في التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله.

التغيير غير المخطط: وهو التغيير الذي يقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة كالتغيرات في بعض عناصرها رغبة منها أو لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.²

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوب أو نطاقها فيمكن تصنيفها حسب Buchanan Hugyn إلى:

- **التغيير المتدرج:** هو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة و يطرح التزامات يسهل قبولها ثم يتدرج إلى فرص التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.

- **التغيير الشامل:** ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة، ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية على القدرات الداخلية للمنظمة.

وكذلك اعتماد التنفيذ كمعيار للتمييز بين أنواع التغيير التنظيمي.³

- **التغيير السريع:** الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين

¹ الزغبى محمد عمر، البطانية محمد التركي، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، د بلد، ص 140.

² الشماع خليل محمد حسن، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2005، ص 370.

³ الزغبى مروان الطاهر، الرضا الوظيفي مفهومه، دار المسيرة، للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 120.

سوف يتأثرون بالتغيير، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير ، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تأثر على مستقبل المؤسسة.

- **التغيير البطيء:** يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويمكن عندما يكون التغيير شاملاً لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجرائه.¹

- أما اعتماد موضوع التغيير أساساً للتصنيف نجد:

التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي تغير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين 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 فعال.²

- اعتماد التغيير على معيار الشكل والمضمون:

- **التغيير الشكلي:** يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل حيث يركز التغيير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المؤسسة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطور شكلياً أو جزئياً ويبقى الحال كما هو عليه.

- **التغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الاستثنائية وجوهر الشيء، فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتكونون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها بجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تصنع بالمضمون وليس بالشكل.³

¹ جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص 38.

² عبد الباقي، محمد صلاح الدين، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة للنشر، ط، الإسكندرية، 2003، ص 362.

³ ماهر أحمد ، إدارة التغيير، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص 28.

عناصر التغيير التنظيمي:

العنصر الأول: القوى الخارجية:

إن القوى الخارجية يمكن أن تضغط على المنظمة بهدف التغيير في الطرائق التي تكون أقل مما هو مرغوب وهذه القوى غالباً ما تتيح الفرص لتطبيقات وممارسات إدارة التغيير في المنظمات ولعل أهمها ما يلي:

عوامل سياسية: لعل ما يبرز ذلك التغييرات في الإيديولوجية للدولة.

عوامل اقتصادية: وهي الضغوط التي يفرضها الاقتصاد العالمي على التنظيمات.

عوامل اجتماعية: سبقت الإدارة إلى أن المنظمات الإدارية وحدات اجتماعية تؤثر في المجتمع وتتأثر به.

عوامل تكنولوجية: إن الثورة والتطورات التكنولوجية يمكن أن تفرض على المنظمة تبني نمط معين من هذه التكنولوجيا يوفر لها السرعة والكفاءة لتبقى تنافسية في مجال نشاطها.

عوامل ثقافية: وتشمل المنظومة القيمية والعادات والتقاليد داخل النسيج الاجتماعي.

عوامل قانونية: وتختص بالتشريعات والقوانين التي تصدرها البصمات المختصة ومدى تأثيرها على التنظيم.

العنصر الثاني: القوى الداخلية:

- تغيير نشاط التنظيم أو تنويعه.

- تغيير رسالة التنظيم.

- تغيير أهداف المنظمة.

- تغيير الهيكل التنظيمي.

- التغييرات السلوكية والقيمية داخل التنظيم.

- مدى وضوح المزايا التي يحققها التغيير.

- مدى اقتناع الإدارة العليا بضرورة التغيير.¹

6: مجالات ومصادر التغيير التنظيمي

مجالات التغيير التنظيمي:

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير التنظيمي.

- **الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة فمثلا التوسع في إنشاء الج امعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الج امعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

- **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستخدام واستحداث قواعد جديدة أو تغيير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

- **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير التنظيمي حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهيكل التنظيمية

- **الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة:** ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء عمل أو الأنشطة الحديثة.²

- التغيير الإنساني (تغيير الأفراد، التغيير في الأفراد).

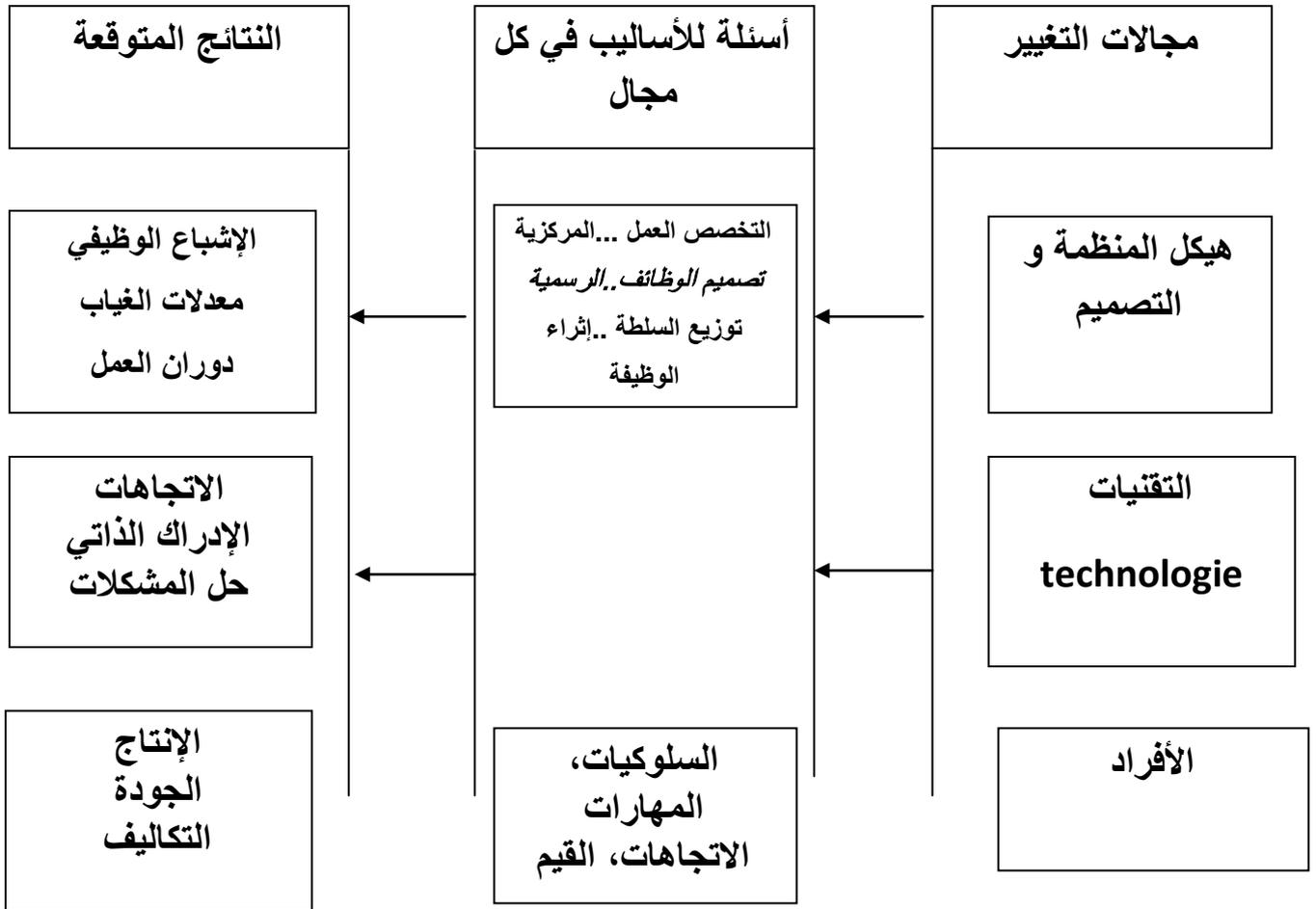
- التغيير على مستوى القيادة.³

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام، دط، الأردن 2015، ص ص 75،،76.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية، 2007، ص 380.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 40.

الشكل رقم 03: يمثل مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 342.

عناصر التغيير التنظيمي:

الأفراد: يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التغيير، ويتم التغيير هنا في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة.

جماعات العمل:

كالأقسام والإدارات، وتعتبر حلقة وصل بين الأفراد ومنتجاته وبين إدارة المؤسسة من ناحية أخرى، وهي المصدر الأساسي لتنمية المهارات.

التنظيم: ويشمل الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات، ويعتبر التنظيم مثال للعلاقات ومثال للاتصال والمعلومات.¹

7: استراتيجيات ونماذج التغيير التنظيمي

استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير التنظيمي من أهمها:

- **استراتيجيات العقلانية الميدانية:** وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية.²

- **إستراتيجية القوة:** حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير، وهناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والخجل.³

- **استراتيجيات التنقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات وعدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.⁴

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث تغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

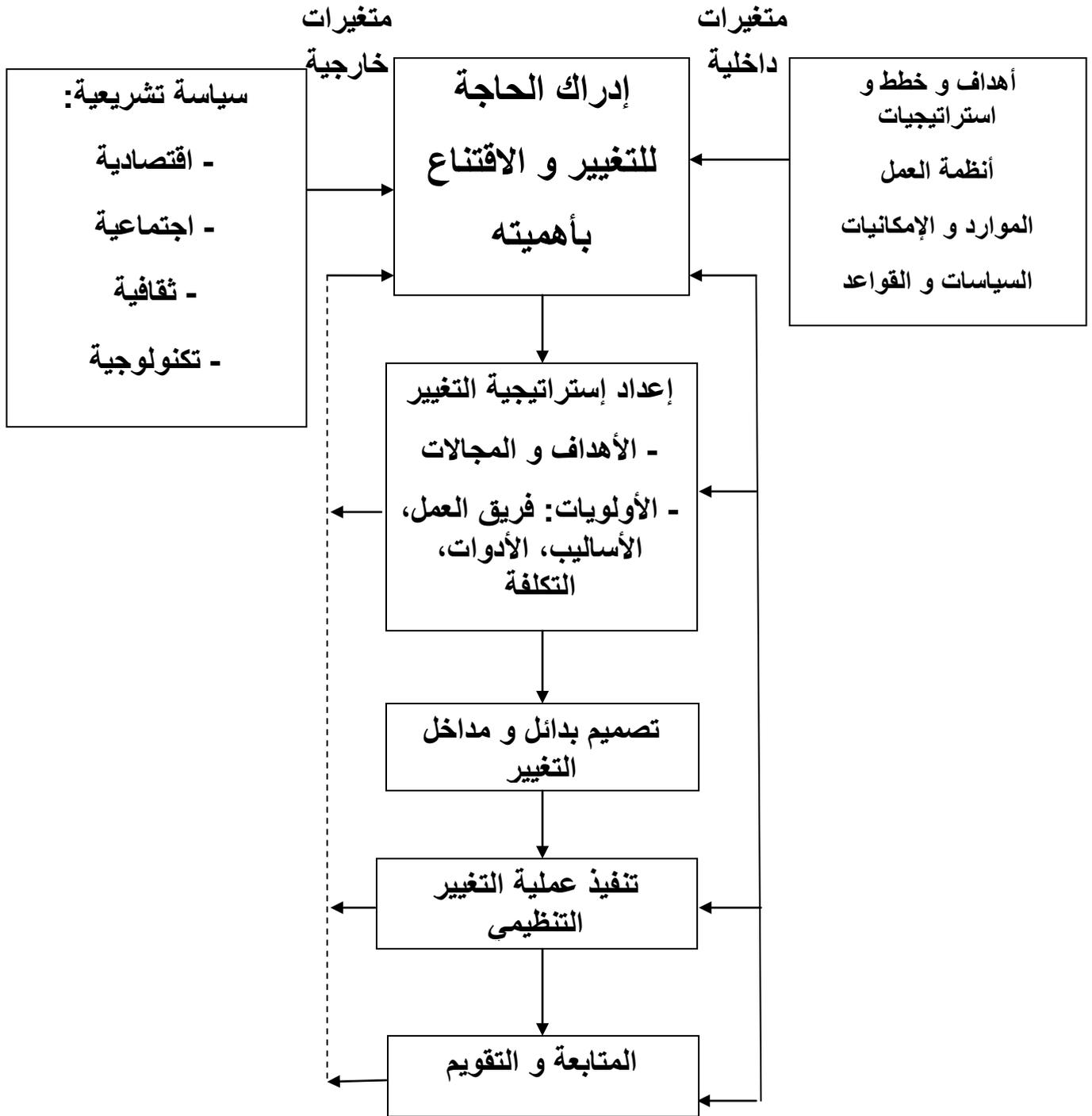
¹ رزيق كمال، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، البلدة، 2010، ص 10، 09.

