

## المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات، مصنفة " C "

### شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 1.5 سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش 1.5 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُرَدُّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

# المعيار

المجلد الثالث عشر العدد 1 جوان 2022

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

جامعة تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: [www.cuniv.tissemsilt.dz](http://www.cuniv.tissemsilt.dz)

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ. د. عيساني المجد

رئيس التحرير:

أ. د. مرسي رشيد.

نائب رئيس التحرير:

أ. د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محي الدين محمود عمر د. بن رابع خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ. د. شريط عابدين، أ. د. روشو خالد، أ. د. سعائدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ. د. غربي بكاي، أ. د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ. د. مرسلي مسعودة، أ. د. بن علي خلف الله، أ. د. زيايقية محمود، أ. د. دردار البشير، أ. د. فايد محمد، د. بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكرم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرشاش، من الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة لمين دباغين، سطيف: أ. د. بوطالي بن جدو، من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجحي، من جامعة تلمسان: أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مراتض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكلل، من جامعة زيان عاشور، الحلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسبية بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، أ. د. بوراس محمد، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. روشو خالد، أ. د. مرسي مشري، أ. د. لعروسي أحمد، د. قززان مصطفى، أ. د. محمدي قادة، د. عيسى مسماعيل، د. ضويحي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكريد عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت:

أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بوسماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابدين. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson



## فهرس الموضوعات

20-09	<b>Ethnic Borders and Identity Politicization in Algeria</b> شيخاوي أحمد، جامعة سعيدة (الجزائر).
35 -21	التنمر الوظيفي في القطاع الصحي ملال خديجة، ملال صافية، مدوري وردة، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية- جامعة وهران2 (الجزائر)
45-36	الأدب النسوي الجزائري: اضطراب المصطلح وفاعلية الحضور قردان الميلود ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
63-46	المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي مصطفى حاج الله، عبد الفادر جراد ، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر).
77-64	أهمية تطوير الشراكة الاقتصادية الجزائرية التركية لبناء تكامل إقليمي سلطاني محمد رضا، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
100-78	سبل ترقية الاستثمار السياحي الوطني زلاطو نعيمة، سدواي نورة، حداشي حكيم، جامعة تيسمسيلت، المركز الجامعي البيض، جامعة تيارت (الجزائر).
117-101	نظرة محمد العربي زبيري لواقع المدرسة التاريخية في الجزائر من خلال المصادر المطبوعة والالكترونية. سعيد جلاوي، جامعة البويرة (الجزائر).
139-118	دراسة تنميطية لعينة من المصابيح المكتشفة بالموقع الأثري ملاكو (ولاية بجاية) دموش سميرة ، معهد الآثار، جامعة الجزائر 2 (الجزائر).
147-140	ذاكرة الصحراء: حوار بين السردى والتاريخى من خلال "رواية تفاحة الصحراء" لمحمد العشرى. بلقاسم بعزيز، عمر بن دحمان. جامعة، تيزي وزو، (الجزائر).
160-148	الطلاق العاطفي قراءة في الأسباب والمظاهر وطرق التدخل بوشريط نورية، جامعة تيارت (الجزائر).
189-161	منظور الزمن وتأثيره على تبنى استراتيجية مواجهة الضغوط النفسية في ظل وباء كورونا دراسة مقارنة بين طالبات الجامعة المصاب أحد آبائهن بكوفيد 19 وغير المصابين به عيسى رمانة، خالد بن عيسى، جامعة الوادي، جامعة تلمسان (الجزائر).
199-190	<b>Literature reviews in sociological research</b> Toual Abdeleaziz, University of Djelfa, Algeria · Toumi Belkacem · Kheiri Nouh
217-200	تأثير الضغوط النفسية على أداء التلاميذ المتفوقين رياضيا أثناء عملية الإنتقاء في الرياضة المدرسية من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية في التعليم الثانوي. سي العربي شارف، مخبر القياس والتقويم، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
238-218	تباين السلوك الإنجابي بين المناطق الجغرافية في الجزائر من خلال قاعدة بيانات المسح الوطني العنقودي السادس متعدد المؤشرات. شهرزاد طويل، جامعة تلمسان (الجزائر).
253-239	المورد البشري وفعالية المنظمة زروق علي، عبد الستار السحباني، جامعة تونس العاصمة (تونس).
270-254	توظيف مؤشرات تصنيف ويبومتر كس في تحسين ترتيب الجامعات