² محمود سليمان العمليان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 354، 355.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، المرجع السابق، ص 40.

⁴ نفس المرجع، ص 40.

الشكل رقم 04: إستراتيجية التغيير التنظيمي



المصدر: مصطفى أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2007، ص 393.

نماذج التغيير التنظيمي:

لقد تكلم العديد من الكتاب والباحثين عن مراحل التغيير التنظيمي حتى أنهم أعدوا مجموعة من النماذج من أجل الشرح الدقيق لأهم المراحل التي يمر بها التغيير الناجح و لعل أبرز هؤلاء الباحثين هم

(نموذج كيرت ليوين Kurt lewin) (Edger Huse) (نموذج كولورات و آخرون collerette et al) (نموذج لورنس ولوش laurence et lorch).

وسننظر في هذا العنصر إلى هذه النماذج والتي بدورها تتضمن مجموعة من المراحل لذلك فقد تم دمج عنصري المراحل والنماذج مع بعضهما البعض، وسنتطرق إلى هذه النماذج في الآتي:

1- نموذج (كيرت ليوين) : Kurt Lewin

الجدول رقم 1: يبين نموذج للتغيير التنظيمي Kurt Lewin:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الناس والأعمال	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير البناء التنظيمي	- تقييم النتائج
	- تغيير التقنيات	- إجراء التعديلات اللازمة

يعتبر كيرت ليوين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فإن نموذجه الثلاثي يعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نموذجاً لإحداث التغيير ولقي هذا النموذج اهتماماً كبيراً، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف من التحرك في اتجاه التغيير.¹

وكما هو واضح وجلي من خلال الجدول هناك ثلاثة مراحل أساسية أشار إليها كيرت ليوين

حيث شبه الأفكار بالجليد فالمرحلة الأولى سميت المرحلة الأخيرة بإعادة التجميد، بحيث كان مضمون هذه المراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد:

تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف عن النقاط التالية:

¹ Roth Gerard et kurtyka. Michal,(2007) profession drigeant de la conception du changment a lactor, paris; dunod p245.

- 1- الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.
 - 2- العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.
 - 3- طبيعة المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.
 - 4- الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.
 - 5- حدود المنظمة وإمكانياتها في المشاكل التي تعترضها.
- ويشير كثير من الكتب والباحثين إلى أهمية هذه المرحلة إذ أن جهود التغيير قد تفشل في حالة ما تم إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب إذ تهدف إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، ومن ضمن أساليب إذابة الموقف نذكر ما يلي:
- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها.
 - انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.
 - إشعار العاملين اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
 - نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، مثل النقل إلى قسم آخر أو توجيهه إلى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية.
 - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير والغياب عن طريق تغيير مواعيد العمل وساعاته.¹
- 2- المرحلة الثانية (مرحلة التغيير):

تعتبر هذه المرحلة مرحلة مفصلية ومحورية في عملية التغيير، حيث يتم تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير، حيث قد يكون قد مس التغيير الأفراد كتغيير وظائف العاملين أو تغيير

¹ طاهر إبراهيمي، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع العدد 13، 2014، ص 87، 88.

نظم الحوافز والمكافآت، أو في المجال التكنولوجي كإدخال تكنولوجيات ومعدات جديدة أو وسائل إنتاج مبتكرة، أو هيكلية كتعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية والمسؤولية.¹

3- المرحلة الثالثة: (إعادة التجميد):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعض التوصل إلى النتائج، أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، والمحافظة على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير... ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز والاقتراحات، ويجب كذلك أن يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على تجسيد مهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم الجديدة إذ يقع هذا العمل على عاتق الإدارة بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة وتعزيزها والترغيب فيها.²

2- نموذج كولورات وآخرون (Collerette et autre)

كان نموذج كيرت لبوين عبارة عن إلهام للكثير من الباحثين لرسم نماذج وخطوات أخرى للتغيير التنظيمي وذلك ما قامت به كولورات ومجموعة من الباحثين الآخرين من خلال إعطاء نموذج جديد سنة (1997) يتكون من أربعة مراحل أساسية وهي:

1-**النهضة (erveil):** تتألف هذه المرحلة من نشاطات عقلية كبيرة، حيث يحاول المسؤولون تحديد أهم الضغوط الموجودة والمشاكل التي تعيق سيرورة المؤسسة وذلك من خلال فرزها وتصنيفها حسب أهميتها وتأثيرها على عمليات المؤسسة.

2-**التفكيك (La Désintégration):** يتم في هذه المرحلة تحديد أهم الجوانب التي تعبر غير مناسبة لنظام المؤسسة في الواقع و استبعادها و الحد من استعمالها.

3-**إعادة البناء (Reconstruction):** يتم في هذه المرحلة البحث عن معاني جديدة ومهام أخرى تتوافق مع التوجه الجديد، ويجب أن تكون مرضية لجميع الأطراف، وتبدأ هذه الخطوة في وقت واحد مع

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 588.

² المرجع نفسه.

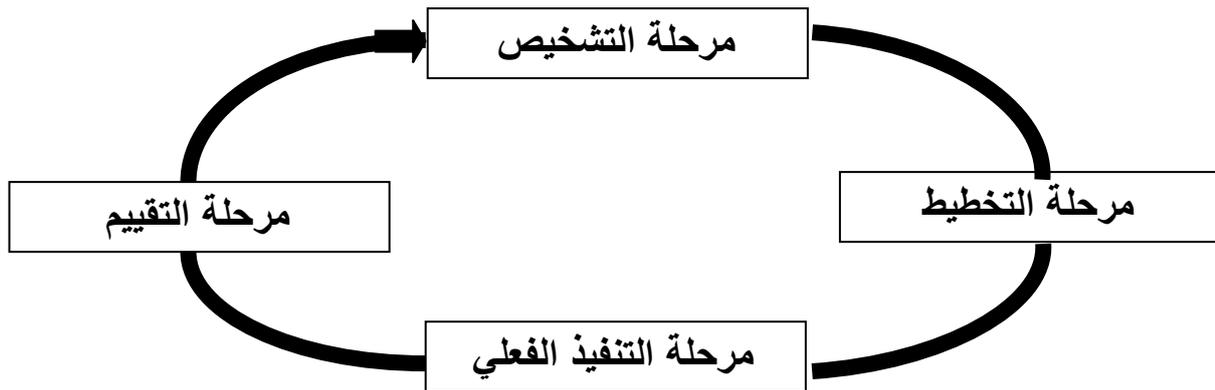
خطوة التفكير ومع ذلك فإنه لا يمكننا التأكيد في هذه الخطوة على تلك العناصر الجديدة بل نترك ذلك في الأخيرة.

4-الدمج (intégration): في هذه يتم إدماج العناصر الجديدة مع بقية العناصر القديمة التي لم يتم التخلي عنها كالقيم و خصائص التنظيم و مميزاته وهناك من يقسم هذه المرحلة إلى قسمين (الدمج الداخلي و الدمج الخارجي)¹

3- نموذج لورنس و لورش Laurence & Lorch

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الثاني من حيث عدد الخطوات التي تقسم عملية التغيير على أساسها بعد نموذج كيرت لوين، فهو يحتوي على أربع مراحل أساسية للتغيير كما هو موضح في هذا الشكل:

الشكل رقم 05: يبين نموذج Laurence & Lorch



المصدر: محمد الصريفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 ص 81.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الباحثين قد أعطوا مراحل مهمة لتنفيذ عملية التغيير، حيث تتطلب عملي التغيير من خلال مرحلة التشخيص والتي تعتبر تفصيلية للوضع الحالي وما مدى حاجة المؤسسة لإحداث التغيير وما هو الهدف المنشود من إحداث هذا التغيير، لتأتي بعدها المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط بحيث يتم تحضير كل مستلزمات التغيير من موارد بشرية ومادية وخطط وبرامج، ليتم الانتقال فيما بعد إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التنفيذ الفعلي وذلك بتطبيق وتسخير ما تم تحضيره في المرحلة السابقة في الميدان، وفي آخر مرحلة وهي مرحلة التقييم فإنه يتم التأكيد من أن الهدف الذي

¹ Ziad Rim, comprendre le changement orgaA Trovers le commotions, Mimore en administration des Affaires, Montreal université de quelec,2006 p32.33.

تم تسطيره في مرحلة التشخيص تم الوصول إليه أم لا. ولقد أضاف الباحثين عنصرا مهما كذلك هو التغذية الرجعية Feed Back بحيث وفي حالة عدم وصول إلى الهدف المسطر يتم إعادة التشخيص ومعالجة الخلل، وفي حالة تحقيق الهدف يتم الانتقال إلى حل أهداف أو مشاكل أخرى عالقة.¹

4- نموذج كيلمان Killman:

لقد وضع كيلمان مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث تبدأ بتشخيص المشكلات، ثم إنشاء برامج التغيير، لتعريفها بعد إلى مرحلة جدولة المسارات وتطبيقها ثم وفي المرحلة الأخيرة يتم تقييم التطبيق. وقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية (المدير، جماعات العمل، البيئة، نسق القيم والمنظمة) ولإحداث أي تغيير لابد من مراعاة نقطتين أساسيتين وهما:

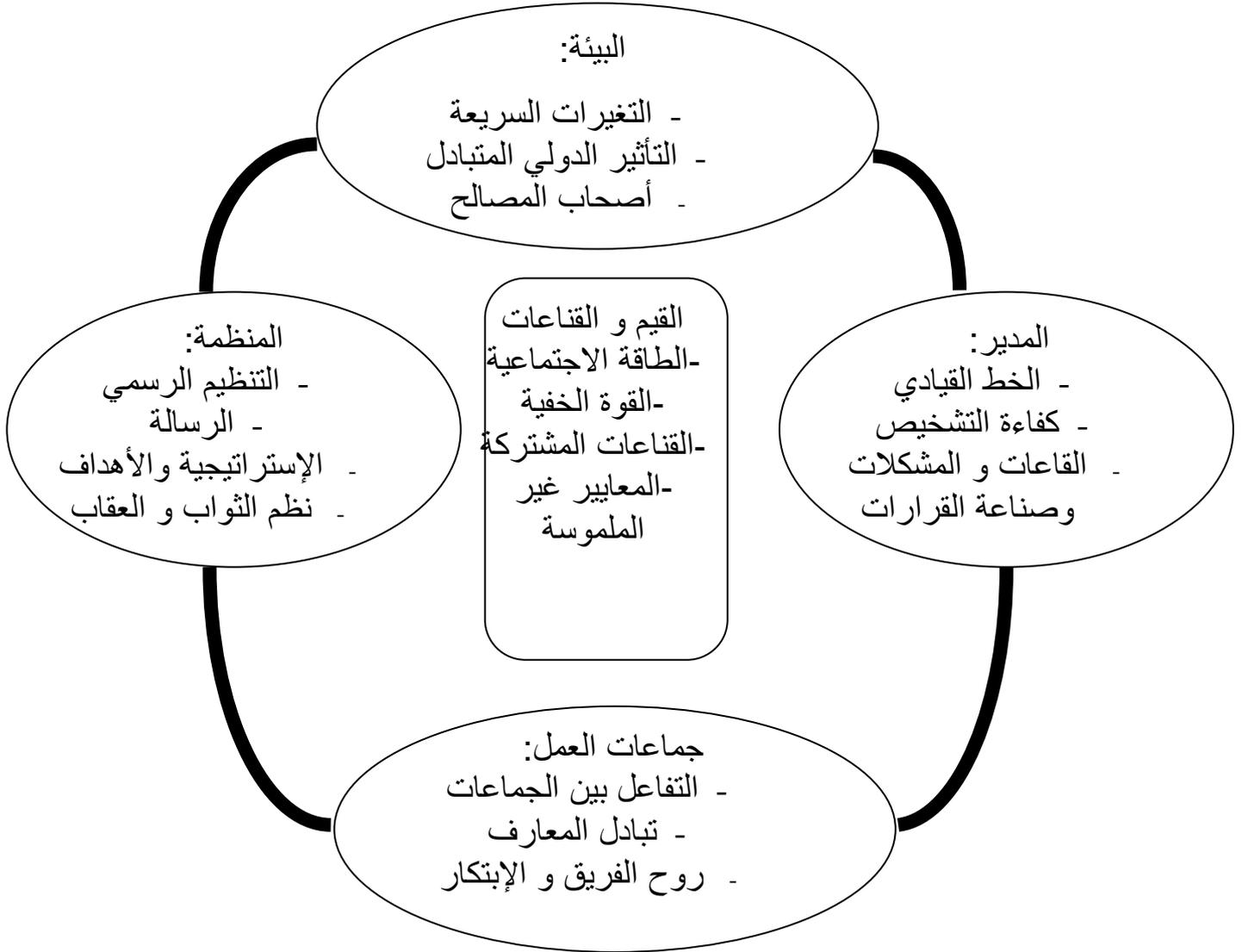
1- الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الإيجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية وروح الفريق والإبداع وغيرها من العوامل.

2- توافق الخطوات التطبيقية مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعلا.²

¹ محمد الصريفي ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 ص 82.

² محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع مؤتمر حول تحديات التغيير، الأردن، 2005 ص 607، 608.

الشكل رقم 06: يبين نموذج Killman لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، مؤتمر حول تحديات التغيير، الأردن 2005 ص

.613

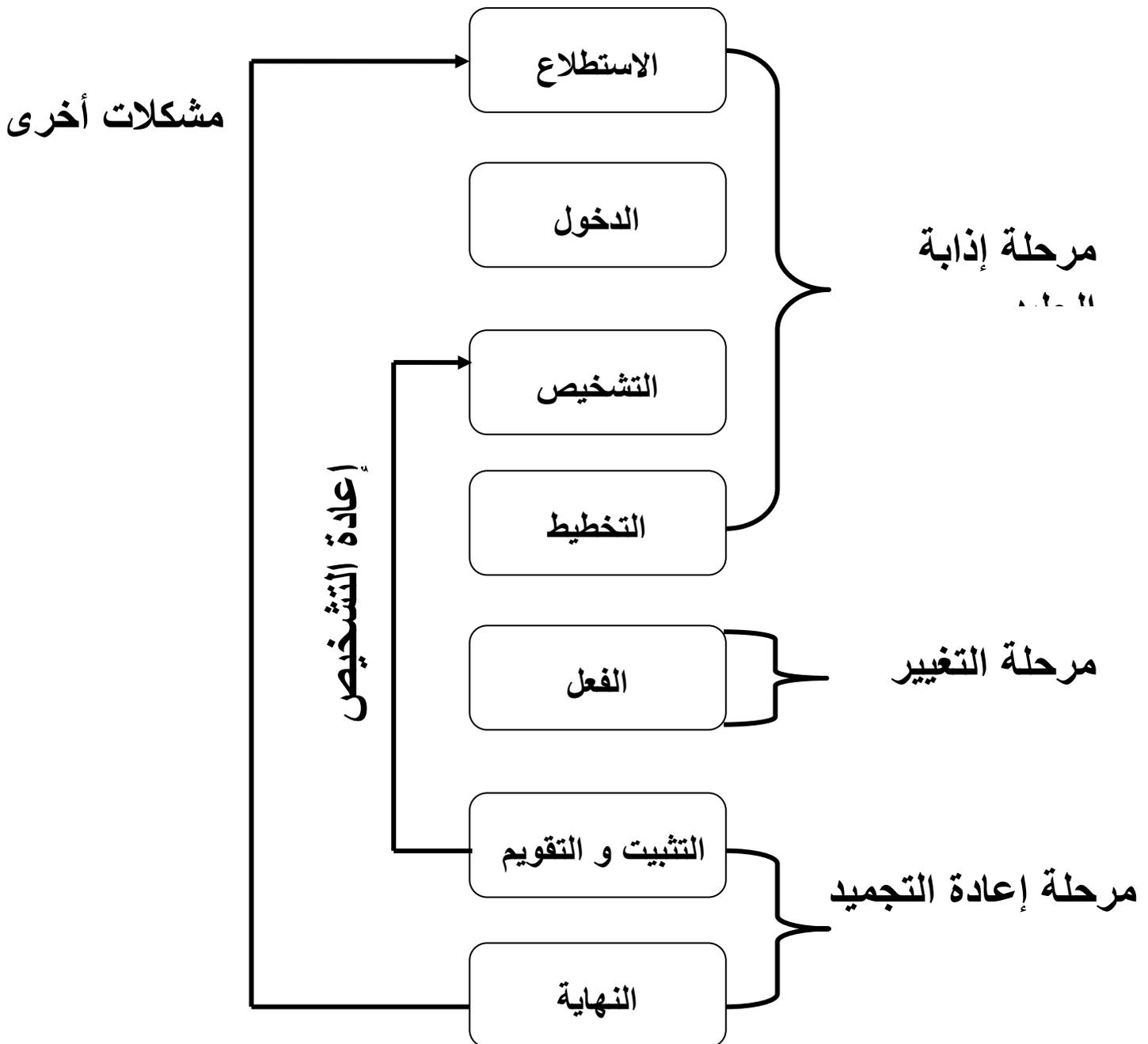
من خلال الشكل يظهر لنا أن كيلمان قد ركز على عناصر مهمة في نجاح عملية التغيير، فالمدير الذي يمتلك القدرة على التأثير على الأفراد وتغيير قناعاتهم ويملك القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وجماعات العمل التي تتفاعل فيما بينها بشكل إيجابي وتبادل الخبرات والمعارف وتمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، والمنظمة التي سطرت أهدافها وإستراتيجياتها ورسالتها بشكل واضح بحيث لا تتعارض مع قيم ومعتقدات ومعايير هؤلاء الأفراد، والبيئة التي توفر كل المعطيات التي تساعد على إحداث

التغيير، كلها عناصر لو اجتمعت وكانت منسقة ودقيقة لكان التغيير ناجحا لا محال، لكن ما يعاب على نموذج كيلمان أنه أغفل عنصر مهما جدا وهو مقاومة التغيير وكيفية التقليل منها.

5- نموذج edger huse:

يعتبر هذا النموذج هو نموذج كبير تلوين المطور حيث قدم huse (1980) هذا النموذج والمتمكون من سبع مراحل أساسية كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 07: نموذج edger hus



المصدر: بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001 ص 126.

لقد بين لنا هذا النموذج مراحل مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي فلقد وضع edgre huse الخطوات السبع عناصر مهمة وهي:

1-**الاستطلاع:** وهي مرحلة إدراك المؤسسة للمشاكل كل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.

2-**الدخول:** في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض على إحداث عملية التغيير وتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.

3-**التشخيص:** يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول ومحاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لها التغيير.

4-**التخطيط:** بعد أن يتأكد الوكيل أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.

5-**الفعل:** بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي يتم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتصاص أكبر عدد من الأفراد المقاومين.

6-**التثبيت والتقويم:** بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال للاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.

7-**النهاية:** بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل

أخرى.¹

¹ بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001 ص

8: معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي

معوقات التغيير التنظيمي:

الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث يسود الاعتقاد بأن عملية التغيير معظمها ستقع على إرادتي المستويات الوسطى والعاملين، وهذا الاعتقاد سيحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المناقدين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجيد وظيفياً جديداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا ما ينشأ مقاومة للتغيير، بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة عن تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: يفرض التغيير أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقة إنسانية مميزة، وحتى يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً وأقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.¹

بالإضافة إلى معوقات أخرى منها:

-التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.

-عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.

-عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.

¹ ناصر جردات، إدارة التغيير والتنظيم، المرجع السابق، ص 53.

-الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة منه في المنظمات قيد التأسيس.

-البداية الخاطئة لعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير.

-اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا.

-الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين.

-الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي

مستقبلا.

-سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير.

-تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها

التغيير.¹

عوامل نجاح التغيير التنظيمي: تتجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير التنظيمي عندما تتوفر

العناصر التالية:

-وضوح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي ودعمه من طرف القادة الإداريين.

-الإشراف والقيادة، ينبغي أن يشرف على التغيير قائد وعادة ما يكون من الإداريين.

-مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة في التغيير والتخطيط له وتنفيذه.

-تهيئة الظروف البيئية التي تساعد على التغيير، توفير الاتصال.

-التدريب وتكوين وتوفير الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به إلى

بلوغ أهدافه.

¹ ناصر جردات، إدارة التغيير والتنظيم، المرجع السابق، ص 53.

- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين فقط.¹
- استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة تقود إلى تحقيق الصورة الكلية والبعيدة للتغيير.
- عدم الاعتماد على الخبير الاستشاري الخارجي الخاص بالتغيير التنظيمي بصورة كلية، فيبقى لدى قيادات المنظمة خبرات ومعارف وسبر الأغوار المنظمة أكثر من أي مستشار خارجي.
- الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة، مع ضرورة تحليل كل العناصر الإستراتيجية باستمرار في البيئتين الداخلية والخارجية.
- مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل، أو لا يتم على دفعة واحدة، وهذا كله بشرط أن يكون التخطيط للتغيير يتم بصورة كلية وواحدة، بينما يكون التنفيذ مجزأ على مراحل.
- تدريب القائمين على التغيير ومدتهم بكافة وسائل الدعم اللازمة ليتمكنوا من إنجاز أعمال ومهام التغيير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.²
- أن يكون المديرين قُدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد على سرعة إحداثه.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن الجهود الاجتماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم حافز لتبني التغيير والتجاوب معه.

¹ معيزي، قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد حلب، البلدة ص 07.

² أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004 ص 127.

-التركيز على الأفراد المتجاوبين للتغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه.¹

ثانيا: إدارة التغيير التنظيمي

1: مفهوم إدارة التغيير:

يعرف محمد المعطيات إدارة التغيير بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة."²

يعرف الحامدي إدارة التغيير بأنها: "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر الوقت وأقل الجهد."³

تعريف ستيف سميث steve smith لإدارة التغيير: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه."⁴

2: خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

من أهمها ما يلي:

-**الاستهداف:** التغيير حركة لفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

¹ بلحمد وخولة، مساهمة الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلى محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2014 ص 32.

² محمد المعطيات، المرجع السابق، ص 16

³ المرجع السابق، ن ص.

⁴ علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 1999، ص 25.

- التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة الجريئة المناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي لتتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع انتهاك التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.¹
- الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف اعتبارات التكلفة والعائد.
- القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأهداف:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً كبيراً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فهي لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.²

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ص 22، 23.

² نفس المرجع، ص ص 23، 24.

-**الغائية:** إن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العنثية يهدف إلى إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.

-**الاستمرارية:** إدارة التغيير عملية دائمة، ومن المهم ضمان استمرار التغييرات المحدثة فلأن البيئة الخارجية لا تثبت على حال ولأن احتياجات المجتمع الأكبر وأصحاب المصلحة المهيمنين غير ثابتة تحتاج إلى عملية التغيير المستمر.

3: متطلبات إدارة التغيير: إن الشروع في عملية التغيير يستوجب مراعاة العديد من المتطلبات أبرزها:

أ-**المحتوى المتعلق بالبيئة الداخلة:** ومن أهم عناصرها ما يلي:

-**المنظمة أو التنظيم:** وهو كل ما يتعلق بتركيبة المنظمة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وإدارتها ومواردها المختلفة.

-**أصحاب المصالح الداخليين:** الذين لهم علاقة مباشرة مع المنظمة أو التنظيم، كالإدارات العليا والعاملين و المساهمين ومجالس الإدارة.

ب-**المحتوى المتعلق بالبيئة الخارجية:** وتضم:

-**العنصر السياسي والقانوني:** وهو العنصر الذي يتعلق بالنظام السياسي للدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون الدولة.

-**العنصر الاقتصادي:** وهو العنصر الذي يتعلق بالموارد المالية التي يجب أن تراعي في عملية التغيير.¹

-**العنصر الاجتماعي:** وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير بما يتوافق مع التركيب المجتمعي والعلاقات الاجتماعية.

-**العنصر الإعلامي:** وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير من الجانب الإعلامي والاتصالي مع الجماهير المستهدفة في التغيير.

-**العنصر التكنولوجي:** وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة إدخال وتطبيق إدارة التغيير، تكنولوجيا جديدة تتناسب مع أهداف المجتمع المستهدف سواء منظمة أو تنظيم أو مجتمع.

¹ علي حمادي مرجع سابق، ص 46.

-العنصر الأمني لعملية التغيير: وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة توفير الأمن والحماية للمجتمع الذي أجرى عملية التغيير.¹

4: مراحل إدارة التغيير:

هناك عدة مراحل لإدارة التغيير يمكن استنباطها من أهم النماذج والأدبيات عن الموضوع أبرزها:

1-الدراسة الشخصية:

تتطلق عملية التغيير التنظيمي - حسب المعتصم ودية - من ثلاث محاور هي " الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة الشخصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة.² وذلك بالاستناد إلى تحليل الظروف المحيطة " فعادة ما يسبق التغيير التنظيمي تحليل الظروف الداخلية والخارجية من خلال تحليل SWOT (الفرص، المخاطر، نقاط القوة ، نقاط الضعف) وذلك للمساعدة في تحليل العوامل التي تجعل التغيير لا مفر منه مقابل الوقاية منه، والطاقات التي يمكن أن تعمل على تعزيز أو عرقلة التغيير.³ إذ تقوم الجهة المسؤولة عن إدارة التغيير بتحليل كل من: الاتجاهات العامة و الاتجاهات التربوية المعاصرة.

2-التخطيط للتغيير: بعد الاقتناع بالحاجة إلى التغيير يتم في هذه المرحلة إعادة خطة متكاملة و مترابطة للقيام به، والتي تهدف إلى توجيه الأفراد نحو كيفية تطبيق هذا التغيير والنتائج المتوقعة منه، ويجب مراعاة النقاط التالية عند التخطيط:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- تحديد أهداف عملية التغيير.
- تحديد مجالات التغيير.
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.

¹ شرف ابراهيم الهادي، إدارة تغيير المؤسسات نحو جودة وتميز الأداء، التعليم العالي عدد 11، اليمن 2013.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع د ط، الأردن 2011، ص 194.

³ أن فالوكاس، قيادة التغيير في الجامعات والأدوار المهمة، ترجمة وليد شحادة مكتبة العكبان، ط1، السعودية، 2006، ص 124.

- ومنح موازنة تقديرية لعملية التغيير¹.
 - اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير.
 - الإطلاع على التجارب السابقة.
 - تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم.
 - تحديد سرعة التغيير.
 - إعداد معايير واختيار أدوات التغيير.
- فالتخطيط السليم يساعد في التقليل من احتمالات الفشل.

3-تنفيذ خطة التغيير: بعد الانتهاء من إعداد خطة يتم المرور إلى مرحلة تنفيذه حيث يتم في هذه المرحلة، شرح خطة التغيير للعاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع أو على مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم إدخاله.

3-المتابعة والتقييم: يتم في هذه المرحلة المقارنة بين النتائج والأهداف وذلك بوجود معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ التغيير، ومدى قرب أو بعد التنفيذ عن الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف ينبغي أن تتخذ القرارات المناسبة لتصحيحه في الوقت المناسب - كما يجب التأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة تصحيح الخطط وتقييمها بناء على المستجدات التي قد تطرأ.²

5: إستراتيجيات إدارة التغيير: تتعدد الإستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقاً لتعدد المداخل المتبعة ويمكن عرض أهم هذه الإستراتيجيات وفق ما يلي:

1-الإستراتيجيات العقلانية: وتستند هذه الإستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير³: "وعليه فهي تركز على زيادة الوعي لدى الأفراد حول طبيعة التغيير وفوائدها، وذلك بتعزيز " أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير،

¹ هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي مكتبة النهضة، القاهرة 2007، ص 46.

² خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة مفاهيم إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 241، 243.

³ يوسف جغلولي إدارة السلوك التنظيمي، داخل الثقافة التنظيمية مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، عدد 7، الجزائر، جامعة البليدة جوان، 2012، ص 144.

ومبرراته... ومن الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية التدريب قبل أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات وتقديم البراهين¹.

2- إستراتيجية المناورة والإقناع: وتفترض هذه الإستراتيجية "أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه... ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه² ويتم التوصل إلى ذلك:

- عندما يقتنع الفرد أو المؤسسة أنه لا يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير.
- عندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير ينعكس عليهم بفوائد³.

3- إستراتيجية القيم: حسب Gabor "إذا كانت المنظمة قادرة على التعليم فإنها قادرة على التغيير⁴ : " وتفترض هذه الإستراتيجية أن " تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدل منها.⁵

4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: وتسعى هذه الإستراتيجية إلى توضيح السلبيات الحالية في المؤسسة وإقناع الأفراد فيها بعد ملائمة الممارسات الحالية وبالتالي خلق عدم الرضا تجاه الوضع القائم إذ من الأهمية بما كان خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة للتصويب والتصحيح، وهذا لتحفيزهم على تبني مبادرات التغيير نحو وضع أحسن من القائم.⁶

5- إستراتيجية التقريب المتتابع: والذي يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد.⁷

6- إستراتيجية المشاركة: ويقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب إشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة، خصوصا عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة المقاومة منخفضة وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشارك جميع

¹ رديم حسين، مرجع سابق، ص 56.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 320.

³ الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية دار الكتب العلمية، لبنان، 2010، ص 72.

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيان، مرجع سابق، ص 111.

⁵ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 176.

⁶ حسين حريم، مرجع سابق، ص 204.

⁷ محمد الصريرفي، مرجع سابق، ص 311.

العاملين وهذا يتطلب من إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير.¹

7- إستراتيجية التفويض: إذ يتم إعطاء الأفراد مسؤولية اتخاذ القرار وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة و تحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات وبدائل للحل... وتستخدم الإدارة أحد أساليب التطوير التنظيمي مثل التدريب، الحساسية أو دراسة الحالة للأخذ بهذه الإستراتيجية.²

8- إستراتيجية تفعيل و تقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يعد دعم الإدارة العليا أمراً ضرورياً لإنجاح مبادرة التغيير خصوصاً أمام ما تتمتع به من سلطة ضاغطة، إذ يحتاج رؤساء الأقسام إلى الرئيس بجانبهم، كما أن تغيير الأنظمة يحتاج إلى تأييد أو دعم.³

9- إستراتيجية النفوذ أو القوة: وكعدم لسابقتها تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير وتطبيقه وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودهم للتغيير.

6: نماذج إدارة التغيير:

1- نموذج بيكاهاارد وهاريس: قدم الباحثان بيكاهاارد و هاريس 1987 نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير ABC
>D change حيث :

A = عدم الرضا بالحالة المستقرة.

B = المستقبل المرغوب فيه.

C = مسار معين.

D = تكاليف التغيير.

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مصر، 2008، ص 26.

² راضي العنزي، مرجع سابق، ص 61.

³ فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة مصر، 2010، ص 356.

واقتراحا بيكهارد وهاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم الرضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك نتائج أكثر من تكاليف التغيير، وبعد هذا طريقة محفزة لإدارة التغيير، واقترح بيكهارد وهاريس أن التركيز على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيد للأسباب التالية

- يحل التفاؤل محل التشاؤم.
 - يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم وتحسين أدائهم.
 - يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمان.
 - يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعال.¹
- 1 نموذج المسار الحرج لبير وآخرون 1990:** ركز بير وزملاؤه في التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم ووضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة، يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ لضبط المصلحة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

- تجديد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
 - تطوير رؤية الضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وإدارتها.
 - تكوين اجتماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفئة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير.
 - المراقبة المستمرة وتحديد الإستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير الجديد.²
- 2 نموذج ألان ويليامز وآخرون:** و يقترحون أن الخطوات التي يحتاج المدير أن يتخذها لتسهيل التغيير هي:

- جمع البيانات: مراقبة الأداء، إجراء البحث، توفير التغذية المرتجعة.
- تحليل البيانات: تمييز الأغراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية، و تعريف أهداف التغيير.
- تعريف الحل، تعريف الإجراءات التطويرية، إعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات الشركة و تجديد المهارات الجديدة.

¹ تركي بن كديمس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي، جامعة الطائف، 25، 26، ربيع الأول، 2009، ص16.

² رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، ط6، الكويت، 1997، ص 275.

- تخطيط المسار : الموافقة على المسؤوليات، وتخصيص الميزانيات، و تحديد التوقيتات و العلامات المميزة و تحديد تتابع الأنشطة.

- العمل ومراقبة النجاح.¹

3 نموذج ziffane 1996:

ويتضمن إطارين مفاهيمي، يتضمن الإطار الأول أقسام التغيير والتي تتضمن: الإعداد للتغيير، المنظمة التي سيحدث فيها التغيير، المدير الذي سيحدث التغيير، وفريق الموظفون الذين سيختبرون التغيير، والنتائج التي من المتوقع أن يحققها التغيير. أما الإطار المفاهيمي الثاني فقد صمم لإعلام إداريي التغيير بأي قسم من هذه الأقسام فضلا عن الثقافة، الافتراضات، والدهنيات المنتمية لعملية التغيير، يحاكي هذا النموذج نموذج لوين حول تحليل قوى المجال في فهم القوى التي تؤثر على التغيير والسماح لهم بدراستها واتخاذ إجراءات فيما يخصها.²

7: معوقات إدارة التغيير:

1 معوقات تنظيمية: وترتبط هذه المعوقات بما يلي:

- عدم تبني إستراتيجية اتصال جيدة.
- حدوث أخطاء في التنفيذ.
- عدم وضوح الرؤية.
- غياب الخبرة.
- غياب إطار موجه لضبط التغيير.
- عدم الفهم الصحيح.
- عدم التشبع بثقافة التغيير.