	راشدي عبد المالك، فارس شاشة، مخبر المخطوطات، جامعة الجزائر 2 (الجزائر)
283-271	إسهام علماء المسلمين في ميدان علوم الطبيعة والحياة - نماذج من أدب التأليف والتصنيف - رمضان حسين، جامعة تيارت (الجزائر).
298-284	واقع جرائم الجنس اللطيف: تحليل سيميولوجي لصور من عمق المجتمع. لكحل صليحة، جامعة تيمسيلت (الجزائر).
299-307	<b>Women's Enabling Strategies in Algerian Non-Governmental Organisations: Religion Strategy</b> <b>Dieb Siham, Benneghrouzi Fatima Zohra, Mostaganem University (Algeria)</b>
308-324	المعاملة الوالدية وعلاقتها بالسلوك العدواني لدى الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية القابلين للتعليم، برحائل وهيبة، عتيق مئي، جامعة عنابة (الجزائر)
337-325	متلازمة الدور القبلي والمذهبي في النزاع اليميني أحمد عبد الباقي مقبل الفقيه، جامعة عنابة (الجزائر)
350-338	وجوه الإعجاز القرآني عند الإمام ابن عطية ياسع لخضر بن ناصر، عبد الحميد الدايم، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)
363-351	أدوات العطف بين التصور اللساني والبعد الحجاجي تجاني حبشي، جامعة الجلفة (الجزائر)
372-364	إحصائيات زوار المتحف العمومي الوطني سطيف في ظل فيروس كوفيد 19 (دراسة تحليلية). رزقي فهيمة، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)
386 -373	مساهمة الجباية البترولية في التنمية الاقتصادية بالجزائر في ظل تقلبات أسعار البترول خلال الفترة 2000-2019 باستخدام تحليل المسار. بربار حفيظة، بولومة هجيرة، جامعة سعيدة (الجزائر)
402 -387	النشر العلمي في البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP بين الإستخدام والإتاحة : الأساتذة الباحثين بجامعة الجلفة أنموذجا. المهوب كسكس، زينب بن الطيب، جامعة باتنة 1 (الجزائر)
421-403	تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون هاجر تزغوين، رشيد سامي، جامعة المدية، جامعة تمنراست (الجزائر)
431 -422	مهارات التفكير الميتماع في وعلاقتها باكتساب المعارف لدى طلبة معاهد التعليم والتكوين المهني -دراسة ميدانية-. لعزيلي فاتح، بن نويوة سعيد، جامعة البويرة (الجزائر)
443-232	صناعة الزربية التقليدية ودورها في تفعيل التراث الثقافي في الجزائر-دراسة ميدانية بمنطقة قلعة بني راشد بولاية غليزان - بلفوضيل نصيرة، صفاح أمال فاطمة الزهراء، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)
455-444	محركات الإغراء السردية في رواية كاماراد للكاتب الصديق حاج أحمد. نوال بومعزة، جامعة الوادي (الجزائر)
466-456	أزمة معبر الكركرات وتداعياتها على مسار التسوية الأممية في نزاع الصحراء الغربية 2020-2021. أسامة بوشماخ، جامعة تيمسيلت (الجزائر)
479-467	فن السخرية وتجلياته في مسرحية القيل يا ملك الزمان لسعد الله ونوس. عمر كشيده، نجلاء نجاحي، جامعة ورقلة (الجزائر)

496-480	المرافق الترفيهية والترويحية في ولاية جيجل بين الواقع والمأمول. مدينة العوامة أنموذجا. عمر بوسكرة ، سليمة عبد السلام، سليمة بوخييط ، جامعة المسيلة (الجزائر)
510-497	أفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. نش حمزة ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)
525-511	أفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. نش حمزة ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)
540 - 526	بنية الفكر الاستشراقي في روايات أمين معلوف "رحلة بالداसार نموذجاً": إبراهيم بوخالفة، المركز الجامعي - تيبازة
551 - 541	<b>La professionnalisation du métier d'enseignant the professionalization of the teaching profession Hammoudi nabil, universite badji mokhtar.. Annaba, boudechiche nawal université chadli bendjedid. El-tarf.</b>
568/ 552	قراءة في اتفاقية تريبس (TRIPS) ربحي امحمد ، جامعة تيسمسيلت، لعروسي أحمد، جامعة تيارت
591 - 569	<b>Le potentiel touristique en Algérie entre la réalité et les attentes Tourism potential in Algeria between reality and expectations c-u Université Ali lounici, Blida 02, Khelifi amina Nadia rouchou, morseli abdellah tipaza.</b>
601 - 592	بناء الحدث في رواية "دمية النار" لبشير مفتي شريط جميلة، جامعة، تيسمسيلت
615 - 602	عتبات الشواهد النصية عند الإبراهيمي معلمة للالتقاء وملحمة للارتقاء فوزية عزوز، المركز الجامعي مغنية
630- 616	الأسواق في فترة ما بعد تخفيف قيود التباعد الاجتماعي في الجزائر- دراسة أنثروبولوجية بالسوق الاسبوعي لوادي أرهيو ميداني قدور، المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ، علم الإنسان والتاريخ CNRPAH
644 - 631	عمارة المساجد في المغرب الأوسط بين القرنين 2-3 هـ / 8-10 م مزردى فاتح، جامعة البليدة 2
663 - 645	تقويم محتوى التعبير الشفوي وفق المقاربة النصية- دراسة ميدانية- الثالثة ثانوي أنموذجا شامي مليكة، جامعة، وهران 01، عبد الكريم بكري، جامعة، وهران 01
678 - 664	الدور التربوي للأسرة الجزائرية في تحقيق الأمن المجتمعي على ضوء تحديات العولمة الثقافية أمينة زرداني، جامعة سطيف 2، رضا شوادرة، جامعة سطيف 2
689 - 679	ظاهرة الاغتراب في الشعر الجاهلي بولعشار مرسلي، جامعة تيسمسيلت، بوشيبة حبيب، جامعة غليزان
704 - 690	الحاجات النفسية لدى الطالب الجامعي في ضوء نظرية التقرير الذاتي قسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي هبازة مروى، جامعة سطيف 2، بوصلب عبد الحكيم جامعة سطيف 2
730 - 705	بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت





## المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي

## The human resource and the challenges of organizational change

عبد الفادر جراد

جامعة يحي فارس المدية

azedinedjarad@gmail.com

مصطفى حاج الله\*

جامعة يحي فارس المدية

hadjallahmustapha@gmail.com

المخلص: (لا يتجاوز 10 أسطر)	معلومات المقال
<p>تعتبر ظاهرة التغيير التنظيمي من أهم الظواهر السيسو- تنظيمية التي نالت حيزا وافرا من اهتمامات الخبراء والمختصين في الحقل السيسولوجي ، لذا يعتبر المورد البشري من أهم العوامل التي تأخذها القيادة الإدارية على محمل الجد في صياغة استراتيجيات التغيير والتطوير على مستوى المنظمة ، وفي كل المستويات التنظيمية التي تحتاج إلى مواكبة المتغيرات البيئية التي قد تفرض على المنظمة ، حيث تعتبر عوامل الاقناع والتحضير من أهم الآليات المعتمدة لنجاح عمليات التغيير على مستوى المؤسسة وللحد من ظاهرا المقاومة التي يمكن أن تنتج من جراء تجاهل الإدارة للدور المحوري المنوط بالموارد البشري في نجاح وكفاءة العملية المتعلقة بالتعديل أو التغيير.</p>	<p><b>تاريخ القبول:</b> 26-05-2022</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ المورد البشري:</li><li>✓ التغيير التنظيمي:</li><li>✓ البيئة التنظيمية:</li></ul>
<p><i>Abstract: (not more than 10 Lines)</i></p> <p>The phenomenon of organizational change is considered one of the most important socio-organizational phenomena that have gained a lot of attention from experts and specialists in the sociological field. Therefore, the human resource is considered one of the most important factors that the administrative leadership takes seriously in formulating change and development strategies at the level of the organization, and at all organizational levels that You need to keep pace with the environmental changes that may be imposed on the organization, as the factors of persuasion and preparation are among the most important mechanisms adopted for the success of change processes at the enterprise level and to reduce the apparent resistance that can result from management ignoring the pivotal role entrusted to human resources in the success and efficiency of the process related to modification or Change.</p>	<p><b>Article info</b></p> <p><i>Accepted</i> 2022-05-26</p> <p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Human Resource:</li><li>✓ Organizational Change:</li><li>✓ Organizational Environment:</li></ul>

## مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال اليوم على اتخاذ جملة من التدابير الوقائية غير العلاجية التي تسعى من خلالها لتحقيق أكبر العوائد المالية بأقل التكاليف و الجهد، وللوصول إلى أكبر قدر من الفعالية والكفاءة التنظيمية و بإعداد برامج ومخططات عمل تأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات الداخلية الخارجية ، المتمثلة في نقاط الضعف والقوة على المستوى الداخلي ، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية لها ، مع الاهتمام أكثر بانتظارات المورد البشري كونه المحرك الدينامي لعملية التغيير وضمان عدم مقاومته له من خلال استيعاب جميع هذه الاحتياجات وفق نموذج عمل متكامل ، يكون فيه معيار التوقع والتنبؤ مرتكز على مقومات موضوعية هادفة.

لذا فالحاجة لتطوير أداء المورد البشري في المنظمة تفرض مجموعة من المتطلبات التي ترافق التغيير التنظيمي المتوازن والهادف والذي يمكن يتلاءم وبتكيف معه الأتباع في المؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية والوظيفية، مما يعطي المصدقية والثقة للقرارات التي تتخذها القيادة الإدارية في سبيل التقليل من الآثار المتعلقة بمقاومة التغيير.

ومما جاء في السياق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو الدور المنوط بالمورد البشري بالنظر لتحديات التغيير التنظيمي؟

## 2. ماهية المورد البشري:

### 1.2 مفهوم المورد البشري:

«الموارد البشري بالدرجة الأولى يمثل مجموع الطاقة الذهنية، والقدرات الفكرية والعقلية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي».

كما تعتبر «تلك الجموع من الأفراد في المنظمة والتي تعمل على تحقيقي الأعمال المسندة إليها عن طريق خبراتها وقدراتها ومهاراتها الفنية والعلمية المكتسبة»<sup>1</sup>.

### 2.2 أهمية المورد البشري في المنظمة:

إن إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دورها في العصر الحديث، قد جاء مركزا على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورها، وأبرز هذه المتغيرات، الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة وإدارة التغيير، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

**الاقتناع بمكانة الفرد:** مع زيادة الوعي لدى الفاعلين داخل التنظيم بأهمية إدارة الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المنظمة وتميزها على باقي المنظمات، من خلال هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى إدارة للموارد البشرية تكون قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزات التفاضلية والتنافسية، كما تحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة<sup>2</sup>.

**تكنولوجيا المعلومات:** تحتاج المؤسسات باختلاف موضوعها وطبيعتها إلى إدارة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة خاصة فئة المديرين بغرض استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كمية معتبرة من المعلومات وكيفيات ترشيد مختلف القرارات الإدارية، مع التطور الهائل للتكنولوجيا في الحاضر وفي المستقبل.

**الحاجة إلى التخصص:** بات من الضروري تضمن عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب وتكوين متخصصين في مختلف الجوانب لهذه الوظيفة الحيوية، مثل تخطيط الموارد البشرية مع تصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور والاعتماد على البحوث، من خلال التوسع الكبير في هذه الوظيفة وقد لم يكن بالإمكان شغل مثل هذه الوظائف من خلال الاستعانة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

**التكلفة:** بحيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية الأجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فهو أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين<sup>3</sup>.

**الدراسات والبحوث:** فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

**الاستفادة من الموارد البشرية:** يعد تزايد إدراك قادة المنظمات كون الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثمار أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ، لهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجياتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات وتخطيط وتصميم البرامج لها ، والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.

**طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:** تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليدي لتصبح ذات أدوار أكثر تركيب مما كانت عليه، من حيث الاهتمام بحياة الأفراد المهنية، مع محاولة الدفع بهذا المورد للعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم.

وتعد نشاطات الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة ، بحيث العنصر البشري يمثل الحلقة الأهم في العملية الانتاجية ومن خلال هذه الإدارة تستطيع المنظمة استقطاب الكفاءات من سوق العمالة مع ضمان تكوينها وتدريبها وتحفيزها، ونظرا لأهمية العنصر البشري في المنظمة بات من الضروري حسب (بلوط) بل من الواجب على المنظمة تزويدهم بكافة الوسائل التي تعمل على تمكينهم بالقيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم ، لكن على الرغم من وجود مصلحة مختصة في المنظمة لممارسة نشاطات الموارد البشرية ، غير أن كل مدير يقوم بممارسة نشاطات ذات صلة بالمورد البشري في التنظيم بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن بين هذه الأنشطة الشائعة التي يمارسها المدراء ، المشاركة

في اختيار موظفيهم الجدد مع توجيههم وارشادهم وتزويدهم بالنصائح اللازمة مع ملاحظة سلوكياتهم وبالتالي العمل علو تقييمها وتقويمها.

كما أشارت الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية، بحيث يجب الاهتمام بها نظرا لدورها وفعاليتها ونجاحها يعتبر نجاحا للمنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من المصاريف العالية نسبيا وخاصة فيما تعلق بالنشاطات ذات الطبيعة الخدمائية.

وليس من شيء أدق على الأهمية التي تكتسيها الموارد البشرية داخل المنظمة من الجوائز المخصصة لذلك من خلال الجودة الشاملة مع تضمين هذه الموارد لهذه المؤسسات العالمية اعتمادا على مجموعة من المعايير فمعيار الأفراد يفحص مثلا جهود المنظمة في المحافظة على البناء المتعلق بيئة العمل وتشجيع الأداء المتميز على المستويين الفردي والتنظيمي، مع مراعاته لتقييم المؤسسة في المجالات التالية:

الاعتماد على مجموعة من السياسات العادلة في مجال التوظيف وشفافية الاحتكام لنظام مكافآت محفز على رفع الأداء والتميز فيه.

الاعتماد على برامج وخطط لتوفير العمالة المناسبة لمواجهة الطلبات والعروض الحالية والمتوقعة مستقبلا.

العمل على تنفيذ برامج متعلقة بالتكوين والتدريب وتطوير أداء الموظفين بالشكل الذي يلي متطلبات المنظمة العمل على تصميم وتنفيذ برامج تعزز الرضى الوظيفي والاستمرار في الوظيفة، كما يوضح الشكل التالي معيار الأفراد كأحد المعايير الخمسة لجائزة الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

### 3. آليات التغيير الثقافي للفاعلين في المنظمة:

من أهم الآليات المتعلقة بالتغيير الثقافي للفاعلين داخل التنظيم نذكر ما يلي:

**1.3** تسعى معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر إلى العمل على الرفع من كفاءاتها وفعاليتها من خلال الاهتمام بزيادة كفاءة ومهارة مستخدميها، وهذا بتمكينهم وتعليمهم مما يتيح الفرصة لهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بجدية وفعالية بالاعتماد على مجموعة من البرامج والمخططات التكوينية التي تعد من ضمن المسائل ذات الأولوية والضرورة القصوى بغرض تقليص الثغرة والفجوة بين قابلية الأفراد للعمل والمتطلبات المتعلقة به ، ولهذا فإن المنظمات تلجأ للتكوين والتدريب بهدف الوصول إلى إحداث تغيرات على المستويات السلوكية لهم وخاصة ما يتعلق بتحسين معارفهم التقنية والتنظيمية بما يتلاءم والتغيرات التي قد تطرأ في البيئة العامة والخاصة لمنظمة الأعمال ، بحيث يمكن للعمال من اكتساب أفكار واتجاهات جديدة ومعلومات قيمة تؤدي إلى القوة و القدرة في الاعتماد على وسائل وتقنيات جديدة بأسلوب فعال ومنظم ، ففي احدى الدراسات التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير سنة **1986** توصلت إلى أن المنظمات كانت تصرف ما مقداره **30 مليون دولار**

كتكاليف لعمليات التكوين ، كما تتنبأ بحجم هذه التكاليف سيصل إلى **15 بليون دولار** في المستقبل ،

وتحتاج الشركات الأمريكية إلى مبلغ 2 مليون دولار كنفقات خاصة بالتكوين سنويا من جدول الرواتب من أجل استعادة ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية<sup>5</sup>.

### 2.3 اللغة والاتصال:

يمكن اعتبار الاتصال كإحدى الآليات الفعالة التي تعمل على إحداث التغيير من خلال عملية تهيئة الجو العام داخل المنظمة لكي يتم تقبل هذا التغيير المنشود مع العمل على تسهيل انتقال المعلومات بالشكل الصحيح لاكتشاف مختلف المشاكل التي قد تعترض المنظمة في وقت حصولها ، بحيث يكون هذا الشكل من الاتصال بين الفاعلين اعتمادا على الآليات والوسائل المتاحة سواء تعلق الأمر بالمكتوبة منها ، أو الاتصال المباشر أو على شكل استقلالات وغيرها...، وإذا تم التطرق إلى عامل اللغة فهي من أهم الرموز الثقافية ذات الدلالة التي تسمح للمنظمة بالتميز والتفرد.

على باقي المنظمات الأخرى، بحيث التحول في المنظمة سيؤدي بالضرورة على إدخال مفردات ومصطلحات تعتبر جديدة لأنها تحمل قيمة جديدة وهذا ما ينتج تغييرا في الثقافة التنظيمية، بحيث نجد أن المنظمات التي لجأت إلى تطبيق الجودة الشاملة وجدت صعوبات حمة في عملية إيصال الفهم الصحيح للعملية لدى الفاعلين في التنظيم من خلال البدء بعملية التشخيص والانتهاة بالتقليد لأفضل المنافسين، وتم استبدال التقليد بالمقارنة المرجعية والغرض من وراء ذلك إنجاح هذه الطريقة وبالتالي نجاح عملية التغيير بصفة عامة.