2 معوقات سلوكية:

- إهمال ردود فعل الأفراد.
- صعوبة التعامل مع الأفراد في المنظمة.
- العجالة في التطبيق واستعجال النتائج لأنها مصدر الوقوع في الأخطاء النوعية.
- الخوف من الفشل والخسارة.

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 73.

² أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة، ص 74.

- غياب الثقة في الإدارة.
- 3 **معوقات اجتماعية:** وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي.
- 4 **معوقات ثقافية:** ففضايا الثقافة تجعل من الصعب على أعضاء المنظمة الدخول في عملية التغيير الصحيحة، وتدفعهم بعيدا عن رؤية مشتركة وما يؤزم الوضع أكثر هو التغاضي عن الجوانب الثقافية للتغيير.¹
- 5 **معوقات سياسية:** و تتمثل في:
 - كثرة الأطراف المساهمة في صنع القرار.
 - الضغوط السياسية
- 6 **معوقات اقتصادية و فنية:** و تتمثل في:
 - نقص الإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير.
 - طريقة توزيع الموارد.
 - قصور الإمكانيات المادية و نقص التمويل.²

ثالثا: مقاومة التغيير التنظيمي

1: تعريف مقاومة التغيير:

- يعرف مخلوفي وبالعربي مقاومة التغيير بأنها: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"³
- تعريف آخر: مقاومة التغيير هي امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع الحالي.⁴

¹ عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2004، ص 19.

² عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 20.

³ بلال سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، المرجع السابق، ص 319

⁴ زيد عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006 ص 177.

- تعريف حمود مفهوم مقاومة التغيير: ردود الأفعال السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت في المنظمة، لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديد لأهدافهم الذاتية أو الجماعية أو لمصالحهم.¹

- تعريف آخر: و تعني مقاومة التغيير هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير.²

2: أسباب مقاومة التغيير: يرى Larry أسباب المقاومة كما يلي:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
 - عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير مشتركين فيه.
 - عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
 - عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
 - عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
 - عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
 - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
 - عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
 - عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
 - عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
 - عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
 - عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.³
- إن معظم المؤلفين يتفقون على ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير وهي:
- توقع نتائج سلبية: بمعنى أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث التغيير لها تتوقع أن تتأثر سلباً بذلك التغيير.

¹ حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002 ص 195.

² العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 355.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2009 ص

- **الخوف من زيادة العمل:** يظن الموظفون أن التغيير سوف يؤدي بهم إلى أداء كم أكبر من العمل والحصول على عائد أقل.
- **ينبغي تحطيم العادات:** تستلزم التغييرات من الموظفين تعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن.
- **ضعف الاتصال:** عدم قيام المنظمة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير.
- **الإخفاق في التماشي مع المنظمة ككل:** يمكن الفشل في كون هيكل المنظمة وأنظمة العمل فيها وتقنياتها ومهاراتها ومعلوماتها ومبادئ العاملين (من ناحية القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات) ليست متوائمة مع جهود التغيير.
- **تمرد العاملين والموظفين:** إن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن التغيير مفروض عليهم بالقوة.¹

3: مراحل مقاومة التغيير: إن معالجة المقاومة الموجودة تجاه التغيير المحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصل إليها من بين المراحل التالية:

- مرحلة عدم الحراك:** وهي أولى مراحل المقاومة إذ يبدأ الأفراد بتكوين تصور للتغيير المحتمل وتكون ردود أفعالهم الأولية مصحوبة بصدمة وعدم التصديق، لذلك لا يفعلون شيء
- مرحلة إنكار الذات:** ويلاحظ في هذه المرحلة اتخاذ العديد من التصرفات كالانسحاب والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير، وهي محاولة حماية من الوقوع في دائرة لا ارتباك.
- مرحلة المقاومة:** ويلاحظ فيها المظاهر التي سبق ذكرها للمقاومة وقيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
- مرحلة الاكتساب:** وهو بداية الاستسلام للتغيير والشعور بالكآبة لهذا الواقع فعندما يصبح التغيير حقيقة واضحة، ينتاب الأفراد شعور بعدم السعادة والارتباك، ويبدلون قصارى جهدهم لتكوين معنى للتغيير.
- مرحلة الاستكشاف:** وهنا يبدأ الفرد بتكوين معنى للتغيير، ويلاحظ في هذه المرحلة مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة، زيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في

¹ طارق السويدان، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2012 ص 20.

المسؤوليات. إلا إنها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهور حماس المرحلة القادمة.¹

مرحلة القبول: وهي بديّة التكيف مع التغيير، إذ يشرع الأفراد في هذه المرحلة بفهم الطرق الجديدة والوقوف على كيفية استخدامها وتكييفها وبالتالي يتم فيها تقبل التغيير.

مرحلة الالتزام: وهنا يتكيف الأفراد مع التغيير، ويلاحظ خلالها مظاهر مثل بناء فريق العمل وتحديد الأهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة وتبنى المواقف الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير وهذه المرحلة التي يسعى الوصول إليها المسؤولون عن التغيير بأقل تكلفة وأقصر مدة.

وتختلف مدة كل مرحلة من هذه المراحل بحسب نوع التغيير، وكذا أسباب مقاومة التغيير بحد ذاتها.²

4: أنواع مقاومة التغيير:

علانية أو سرية: يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الاحتجاج ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغييب البطء في إنجاز العمل، زيادة حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

فردية أو جماعية: وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أم جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابع جماعي، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بصدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير ولأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة وليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو لعدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق .

إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي

¹ صالح بن صالح عبد الله البلوي، اتجاهات العالمية نحو التغيير رسالة ماجستير في العلوم الإدارية في العلوم الإدارية جامعة نابل للعلوم الأمنية الرياض، 2005، ص 78، 73.

² المرجع نفسه، 79.

أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفه.¹

5: إستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي:

ليس هناك شك أن التغيير التنظيمي يصاحبه حالة من الخوف والتردد من طرف الأفراد، ولكن في المقابل هذا الخوف ليس بذلك القدر الذي يروج له، كما أنهم ليسوا بتلك الدرجة من التعلق بالوضع الحالية، وهذا ما تبينه مقولة مارلين فيرقورس marlinferguson:

"لسنا خائفين من التغيير بذلك القدر، ولسنا على قدر كبير من التعلق بالطرق القديمة". وعلى هذا الأساس فمقاومة التغيير ليست بالمشكلة التي لا علاج لها.

كما اقترح john kotler و leonard aschlesinger: إستراتيجيات عامة حضيت باهتمام وقبول واسعين وأوضح حالات استعمال كلا منها ومزاياه وسلبياتها، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 02 : الإستراتيجيات العامة للوقاية من مقاومة التغيير التنظيمي.

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الأثار
1	التعلم والاتصال	الافتقار للمعلومات أو كون تحليلها غير صحيح	حينما يقتنع الأفراد فيساعدون في تنفيذ التغيير يكون عدد الأفراد كبيرا تستغرق وقتا طويلا حينما
2	المشاركة	عندما لا يملك المبادرون للتغيير المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينها يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاما بتنفيذ التغيير، أي المعلومات التي تكون لديهم عند التغيير سيتم دمجها في خطط التغيير
3	الدعم والمآزره	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات التكيف	لا ينفذ أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف يمكن أن يستغرق وقتا طويلا ويكلف الكثير وقد يفشل

¹ نسرين البطران وروى الخطيب، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي، حلقة بحث جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم التسويق، ص 15.

4	التفاوض والاتفاق	حينما سيخسر الفرد أو الجماعات بسبب التغيير وهذه الجماعة تملك قوة كبيرة للمقاومة	أحيانا يكون أسلوبا سهلا من أجل تجنب مقاومة كبيرة	يمكن أن يكون ذو تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نهبت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال للتغيير
5	التحكم والاتفاق (المناوره)	حينما لا تتجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف	يمكن أن تكون حلا سريعا وغير مكلف لمشكلات المقاومة	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم
6	القوة الإكراه والتصريح الضمني	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع و يمكن أن يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطرة ترك الأفراد حاقدين على مخطط التغيير

1 التعلم والاتصال:

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد ويميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل من نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه ويتم ذلك من خلال حلقات التعلم والمناقشة، وعلى المنظمة أن معلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

2 المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلى المقاومة والتصدي وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل وأن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

3 الدعم والمآزرة:

أو يعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير الموارد المالية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين وتشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين إلى مرؤوسيههم وتدريبهم، وتخفيف ثوترهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.¹

4 التفاوض والاتفاق:

حينما يكون لدى العاملين والمديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلا لهم سعيا للاتفاق معهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير والتغيير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

5 التحكم والإنفاق (المناورة):

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تتجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، بالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنهى قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.²

6 القوة الإكراه و التصريح الضمني:

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنى أو علني، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير والقوة الكافية، للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات أو الحرمان من الترقية أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريع ومؤثر، ولكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.³

6: مزايا مقاومة التغيير:

جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية و المتمثلة أساسا في:

¹ الساعدي علاء، أسباب وتأكيذ ومقاومة التغيير التنظيمي مجلة الإداري من معهد الإدارة العامة يسقط 1996، ص 20،

² الفوزان ناصر محمد، مقاومة التغيير، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، العدد 3، ص 356.

³ العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر، ط2، 2007، ص 18.

- مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل.
- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
- حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلات وتفاقمها.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين نحو قضية معينة، كما تعتبر مقاومة التغيير متنفسا للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير الحديث والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه.¹

7: سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرقة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فعالية برامج التغيير التنظيمي.
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة.
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب و دوران العمل.
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية.

¹ عبد الله بن عبد الغني، التطور التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط3، 2003، ص 32.

- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها.
- فشل كلي لعملية التغيير التنظيمي واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة.
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجارات المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال عرضنا لهذا الفصل والذي تضمن التغيير التنظيمي أنه مع التطورات الحاصلة على المنظمات أصبح التغيير ضرورة حتمية من أجل اكتساب الميزة التنافسية وأيضا من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الجانب الثاني

الفصل الخامس: الدراسات

السابقة

تمهيد

أولاً: لدراسات السابقة لإدارة الموارد

البشرية

ثانياً: الدراسات السابقة للتغيير التنظيمي

ثالثاً: الدراسة النقدية للدراسات السابقة

خلاصة فصل

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وذلك عند مراجعتها ومعرفتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبني عليها فيما بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل التطرق إلى هذه الدراسة حاولنا الرجوع إلى عدة دراسات عربية محلية وأجنبية لها علاقة بموضوع الدراسة سنتطرق إليها في هذا الفصل.

أولاً: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية:

الدراسات الأجنبية:

دراسة pablo Ruiy plomino Racardo Martiney:

أجريت سنة 2011 بعنوان "إدارة الموارد البشرية والتمرن الأخلاقي" دراسة ميدانية بالشركة المصرفية الإسبانية.

تضمنت هذه الدراسة تساؤل رئيسي هو "ما مدى توفر الأخلاق في مبادرات التدريب المقدمة للموظفين بالشركة؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأخلاق داخل الشركة وذلك بالتركيز على أحد ممارساتها وهو التدريب.

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

واعتمدت على عينة مقدرة بـ 41464 موظف.

وأهم نتائج هذه الدراسة:

- نجاح البرامج لا يعتمد فقط على تنفيذ آليات مكتوبة، صريحة ورسمية وإنما على الاتساق المتأمل مع عمليات تنظيمية أخرى من بينهما التدريب على الأخلاقيات.

- يرتبط التدريب بشكل كبير وإيجابي بمجال الأخلاقيات في الشركة المصرفية، حيث ولد أثراً إيجابياً على الموظفين¹

دراسة walia سنة 2012 بعنوان:

Impact of human resource management (HRM) practives on employee retention

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على الاحتفاظ بالموظفين وقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في فروع بنك (Axis) في ولاية هاريانا بالهند.