### 3.3 الموضة والمناهج:

تعرف الموضة في الوقت الراهن امتدادا واسعا لتصل إلى الأفكار والتسيير الإداري ، بحيث يمكن الاستعانة بهذه الظاهرة لتطبيق مجموعة من التعديلات والتغييرات بالمنظمة ، من خلال تسخير الفاعلين للقيام بهذه التغييرات بمقارنة الأساليب والوسائل والمنتجات التي تم ابتكارها في المنظمات المبدعة ، فمثلا نرى أن شركة تويوتا ابتكرت أسلوب الانتاج في الزمن المحدد<sup>6</sup>، ومؤسسة كزبروكس ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية بالإضافة إلى عملية إعادة الهندسة الإدارية سنة 1993 التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها وما يتعلق بالنماذج فهي في حقيقة الأمر آليات للتغيير الثقافي ، بحيث ندرك أن النموذج هو الذي يستهوي العمال مما ينتج عملية التقليد وينتج في نهاية المطاف قيما وسلوكيات جديدة ، كأصحاب المناصب العليا في المنظمات الذين يتم تقليدهم بأخذهم كنماذج خاصة في المؤسسات الأمريكية ممن يتصرفون كونهم أبطالا من خلال نماذج معينة كالإصغاء الجيد للزبون واحترام الوقت ، ويمكن ترسيخ هذه القيم على كل الفاعلين داخل المنظمة وخاصة ما تعلق بالمنظمات الحاصلة على الجودة كجائزة (EPKM) وجائزة (Deming) وجائزة (Malcom Baldrige) ونماذج الأفراد كفرق ومجموعات العمل<sup>7</sup>.

### 4.3 الرؤية والتوقع المعياري:

يتم الحكم على المنظمات الرائدة والناجحة من خلا الخاصية التي يتميز بها قادتها ومدراءها من حيث التوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها هؤلاء القادة والمديرين ، كتبني القائد فكرة معينة تمثل توقعات للمنظمة وطوحا لها من خلال تلبية رغبات العملاء بالجودة والسعر المناسبين.

#### 4. ماهية التغيير التنظيمي:

#### 1.4 مفهوم التغيير التنظيمي:

«خطة طويلة المدى من أجل تحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ بعين الاعتبار وفي الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية».

#### 2.4 أسباب التغيير التنظيمي:

تدرك المؤسسات بضرورة التغيير وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب والدوافع ، والتي تكون ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية ، كالتغيرات المرتبطة بالمجال السياسي ، الاقتصادي ، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية ، بحيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي ، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة ، وهو الاقتصاد الذي يكون أساسه المعلومة ( المعرفة) ، أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد والأوحد في العملية الإنتاجية ، وتعد إذا المنتج الوحيد في هذه العملية ، حيث يمكن تحديد أساليب الإنتاج والفرص المتوقعة في التسويق ومجالاته ، إذا هذا الاقتصاد هو المسؤول على تحويل مراكز النقل من المواد الخام والأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ، ومراكز التكوين والتعليم والتدريب والبحث العلمي ، البيئة التنافسية ، عمليات التغيير في العمالة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي... ويمكن له أن يشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة الهيكل المالي الثقافة التنظيمية، المورد البشري، المعارف المطلوبة والمرجوة... ويحدث التغيير نتيجة أسباب داخلية وأسباب خارجية:

#### 3.4 الأسباب الداخلية لعملية التغيير التنظيمي:

يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:

وعي إدراك المديرين لعملية التغيير يعتبر هذا العامل من أهم العناصر الداخلية، بحكم أن الإدارة العليا تتحكم بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في إحداث التغيير بمبادرة ذاتية قائمة من الأفراد القائمين على قيادة المنظمة، بحيث يمكن للإدارة أن تقرر مبدأ تحسين الجودة، وإدخال العنصر التكنولوجي في العملية الإنتاجية، أو الاعتماد على إنتاج منتج جديد.

زيادة طموحات وانتظارات وحاجات العمال:

بحيث في العادة تلتجئ المنظمات إلى اعتماد التغيير كنتيجة لزيادة متطلبات وحاجات العاملين، وبالتالي تغيير الأوضاع الراهنة إلى أوضاع أفضل وأحسن<sup>8</sup>.

#### تطور المنظمة ونموها:

بحيث عادة ما تلجأ المنظمات إلى تغيير وتعديل على مستوى استراتيجياتها وأساليبها بغرض تحقيق مستوى معين من النمو والتطور، وبالتالي يمكنها من التأقلم والاندماج مع التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي لها

#### 4.4 الأسباب الخارجية:

وهي الأسباب التي تظهر من خلال عملية التفاعل الدينامي المستمر بين المنظمة وما يتعلق ببيئتها الخارجية ويمكن إدراجها فيما يلي:

#### التطورات التكنولوجية:

تعد استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي من الأسباب الأساسية والرئيسية التي تؤدي إلى عملية التغيير وهذا من خلال استخدام الكثير من الوسائل المتعلقة بالتطوير والتحديث التقني، الأمر الذي ينتج ارتفاع في مستوى الكفاءة التشغيلية ويزيد من معدل الإنتاجية ويحسن من الوقت والفعالية والنوعية.

#### التغيرات والتطورات الحاصلة في الظروف المتعلقة بالسوق:

يعد النمو الخاص بالاستهلاك من حيث الرغبة الدائمة في الحصول على طرق وصيغ متنوعة من شأنها تلبية جميع حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم، كل هذا يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة واستقرارها ومن ثم بقاءها بالأسواق، خاصة في الوقت الذي تعتمد فيه على تطوير وتغيير مجالات نشاطاتها بإتباع الأساليب الفعالة التي تستطيع من خلالها جذب المستهلكين من جهة وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المتسارعة والمتنامية<sup>9</sup>.