¹ <http://roquest.cim/openriview/efoe4FB10d6dobe5>

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن للموظفين في المنظمة مكانة كبيرة ليس بالنسبة للمنظمة فحسب وإنما بالنسبة للموظف، وتبرز الدراسة أهمية الاحتفاظ بالموظفين وذلك من خلال مراعاة التوازن بين العمل والحياة لدى الموظف.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير تخصص الأعمال الإلكترونية بعنوان "أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة-دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية من إعداد الطالب: محمود محمد القردحجي، وبإشراف من: أسعود محمد المحاميد، سنة 2013، جامعة الشرف الأوسط، المملكة العربية السعودية.

من بين أهداف هذه الدراسة: بيان أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتدريب-التقييم-المساواة بين الموظفين) وفرضياتها كالآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$

منهج الدراسة وأدواتها: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كما استعمل الاستمارة فقط كأداة منهجية.

من أهم نتائج هذه الدراسة: نظام اختيار الموظفين فعال لكنه يركز على الطرق التقليدية.

-تتراعي مجموعة الجميع المساواة بين جميع الموظفين.

الدراسة الثانية:

ورقة بحث منشورة في مجلة جامعة بحث الرضا العلمية في عددها الثامن والمنشورة في 8 سبتمبر من سنة 2013 بعنوان "دور سياسات الأفراد في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان 2008، 2013، من إعداد الباحث أبو سفيان محمد البشير علي وأمين صالح الحسن محمد.

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة دور كل جوانب: التدريب-نظم الترقيات-تخطيط القوى العاملة- في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحثان فرضيات كالاتي:

-توجد علاقة بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

-توجد علاقة بين نظم الترقيات وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

اعتمد الباحثان على عينتين هما الحصرية والعشوائية التطبيقية كما خلاصا إلى نتائج أهمها: ضعف كفاءة إدارة الموارد البشرية للمنشآت في وضع نظم مناسبة وعادلة للترقيات، ضعف أداء إدارة الموارد البشرية لمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان، ضعف إدارة الموارد البشرية للمنشآت في الوصول إلى تحقيق 'استقرار العمالة بها.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة " رقام ليندة" بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية 2013، 2014 تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على دور غدارة الموارد البشرية في تسير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة، من خلال التعرف على المهام الأكبر ممارسة ودرجة المقاومة التي تواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم نتائج تمكننا من تصحيح وتدعيم الممارسات التي تحقق نجاح المشاريع التغييرات من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسة الميدانية فقد تم اختيار فروض البحث باستعمال كل من أدوات البحث المقابلة والاستمارة لاستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف: فكانت الفرضيات كالاتي:

- يسيطر نشاط متابعة تغيرات قوانين العمل ومعرفة نقاط القوة والضعف الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات على عمل مديري الموارد البشرية،

- تتحمل غدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جامعيون مختصون في العلوم الإقتصادية والعلوم القانونية والاجتماعية.¹

الدراسة الثانية:

دراسة "علاوي عبد الفتاح" بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، 2012-2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية وأساليب تلك المقاوم والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعرف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها، ومن هنا تمثلت الإشكالية الدراسة في : ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟ حيث تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي بغية استقراء الجانب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات وقد تم اختيار شركة سونلغاز باعتبارها أحد أهم المؤسسات الإنتاجية الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها وأدائها وفرضيات الدراسة كالآتي:

- وجود دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده.

- هناك أثر للتغيير في أبعاد الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

¹ ليندة رقام، مرجع سبق ذكره

ثانيا: الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي:

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة (Corder ,R .Gibson ،1995)¹

ركزت على التغيير التنظيمي واسع النطاق في وكالة حكومية كبيرة، وتشمل ثلاثة نماذج أساسية للتغيير التنظيمي (النموذج العقلاني، والنموذج الثقافي الاجتماعي، ونموذج السلطة)، شكلت إطار العمل النظري للدراسة، لأن استخدام هذه النماذج الثلاثة يبين أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة وهيكلية وتكنولوجية وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل (تحسين العمليات وتحسين القيادة والإدارة ومهارات التدريب، وتحسين التواصل ومشاركة العاملين، تحسين علاقة المستهلك، وتحسين البيئة محل العمل، وتمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

الدراسة الثانية:

دراسة (Schloemer, L , Fred,1995)²:

وتدور حول استجابة العاملين للتغيير التنظيمي السريع، وإبداء معلومات حول ما يحتاج إليه المديرون الإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل، ومن فرضيات الدراسة أن أنماط شخصية المديرين تؤثر في استجابتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها، وتكونت عينة الدراسة من 43 من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية أمريكية وقد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر، وأشارت النتائج أيضا إلى أن المستجيب كانوا من نمط الشخصية التحليلية، في حين أظهرت الشخصيات العلمية والواقعية عدم عرضا أكبر مع تغيرات مكان العمل.

¹ Corder, Roberd Gibson, large- scale organizational change within the Viraginia Depetment of transportation, virginnia conmin weamth uninersity , DIS.ABS6 int, v56 N4,oct,1995 P15

² Schoemer, lewis Fred,Employee responses to rapid changes : what Staff need to manage transitions effectively ,spalding university ,dis, Absint ,v,56 N4 Oet,1995P17

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة قامت بها ناديا حبيب أيوب، عنوانها "دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى".¹

وتتمحور الإشكالية: أنه يوجد لدى الباحثين الأكاديمي، لموضوع التعليم التنظيمي وذلك لأهمية في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات، مما يسمح بتحقيق مزايا تنافسية لتلك المؤسسات، وكما تشير الباحثة تضمن الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

وتحاول الدراسة التركيز على القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى التي أدت إلى إحداث التغييرات الإستراتيجية فيها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة وتتمثل تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- ما هي درجة تطبيق التعليم التنظيمي في المؤسسات السعودية؟
- 2- هل تختلف درجة تطبيق التعليم التنظيمي في منشآت الدراسة وفقا ل:
 - أ- دعم الإدارة العليا العملية التعليم التنظيمي.
 - ب- طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تؤديه المنشآت .
 - ج- نوع ملكية هذه المنشآت.
 - د- حجم المنشآت مقارنة مع نسبة مبيعاتها السنوية؟
- 3- هل توجد علاقة بين تطبيق التعليم التنظيمي وبين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى بنجاح؟
- 4- هل وضع خطة جديدة للتعليم التنظيمي يؤدي إلى إنجاح التغيير الإستراتيجية التي قامت بها المنشآت؟

¹ ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 2004، المجلد الرابع والأربعون، العدد الأول، ص 63-64.

- اعتمد المنهج الوصفي في هذا البحث

- وقد أخذت 100 منشأة من مجموع 1000 منشأة واستخدمت العينة العشوائية الطبقية.

أما نتائج البحث تمثلت في:

1- فترة لا تتجاوز سنتين في إجراء التغييرات الإستراتيجية داخل المنشآت محل الدراسة، فقد كانت

الرئيسية من هذه التغييرات هي الاستثمار في مجال الموارد البشرية العاملة في المنشأة.

2- قدرة الإدارة على إجراء التغييرات الإستراتيجية معتدلة في معظم المنشآت.

3- البعد الثقافي هو الأكثر ارتباطا بتقديم التغيير التنظيمي.

4- متغير البعد الاستراتيجي هو ثاني بالنسبة لعلاقته بتقديم التغيير الاستراتيجي.

5- متغير البعد التنظيمي هو الثالث في علاقة التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية:

صاحبة الدراسة هي أمل حمد الفرحان من كلية غدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، " الثقافة

التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني دراسة تحليلية"¹

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر الثقافة التنظيمية وعن واقع التطوير الإداري في

مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بين المفهومين، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه

العلاقات.

وهذه الدراسة تسعى إلى التمهيد لإدخال التطوير والتغيير المناسب.

وقد صاغت الباحثة فرضتين أساسيتين تندرج تحتهما فرضيات جزئية وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة التوجه نحو التطوير الإداري ن تندرج تحتها

الفرضيات الفرعية التالية:

¹ أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردنية، دراسة تحليلية" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العلوم الإنسانية" المجلد السادس جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 2003 ص 38.

- 1- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وعملية تبسيط الإجراءات.
 - 2- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتنمية القوى البشرية.
 - 3- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وعملية التوجه نحو استخدام التكنولوجيا.
- الفرضية الثانية:** لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتوجه نحو التطور الإداري باختلاف حجم الإدارة. تأتي تحتها الفرضيات التالية:
- 1- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتبسيط الإجراءات باختلاف حجم الإدارة.
 - 2- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وإعادة هيكلة باختلاف حجم الدائرة.
 - 3- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة و تفويض الصلاحيات باختلاف حجم الدائرة.
- ولقد كانت عينة البحث 400 موظف اختياريهم عشوائيا من بين العاملين.
- والنتائج المتحصل عليها كالتالي:
- 1- توفر أبعاد التطوير الإداري بنسب متوسطة ويتضح من البحث أن نسبة التطوير أقل من الثقافة والمغزى من ذلك أن عملية التطوير لا تزال في بدايتها.
 - 2- توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بنسب متوسطة .
 - 3- حجم المؤسسة يؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري.
- بمعنى زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى ضعف مستويات الثقافة التنظيمية وكذلك من صعوبة توفير أبعاد التطوير الإداري.

الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:

وهي إعداد الباحث سعدون يوسف، وتحمل عنوان: "التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية" ¹

حيث تضمنت إشكالية الدراسة التنظيمات الجزائرية في فترة ما بعد الاستقلال التي واجهت ضعف في التسيير ونقص الخبرة لدى الإطارات، مما جعل ضرورة تغيير الأبنية التنظيمية سعياً للقضاء على العراقيل التي تقف في وجه المؤسسات الصناعية الجزائرية.

فقد وجدت تغيرات تنظيمية للإصلاح الاقتصادي شملت مختلف القطاعات الصناعية الحيوية، ويسعى البحث إلى الكشف عن هذه المراحل المتتالية منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي، وما الهدف من هذه الاستراتيجيات التنظيمية في التسيير وما انعكاساتها على جماعات العمل المشاركة فيها. وتمثلت تساؤلات الإشكالية فيما يلي:

- ما هي مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه والمعوقات التي تعترض تنفيذ هذا التغيير على مستوى مؤسسة سونلغاز بعنابة؟

- ما هي الأفاق التنموية المسطرة لتطوير هذه المؤسسة في المستقبل؟

أما الفرضيات تتمثل فيما يلي:

أ- ما الذي يترتب على التغيرات التنظيمية التي أدخلت على أبنية المؤسسات الصناعية الجزائرية عبر المراحل التاريخية المتعاقبة، وما هي ردود أفعال جماعات العمل في ذلك عبر تلك المراحل؟

ب- ما هي المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز في مرحلة في مرحلة تطبيق قوانين الاستقلالية والتوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق، وما هو تأثير التغيرات على جماعات العمل، المشاركة في التنظيم؟

¹ سعدون يوسف، التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، 2003، 2004.

ج- ما هي آراء المبحوثين حول الأفاق التنموية المستقبلية لمؤسسة سونلغاز؟

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المناهج وهي: المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج النوعي، كما اعتمد الباحث على طريقتين للبحث:

- طريقة دراسة الحالة وهي مؤسسة سونلغاز بعنابة، وكذلك طريقة المسح الاجتماعي لعمال المؤسسة حيث تمثلت العينة البحث في 210 عاملا. واستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، الاستمارة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المجالات التنظيمية المستهدفة بعملية التغيير وهي العناصر الاقتصادية في التنظيم بنسب غالبية.

- تهدف إلى التغييرات التنظيمية بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف اقتصادية

- معوقات تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم تتمثل في الجانب البشري والجانب التقني.

- الأفاق التنموية للمؤسسة حسب رأي المبحوثين تشير لإلى أن المؤسسة في طريقها للتوسع ببطء.

الدراسة الثانية"

وهي إعداد الباحث بن زروق جمال، تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل

المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية"¹

وتمحورت الإشكالية حول المنشأة الجزائرية التي عرفت تحولات جذرية في العشرية الأخيرة، وهذا

التحول كان نتيجة لضغوطات خارجية وداخلية على المنشأة، لذلك ظهرت إصلاحات تهدف إلى

خصوصية المنشأة من أجل الانتقال إلى اقتصاد السوق، ثم أشار الباحث إلى ظهور رفض لهذه

الإجراءات تمثلت في شكل احتجاجات واضطرابات، فيتساءل الباحث هل يمكن أن تتجح هذه المرحلة

الانتقالية رغم مقاومة العمال لها داخل المنشأة؟

¹ بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية بالجزائر لصناعة الحديد والصلب ALFASIO مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999، 2000.

ثم أشار إلى قادة التغيير الذي يتجاهلون هذه المقاومات.

ويؤكد الباحث إلى أهمية الاتصال في جعل أفراد التنظيم يقبلون التغيير ويتعاونون لإنجاحه، ثم يضع التساؤل: هل أدركت المنشأة الجزائرية أهمية الاتصال في عملية إنجاح الانتقال بها نحو وضعية أفضل؟

وتمثل التساؤل العام للبحث فيما يلي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في ضرورة التغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية ويندرج تحت هذا السؤال ثلاثة تساؤلات فرعية وهي:

1- هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يزود الأفراد بجميع المعلومات حول صيرورة التغيير؟ وما الذي ينتج عن ذلك؟

2- كيف يساهم الاتصال في جلب الفاعلين وتحفيزهم من أجل إنجاح التغيير التنظيمي؟

3- هل يساهم الاتصال في الحد من مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي ودفعهم للمساهمة في تحقيقه؟ وتمثلت فرضيات الدراسة في:

1- يساهم الاتصال التنظيمي في إعلام الفاعلين داخل المنظمة بالمعطيات الجديدة.

2- يساهم الاتصال في تحفيز وجلب وترغيب الفاعلين في إنجاح عملية التغيير.

3- يمكن للاتصال التنظيمي أن يقلص من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي، وأن يجعلهم يتكيفون معه ويعملون على تحقيقه.

وقد اعتمد الباحث على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي بالإضافة إلى منهج تحليل المحتوى.

وتمثلت عينة البحث في 300 فرد، أي بنسبة 5% من مجتمع البحث الكلي 600 فرد

واستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة المقابلة والاستمارة وقد توصل الباحث إلى نتيجة عامة، وهي أن التغيير الذي عرفته المنشأة يحيط به غموض وعدم الدقة في المعلومات المقدمة وعدم وضوحها وغياب مصدر رسمي لها.

ثالثاً: الدراسة النقدية للدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية لموضوع إدارة الموارد البشرية

- الدراسة الأولى بعنوان " إدارة الموارد البشرية والتصرف الأخلاقي " Pablo Ruiz Plomino and Rarado Martineg تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في متغير إدارة الموارد البشرية حيث تضمنت دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأخلاق داخل المؤسسة، نستنتج من هذه الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية الدور الرئيسي في تعزيز الأخلاق داخل المؤسسة أي أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر داخل المؤسسة.

أما الدراسة الثانية فهي لـ Walia وقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين، تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير إدارة الموارد البشرية حيث نستخلص منها أن لإدارة الموارد البشرية دور في إحداث التغيير في المنظمة باعتبار الاحتفاظ بالموظفين أو التخلي عنهم يدخل ضمن التغيير التنظيمي.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى لمحمود محمد القردحجي بعنوان " أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة " تشترك مع دراستنا في متغير إدارة الموارد البشرية حيث تخلصت هذه الدراسة إلى أن نظام اختيار الموظفين فعال لكنه يركز على الطرق التقليدية، أي ببيان أثر عمليات نظم إدارة الموارد (البشرية) الاختبار والتدريب، التقييم المساواة بين الموظفين) نستنتج من هذه الدراسة أن لإدارة الموارد دور فعال داخل التنظيم في ما يخص اختيار الموظفين وهذا يفيدنا في إبراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي لأن اختيار الموظفين يدخل ضمن خانة هيكل التوظيف سواء الاحتفاظ بالموظفين أو تغييرهم.

أما الدراسة الثانية فهي بعنوان " دور سياسات الأفراد في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية من إعداد كل من سفيان محمد البشير علي وأمين صالح الحسن محمد، تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في

متغير إدارة الموارد البشرية حيث نستخلص من هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لا تستطيع تحقيق الاستقرار داخل المنظمة، ويمكن القول أن هذه الدراسة تفيدنا في النظر إلى التغيير التنظيمي من زاوية ايجابية أي أنه يضيف نوع من التجديد داخل التنظيم وعلى المنظمة الاقتداء به من أجل وضع نظم مناسبة.

تعقيب على الدراسات الجزائرية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين بأن موضوع علاقة "إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي لم يحظى باهتمام الباحثين لا محليا ولا دوليا ، إذ تم استعراض دراستين فقط عن هذا الموضوع هما دراسة كل من رقام ليندة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف وأيضاً دراسة علاوي عبد الفتاح بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية" فالدراسة الأولى توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تسيير عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية والدراسة الثانية توصلت إلى أن للتغيير التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية وقد استخلصنا من هاتان الدراسات أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال على التغيير التنظيمي، ولهما تأثير متبادل على بعضهما، وكذلك يمكن القول أن دراستنا الحالية انطلقت من نتائج الدراسات السابقة وتم التوصل إلى أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة للتغيير التنظيمي:

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: لـ Corder Gibson تحت عنوان: " التغيير التنظيمي واسع النطاق، تشترك مع دراستنا الحالية في متغير التغيير التنظيمي حيث ترى أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة وهيكلية وتكنولوجيا نستنتج من هذه الدراسة أن للتغيير دور فعال داخل المنظمة وهذه النقطة تفيدنا في مجال بحثنا الحالي الذي تضمن علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي.

أما الدراسة الثانية بعنوان: " استجابة العاملين للتغيير التنظيمي لـ Schloemer.I.Fred تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير التغيير التنظيمي حيث خلصت إلى أن هناك شخصيات تستجيب للتغيير التنظيمي وأخرى تبدي نوع من المقاومة، وهذا يفيدنا في بحثنا الحالي أن هناك نوعين من العمال نوع يستجيب ويتقبل التغيير التنظيمي وآخر يعارض التغيير أو ما يعرف بمقاومة التغيير وعلى المنظمة

إيجاد نوع من التوافق ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وهذا يعتمد على إدارة الموارد البشرية التي يتضح من خلال دراستنا أن لها علاقة مباشرة بالتغيير التنظيمي وذلك لما يحتله العنصر البشري من دور مركزي داخل العملية التنظيمية.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: لناديا نجيب أيوب بعنوان: دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية حيث خلصت الدراسة إلى أنت البعد الثقافي هو الأكثر ارتباطا بتقديم التغيير التنظيمي، تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير التغيير التنظيم وأفادتنا في أن ثقافة العمال لها دور أساسي في التغيير التنظيمي حيث يلعب البعد الثقافي دور رئيسي في تقبل التغيير أو رفضه لذلك لابد من التوعية ودعم الجانب الثقافي للعمال وتحفيز العمال الراضين للتغيير ونشر الثقافة التنظيمية حول أهمية التغيير التنظيمي.

أما الدراسة الثانية بعنوان: " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري لأمل حمد الفرحان تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير التطوير الإداري الذي يعتبر أحد أنواع التغيير التنظيمي وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن حجم المؤسسة يؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بمعنى أن زيادة حجم المؤسسة يؤدي مستويات الثقافة التنظيمية وكذلك يزيد من صعوبة أبعاد التطوير الإداري ونستخلص من هذه الدراسة أن كلما كان حجم المؤسسة كبير يؤدي إلى ضعف التغيير التنظيمي أي لحجم المؤسسة علاقة بالتغيير التنظيمي، وهذا لا ينطبق على كل المنظمات لأنه لا يمكن الأخذ بأن لحجم المؤسسة علاقة بالتغيير التنظيمي فهناك العديد من المنظمات كبيرة الحجم وتقوم بإحداث تغيير تنظيمي جذري ويكون على درجة عالية من الفعالية وبهذا نرى أن هذه النتيجة لا يمكن تعميمها على كل المنظمات.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى من إعداد الباحث سعدون يوسف وتحمل عنوان " التحليل السوسولوجي للتغييرات التنظيمية" تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير التغيير التنظيمي، حيث خلصت هذه الدراسة إلى نتائج منها أن التغييرات التنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية وأن معوقات تحقيق أهداف التنظيم تتمثل في الجانب البشري والجانب التقني يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة أن الهدف الرئيسي من

التغيير هو العائد الاقتصادي وهذا يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد من خلال رفع الأجور كلما ارتفعت أهداف المنظمة لذلك يجب إحداث تحفيزات مادية للعمال من أجل مسايرة التغيير التنظيمي، فالعنصر البشري يمكن تحفيزه بالعائد المادي لأنه غالبا ما يكون العمال لا تهمهم مصلحة المنظمة فهم فقط ينتظرون أجورهم بغض النظر عن فعالية المنظمة وقدرتها التنافسية.

أما الدراسة الثانية من إعداد الباحث بن زروق جمال تحت عنوان: "الاتصال التنظيمي وصيرورة التغيير داخل المنشأة" تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في متغير التغيير التنظيمي يمكن أن نستخلص منها نقاط تقيدها في دراستنا الحالية إذ أن للاتصال التنظيمي الجدي دور في نجاح التغيير التنظيمي كما أن الاتصال التنظيمي يساهم في الحد من مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي ويساهم في دفعهم للمساهمة في تحقيقه، فعن طريق التواصل الدائم بين الجهات العليا والعمال يكون هناك اطلاع على الآراء ووجهات النظر ومحاولة الوصول إلى إرضاء العمال ومنع مقاومة التغيير.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن لكل دراسة خلفية انطلقت منها ونتائج توصلت إليها كما أنها تبني فكرة الباحث حول موضوع دراسته وتوسع وجهة نظره إلى زوايا مهمة من طرف ما سبق التطرق إليه في الدراسات السابقة لمجال بحثه .