#### اتساع وزيادة حجم المنافسة:

يعد هذا العنصر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، بحيث لم يعد يخفى على الجميع أن جدية المنافسة القائمة على الأسس التقليدية والمتمثلة بشكل أساسي في الأسعار ، بل بات الأمر أكبر من ذلك من خلال رسم أسس جديدة كإدخال العامل التكنولوجي ، و اعتماد قنوات موازية للتوزيع وإنتاج منتج جديد ، هذا ما أدى بالمنظمات الأخرى إلى ضرورة البحث على بدائل تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية وفعاليتها التنظيمية والإنتاجية وهذا ما يتجسد في المنتجات ذات الطابع الإلكتروني والكهربائي والتي كانت في الماضي القريب مقتصرة على بعض المنظمات والدول، غير أنه في الوقت الحاضر باتت هذه المنتجات علامة مميزة وصناعة منتشرة في كل دول العالم تقريبا ، بحيث باتت الشركات الكورية في هذا المجال من أشد المنظمات منافسة للشركات الأمريكية ، مثلما ما تجد هذه المنافسة في أنشطة النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وحتى صناعة السيارات.

#### 5.4 أدوات التغيير التنظيمي:

تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر:

التغيير بأسلوب الواءات الستة:

حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة الستة التالية: \* ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟

- لماذا سيتغير؟ أو ماهي مبررات وأسباب التغيير؟
  - من الذي سيقوم بالتغيير؟ أهو الفرد أم الجماعة؟
  - من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟
  - أين ستبدأ العملية التغييرية؟
  - متى ستبدأ العملية التغييرية؟
- ثقافة المنظمة:

تتمثل في ذلك المزيج الذي يشمل القيم المعتقدات الرموز والشعارات و نماذج الإدارة والقيادة الطقوس والأساطير والحكايات والعادات السائدة الموجودة داخل المنظمة ، وحسب كل من ( بديرسون، سرينزن) من أهم وظائف الثقافة التنظيمية أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجرائه في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ، ونظام التربية والتعليم بمراجعته المختلفة واستيعاب واتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج ، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنيات وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات ، كما يوفر اتجاهات ايجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز، مع بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحايل أكثر.

فالتغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظمة، والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحرر الفكر، ولا بد لهذه القيم أن تنعكس على أدائه وعلى سياسة المنظمة التي يعمل بها كمسؤول أو مدير أو منظم.

• التغيير بأسلوب ماكنزي:

حيث اعتمد في التغيير على سبعة محاور أساسية كلها تبدأ بالحرف أس: • الاستراتيجية، الهيكل، النظم، نمط وأسلوب القيادة المهارات، العاملين، القيم المشتركة.

#### 6.4 نماذج التغيير التنظيمي:

تعددت واختلفت نماذج التغيير التنظيمي باختلاف المقاربات التي تناولتها، كما أنه لا يوجد نموذج معين يتم الاعتماد عليه في كل الأحوال ولدى كل المنظمات، بحيث لا يمكن أن نعتبر نجاح نموذج معين في منظمة معينة أنه يصلح في باقي المنظمات الأخرى، وفيما يلي مجموعة من النماذج المتعلقة بعملية التغيير<sup>10</sup>:

##### نموذج كورت لوين:

لقي هذا النموذج صدى واسعاً وإقبالاً معتبراً من الخبراء والمختصين في ميدان التنظيميات، بحيث يركز هذا النموذج على فكرة مؤداها أن التغيير التنظيمي كظاهرة تنظيمية تماشى مع المنظمات في ضوء الاستجابة لمجموعة التحولات والظروف المرتبطة بالبيئة الخاصة، بحيث يمكن تشبيهه بالتحولات الكيميائية التي تحدث من الوضع الجامد إلى الوضع السائل، ومن ثم الرجوع إلى الوضع المتجمد مرة أخرى وهذا بوضع متغير، وعليه فالتغيير التنظيمي حسب كورت لوين يمكن أن يمر بمراحل ثلاثة مختلفة ومتباينة ومتصلة أول مرحلة تسمى مرحلة إذابة الجليد أو إذابة الوضع القائم، أما المرحلة الثانية إدخال التعديلات والتغييرات التي يراها صاحب العملية مناسبة لذلك وفي المرحلة الثالثة والأخيرة العمل على المحافظة على الوضع الجديد أو النظام القائم الجديد وهذا من خلال ما يلي: **تتمحور هذه المرحلة** من خلال خلق الانطباع لدى العامة من العمال بضرورة تغيير الوضع القائم وحثية التخلي على مجموعة الممارسات القائمة ويرتكز هذا البديل بإدخال التغييرات التي يرونها مناسبة لمثل هذا الأمر بغرض محاولة التقليل من شدة المقاومة، من خلال إيصال رسائل سلبية من طرف القائد على الوضع القائم خاصة على مستوى البيئة الداخلية للتنظيم. الأمر الذي من شأنه التأثير بصورة ايجابية على التابعين باتباع أساليب جديدة تساهم في استمرارية المنظمة في بيئتها العامة كما تسعى هذه المرحلة إلى توفير ما يسمى القابلية للتغيير وقبوله في أذهان التابع من خلال دفعهم لذلك، إما بتعليمهم أو تكوينهم وإعطائهم معارف وتقنيات ومهارات مختلفة على السابقة لكي يتم إلغاء والتخلي على تلك المعارف القديمة التي لم تعد تنفعهم<sup>11</sup>.

##### مرحلة التغيير:

وصول العاملين إلى مرحلة الاقتناع بضرورة التغيير يجعل مرحلة جديدة تقضي بضرورة إحداث عملية التغيير وهذا على كافة المستويات التنظيمية والهيكلي للمنظمة، بالإضافة إلى التغيير في أساليب العمل ومتطلباته ومستلزماته وحتى في السلوك التنظيمي، كما يقوم كورت لوين بالتحذير من مخاطر الإقدام على التسرع في الدخول في مرحلة التغيير ما من شأنه خلق صعوبات أخرى تتمثل خاصة في المقاومة الشديدة لكل ما هو جديد هذا ما قد يحدث الارتباك والشك وعدم الشفافية، وبالتالي العدول على تحقيق ما هو مطلوب من عملية التغيير.

##### مرحلة التجميد(الثبت):

تتمحور حيثيات هذه المرحلة المهمة على ضرورة المحافظة على المكتسبات التي تم التوصل إليها من المراحل السابقة وحماية ذلك من الضياع والانهيار، بحيث يتحتم على الإدارة أن تعطي الفرصة كاملة للعاملين والفاعلين لتجريب تصرفاتهم وسلوكياتهم المفترض أن تكون جديدة، والعمل بالضرورة على إيجاد مجموعة من السلوكيات الايجابية والفعالة لضمان الاستمرارية والمتابعة على نفس السلوك وبنفس المستوى من الرضى والرغبة في الاستمرارية.

#### 4-7 أبعاد التغيير التنظيمي:

تتوفر عملية التغيير التنظيمي على ستة (6) أبعاد أساسية يجب العمل على إدراكها وكيفية التعامل معها، وتمثل هذه العناصر المتعلقة بالأبعاد فيما يلي:

##### المغير:

وهو الشخص أو الجهة التي تطالب بضرورة التغيير والمسؤولة على العملية ككل من خلال البدء في ممارستها ومحاولة تطويرها وتثبيتها في الواقع التنظيمي، بحيث تعتبر الجهة المطالبة بالتغيير القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التغيير، ومما يلاحظ أنه في العادة يتم التعامل مع أربعة (04) أنماط من المتغيرات تتمثل فيما يلي<sup>12</sup>:

##### المتغير المتأمل:

وهو في العادة يقوم بعملية البحث على المعنى الحقيقي للعملية، كما يمكن أن يحتاج إلى ضرورة الاندماج الشخصي فيما يتم عرضه من أفكار تغييرية، ويميل إلى الإصغاء المستمر مع مشاركة الآخرين في أفكارهم واتجاهاتهم، ويتميز بالإدراك الحسي والمعالجة التأملية لمختلف المواقف والظروف التنظيمية، كما يهتم كثيرا بطرح الأسئلة على صيغة، لماذا... لماذا لا...؟

##### المتغير العقلاني:

وهو في العادة يقوم بالبحث على الحقائق مما يؤدي به إلى امكانية معرفة طريقة تفكير الآخرين للوصول إلى عملية تحليل واستقراء آرائهم ومواقفهم المختلفة، وهو الذي يتم إدراكه للأشياء المحيطة به تدريجيا ويعالجها بكيفية تأملية، وعادة ما يولي اهتمامه بالأسئلة المتضمنة لتركيب الأشياء معتمدا على أدوات استفسامية مثل ماذا...؟

##### المتغير المنفذ:

وهو في العادة يقوم بالبحث على العوامل ذات الصلة بين ما يتم عرضه عليه من أفكار واتجاهات تدعوا إلى التغيير وبين ما هو كائن، بحيث الأمر الذي يلزمه هو معرفته لكيفية عمل الأشياء، كما يتجه إلى قياس الأشياء واختبارها انطلاقا من الأساليب والأدوات ذات الصلة بعالمه الخاص، ويمكن له إدراك الأشياء بطريقة تجريدية ويتم معالجتها بطرق عملية أي تنفيذية، ويستعمل في الغالب الأسئلة مثل كيف...<sup>13</sup>؟

##### المتغير المادي:



تمثل هذه الطريقة في التركيز على تكوين العاملين وتدريبهم على معارات وتقنيات جديدة وإعانتهم بالدعم المناسب وراحتهم بعد حصول عملية التغيير، ومن إيجابيات هذه الطريقة عدم وجود طريقة أفضل منها، ومن سلبياتها بقاءها لوقت طويل في التنفيذ وتكلفتها العالية.

### التفاوض والاتفاق:

يتم الاعتماد على هذه الطريقة في حالة وجود طرف يتضرر أكثر من غيره أثناء تنفيذ عملية التغيير، وفي نفس الوقت لها القدرة على مقاومته، مثلا إعطاء أجرا أعلى لأعضاء النقابة أكبر من باقي الأفراد الآخرين مع الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وهي سهلة نسبيا لتجنب المقاومة ولكن من سلبياتها احتمال تكاليفها العالية.

### الاستغلال واختيار الأعضاء:

تمثل هذه الطريقة وسيلة إيجابية لوضع الأفراد العاملين في موقع هام في عملية التصميم للتغيير من أجل ضمان موافقتهم على العملية التغييرية، ومن إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما من سلبياتها التسبب بمشاكل في المستقبل إذا ما أحس العمال أنه تم استغلالهم لإجراء التغيير على حسابهم فقط<sup>15</sup>.

### الأكراه الظاهر وغير الظاهر:

بموجب هذه الطريقة يلتزم العاملون بالمصادقة وقبول التغيير فيهددون بطريقة سرية أو علنية بفقدان مناصب عملهم أو حرمانهم من المزايا المرتبطة بمناصبهم... ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في حال إذا اشترطت السرعة في التنفيذ وأيضا امتلاك صاحب التغيير القدرة الكبيرة على ذلك، ومن إيجابياتها السرعة والقدرة على التغيير والتغلب على أي مقاومة للتغيير وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من السلبيات أهمها استمرار استياء العمل من صاحب قرار التغيير داخل المنظمة.