خاتمة

قدمت هذه الدراسة طرح سوسيولوجي حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، حيث اتضح من خلال هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التي تقوم عليها المنظمات وذلك راجع إلى كون المحور الأساسي فيها هو العنصر البشري وذلك لما يحظى به من أهمية في الشركات، الأمر الذي تطلب عليها رعاية هذا العنصر وتحفيزه ماديا ومعنويا وإقامة إدارة خاصة به تحسن استغلاله، وباعتبار إدارة الموارد البشرية الإدارة ذات العلاقة المباشرة بالعمال والأكثر اضطرابا بكل أمور وشؤون العاملين الموجودين داخل الشركة، وبالرغم مما توصلت إليه هذه الدراسة من علاقتها بالتغيير التنظيمي إلا أنه يتضح أن هناك علاقة جلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، حيث يؤدي هذا الأخير إلى مواكبة كل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وضمان الميزة التنافسية للمحافظة على الفعالية التنظيمية والجودة الإنتاجية، كما اتضح أن العنصر البشري هو المحور الرئيسي في عملية التغيير التنظيمي، ولا بد على هذه الإدارة أن تضيف ممارستها على التغيير التنظيمي وأن تكون هادفة وأكثر شمولاً لجوانب التغيير التنظيمي بما يتماشى مع مقتضيات العصر الحالي الذي هو عصر التغيرات، كون هذا العنصر هو أهم عنصر في عملية التغيير التنظيمي.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن ، 2006.
2. أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2004.
3. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د ط، بيروت، 1986.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، دار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، 2009.
5. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
6. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراية، ط 1، عمان، 2013م.
7. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد والأثر على فاعلية التطوير التنظيمي، مصر، 2008.
8. أن فالوكوس، قيادة التغيير في الجامعات والأدوار المهمة، ترجمة وليد شحادة مكتبة العبكان، ط 1، السعودية، 2006.
9. بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001.
10. بشار اليزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارريا للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.
11. بلال خلف السكارنة التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009.
12. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري دار المسيرة، ط 2، عمان، 2013.
13. تركي مصطفى أحمد: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، ط 1، الكويت، 1985.
14. جمال الدين لعويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2002.
15. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطور التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، د ط، الأردن.
16. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العمومية، دط، بيروت، 1986م.

17. جودة محفوظ أحمد إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2006.
18. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط 2، القاهرة، 1993-1994.
19. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات) ط 2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، 2014.
20. حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام، الأردن 2015.
21. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
22. حمود حيمز كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002.
23. خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
24. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة مفاهيم إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
25. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.
26. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 1998م/1999م.
27. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
28. رمضان بدر، السلوك التنظيمي دار القلم للنشر والتوزيع، د ط، الكويت، 1997.
29. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.
30. الزغبى ، محمد عمر، البطانية محمد التركي، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، ط 1، د بلد.
31. الزغبى مروان الطاهر، الرضا الوظيفي مفهومه، دار المسيرة، للنشر، ط 1، عمان، 2011، ص 120.

32. زيد عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
33. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط 1، عمان، 2011.
34. سعاد جبر سعيد، سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، دار الكتاب العلمي، ط 1، عمان، 2008.
35. سعيد يس عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير والتطوير المنظمات مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري القاهرة، 1991.
36. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، 2006.
37. شرف ابراهيم الهادي، إدارة تغيير المؤسسات نحو جودة التعليم العالي عدد 11، اليمن 2013.
38. صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2012.
39. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري، عمان ، 2013.
40. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، 200، 1999.
41. طارق السويدان، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2012.
42. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
43. عادل حروش صالح ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
44. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1974م.
45. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع د ط، الأردن 2011.
46. العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن نمور ، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر، ط 2، 2007.

47. عبد الباقي، محمد صلاح الدين، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معا صر، دار الجامعة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2003.
48. عبد الرحمان توفيق التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2004.
49. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003.
50. عبد الكريم أبو مصطفى، الغدارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، د ط، القاهرة مصر، 2001.
51. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، دار الحلبي، ط 1، بيروت، لبنان، 2013.
52. عبد الله بن عبد الغني، التطور التنظيمي دار حافظ للنشر والتوزيع ط 3، 2003.
53. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، د ط، عمان، 1999.
54. عبد العزيز صالح بن حيثور، أصول مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000م.
55. عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو المصرية، د ط، 1976م.
56. علي الحمادي، التغيير الذكي، لبنان، دار ابن حزم، ط 1، 1999.
57. علي السلمي، عملية التنمية الإدارية، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975م.
58. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، عين مليلة الجزائر.
59. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار صفاء، عمان، 2003.
60. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار النشر لا توجد، الجزائر، 1983م.
61. عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة، ط 1، عمان، 2003م.
62. عمرو صيفي عقيلي، إدارة المواد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.

63. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،
64. فريد النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة مصر، 2010.
65. فناري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، ط1، الإسكندرية، 1981م.
66. فيصل حبهونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
67. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2006م.
68. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداة التنظيمية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997م.
69. ماهر أحمد، إدارة التغيير، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.
70. مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
71. محبي محمد، التكوين التطبيقي الجامعي، مذكرة الحلقة لعام 1992/1991.
72. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1، 2004.
73. محمد الصريري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
74. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
75. محمد شفيق، التنمية والتغيرات الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
76. محمد عاطف غيث، علم الاجتماع المناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
77. محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، عين شمس، ط1، القاهرة، 1975.
78. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
79. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971م.
80. محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع مؤتمر حول تحديات التغيير، الأردن، 2005.
81. محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
82. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م.

83. مصطفى محمود أبو بكر التنظيم في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية، 2007.
84. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع .
85. مصطفى يوسف، الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعام جديد، دار اللغة العربية، د ط، القاهرة، مصر، 2005.
86. منال طلعة محمود، أساسيات في علم الإدارة، دار الناشر المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية.
87. منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، ط1.
88. المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003م.
89. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2007.
90. موسى اللوزي، التنمية الإدارية ترجمة محمد حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ، د ط، المملكة العربية السعودية، 2006.
91. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
92. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، إطراء للنشر والتوزيع ، ط 1، الأردن، 2009.
93. ناصر جراد وآخرون، إدارة التغيير والتطوير إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.
94. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي
95. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
96. الهادي المشعال ، لتخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية دار الكتب العلمية، لبنان، 2010.
97. هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن عمان، 2011.
98. هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي مكتبة النهضة، القاهرة 2007.
99. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع .
100. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
101. وصفي عقيلي عمر، الإدارة المعاصرة، دار زهران، دط، عمان، 2007، ص 166.

1. منجد الطلاب دار الشروق بيروت، 2001.
2. فؤاد أفراح البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، د ط، لبنان، 1956.
3. الصحاح المختار، المعجم الجامع، معجم عربي .

المجلات:

4. أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردنية، دراسة تحليلية" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العلوم الإنسانية" المجلد السادس جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 2003.
5. البداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر .
6. بلعور سليمان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي حولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، 12، 13، ماي.
7. بروش زين الدين هدار لحسن دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بأجهزة القياس والمراقبة enamc بالعلمة مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية جامعة فرحات عباس سطيف 2007.
8. براتول، محمد مصنوعة أحمد متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجيات في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال الملتقى الدولي حول التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحط المتغير البلدية، 2011.
9. حسين رحيم، علاوي، عبد الفتاح التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة البلدية يومي 12، 13، 2010.
10. الساعدي علاء أسباب وتأكيده ومقاومة التغيير التنظيمي مجلة الاداري من معهد الادارة العامة يسقط 1996.

11. رزيق كمال، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، البلدة، 2010.
12. طاهر إبراهيمي، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع العدد 13، 2014.
13. الفوزان ناصر محمد مقاومة التغيير مجلة الإدارة العامة مجلد 39، العدد 3.
14. ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 2004، المجلد الرابع والأربعون، العدد الأول.
15. يوسف جغلولي إدارة السلوك التنظيمي، داخل الثقافة التنظيمية مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، عدد 7، الجزائر، جامعة البلدة جوان، 2012.

المذكرات

16. أيوب حنان 2012، درجة فعالية المدراء في قيادة التغيير للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
17. بلحمد وخولة، مساهمة الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2014.
18. بن رزوق جمال، الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية بالجزائر لصناعة الحديد والصلب ALFASIO مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999، 2000.
19. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الإستشفائية وإدارة الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية بمدينة بسكرة، أطروحة للحصول على درجة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

20. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة ماجستير علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
21. تركي بن كديمس العتبي، فتاه التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدرور القسم الأكاديمي، جامعة الطائف، 25، 26، ربيع الأول.
22. خلفان رشيد ، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995م/1996م.
23. سعدون يوسف، التحليل السوسيولوجي للتغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، 2003، 2004.
24. سيد محمد جاب الرب ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، 2009، مصر.
25. الشماع، خليل محمد حسن نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، ط 2، عمان، 2005.
26. صالح بن صالح عبد الله البلوي ، اتجاهات العالمية نحو التغيير رسالة ماجستير في العلوم الإدارية في العلوم الادارية جامعة نابل للعلوم الأمنية الرياض، 2005.
27. ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقة العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض رسالة ماجستير، جامعة تالف للعلوم الأمنية الرياض 2004.
28. علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية، في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة قسنطينة، 2002.
29. معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد حلب، البليدة.
30. نسرين البطران وروى الخطيب، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي حلقة بحث جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم التسويق.
31. نعمان، عايدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، قدمت هذه الدراسة للحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط اليمن، خزيان، 2005.

32. ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 14، 2014/2013.

الكتب باللغة الفرنسية:

33. Schoemer, lewis Fred, Employee responses to rapid changes : what Staff need to manage transitions effectively ,spalding university ,dis, Absint ,v,56 N4 Oet,1995P17
34. Corder, Roberd Gibson, large- scale organizational change within the Viraginia Depetment of transportation, virginnia conmin weamth uninersity , DIS.ABS6 int, v56 N4,oct,1995 .
35. Ziad Rim, comprendre le changement orgaA Trovers le commotions, Mimoire en administration des Affaires, Montreal université de quelec,2006.
36. Roth Gerard et kurtyka. Michal,(2007) profession drigeant de la conception du changment a lactor, paris; dunod.

المواقع الالكترونية:

37. [www. Almaany.com/ar/dictionnair](http://www.Almaany.com/ar/dictionnair) ar.ar.
38. <http://l roquest.cim/ openriview/efoe 4FB10d 6 dobe5>.
39. <http://www/ rhes@yahoo//comm>
40. <http://www.almasy.com/ar/dict/ar.ar/2020.028-11> :40
41. Jean Helms Mills.opcit p;86.
42. www. Almaany.com/ar/ dictionnaire/ar.ar
43. www/ abahe/co/uk 15/04/2002/14.10.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، وكان الهدف منها هو معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وكيف تحدث إدارة الموارد البشرية التغيير التنظيمي في المؤسسة، الكشف عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي. ولتحقيق ذلك ارتكز بحثنا على ارتكز بحثنا على إشكالية مفادها: هل لإدارة الموارد البشرية علاقة بالتغيير التنظيمي؟

وانبثق عن هذه الإشكالية سؤالين فرعيين هما:

- هل تنظيم بيئة العمل يساهم في تغيير المهام والوظائف؟
 - هل التكوين الجيد يؤدي إلى إدخال التكنولوجيا إلى العمل؟
- ولإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

- لإدارة الموارد البشرية علاقة بالتغيير التنظيمي

وتفرعت عنها فرضيتين وهما كالتالي:

- تنظيم بيئة العمل يساهم في تغيير المهام والوظائف.
- التكوين الجيد يؤدي إلى إدخال التكنولوجيا إلى العمل.

وقد خلصت دراستنا إلى نتائج أهمها:

- تؤدي إدارة الموارد البشرية إلى إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.
- لإدارة الموارد البشرية علاقة مباشرة بالتغيير التنظيمي في المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية هي التي تواجه مقاومة التغيير التنظيمي.

Abstract :

The study came under the title of the relationship of human resources management with organizational change. The aim of this study was to know the nature of the relationship between human resources management and organizational change, and how human resource management causes change in the organizational, to reveal the extent of the impact of human resources management on organizational change.

two sub-questions emerged from this problem: Does organizing the work environment contribute to changing tasks and job? Does good training bring technology to work? To answer these questions, we formulated the following general hypothesis of human resources management related to organizational change, and two hypotheses branched out from us, which are as follows: organizing the work environment contributes to changing tasks and contributes to changing tasks and jobs..good training leads to the introduction of technology into work.

And our study concluded with the most important results that lead to resources management human resources to bring about organizational change in the organizational Human resources management has a direct relationship with organizational change in the organizational.