### 5-8 مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي:

يوجد العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها للتخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي مع التأكيد على ضرورة الانتباه إلى أن عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن لها أن تعتمد على أسلوب واحد بحيث للتغيير نفسه عمليات مركبة ومعقدة، لذا يمكن اتباع مجموعة من الأساليب ومن أهمها نذكر ما يلي<sup>16</sup>:

### المشاركة في التغيير:

وهي إحدى الطرق المعتمدة للتغلب والتخفيف من حدة مقاومة التغيير، والتي من خلالها يتم إشراك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير أثناء تنفيذهم له، بحيث من يجلس معك في القارب لا يمكنه إحداث ثقب فيه لذا المشاركة في التغيير تنتج الإدراك والمعرفة بتفاصيل العملية التغييرية وبالتأكيد تكون لهم الفرصة للتأثير في العملية من خلال أفكارهم واتجاهاتهم وهذه المشاركة يمكن من خلالها أن تنقص درجة القلق المسجل على البعض، كما يعطى لهؤلاء المشتركون الانطباع بدورهم في

العملية بشكل ايجابي الشيء الذي سيزيد من التزامهم بالعمل والتغيير وهذا ما يسهل من التنفيذ الحقيقي له. ولكن هذه المشاركة لا يمكن لها أن تخلوا من العيوب والشوائب والمشكلات ، ففي حالة إشراك الموظفين لا بد من قبول أفكارهم فإذا استعمل الاشتراك من أجل الاشتراك فقط مع سيطرة المدير وتحكمه في العملية فلن يقبل الموظفون بهذا التصرف وتعود الأمور معكوسة عليه مما يخلق جو من الغضب والكراهية في المناخ العام للعمل لذا لا بد أن تكون مشاركة الموظفين في التغيير فاعلة، وغالبا ما تكون المشاركة في التغيير غير مهمة بالنسبة للمستخدمين إلا في حالة منحهم الفرصة لذلك ، بحيث إذا منحوا الفرصة اللازمة سيخفف عنهم حدة القلق والخوف الذي يصاحب العملية في العادة ويكونوا قادرين ولديهم الرغبة في استمرار العملية ، ولكن ما قد يشكل عائقا هو اعتقاد المدير بعدم جدوى مشاركة المرؤوسين في العملية فلا يعطيهم الفرصة مستقبلا.

### تقديم الحوافز من أجل التغيير:

العملية التغييرية في المنظمة عادة ما تدعو وتخطط لها الإدارة العليا، لكن هذا التغيير تشعر به المستويات الدنيا في المنظمة، غير أن فوائده تعود في المقام الأول على المخططين أنفسهم لا على المنفذين، وتكون مقاومة التغيير من طرف المرؤوسين باعتبار عدم حاجتهم له فهم يرون أن عملية التغيير تشكل قلقا لهم وليس لها أي داع، بحيث لا توجد فائدة مرجوة منه.

ولكي تكون التغييرات في المنظمات ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز لكل شخص، فغالبا التغييرات في المنظمات تصمم على ضوء أهداف مثالية دون إعطاء الأهمية بمن سيتأثرون بها، لكن إذا تم توسيع الأهداف لتشتمل احتياجات المستخدمين لا بد أن يتضمن في داخله حوافز ايجابية لهم.

ومن ضمن أسباب تقديم التعويض هو نوعية الخدمات المقدمة ليست في الغالب متساوية القيمة عند تبادلها أشياء مختلفة هذا ما من شأنه خلق صعوبات بالنسبة للمرؤوسين حول مدى استفادتهم من هذه العملية وإحداث التغييرات من شأنه إدخال تحسينات بالنسبة للموظفين، لكن ما يجدر الإشارة إليه هو تلك العوائد المقدمة للموظفين تمثل فوائدهم ويمكن الوصول لذلك من خلال مشاركتهم في العملية التغييرية.

**تغيير ما هو مألوف:** من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لنا لأننا لم نتعود عليه، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي غير مقبولا وعاديا جدا، لكن هذا لا يعطي للمديرين حق صنع التغييرات فقط بل أن التوجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها بأن تكون مملة بالنسبة للموظفين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغييرات التي تنفذها الإدارة.

**استخدام الاتصال:** لفهم كيفية عمل هذه الاستراتيجية لتخفيف عملية المقاومة ، يجب أولا إدراك أن الأمور السرية في أي منظمة قليلة جدا ، فالمعلومات خاصة المهمة منها تنتقل بسرعة ، وعليه أي تغيير تفكر فيه الإدارة لا يمكن أن يبقى سرايا، فالمعلومات المنتشرة المتعلقة بالتغيير سوف تزيد من مقاومة التغيير في مراحله الأولى

من مراحل التخطيط (أوائل عملية التخطيط) يجب معرفة الموظفين لأمر التغيير القادم ويسمح لهم بالمشاركة فيه إذا أمكن. إدخال تغييرات متعددة: والدليل على إدخال التغييرات هو مواجهة مقاومة التغيير التي تفرض أن منطق المقاومة ذي الأبعاد المتعددة المقترح سيكون أقل حدة وقوة من إدخال تعديلات جديدة بشكل منفصل وهذا يعود إلى أن جزء من كل مقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير المقترح، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد.

والسبب الآخر في فائدة هذه الاستراتيجية هو اعطاءها فرصا أكثر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير كلها بينما يقدم التغيير الواحد فرصا محدودة لوجود الحوافز، وبالتالي يزيد من فرصة ازدياد مقدار مقاومة التغيير.

**العمل من خلال القادة غير الرسميين:** بحيث إذا تمكن المدير من تحقيق التعاون والالتزام بين القادة غير الرسميين، فإن مقاومة التغيير من قبل مجموعة يمكن أن تقلل المقاومة كثيرا، والسؤال هنا كيف نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين<sup>17</sup>.

والطريقة المفضلة في إشراكهم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر، ويمكن للقائد المذكور أن يتوقع حدوث مشكلات أثناء التنفيذ، وبالتالي تعدل الخطط كما يقتضي الموقف قبل أن تطهر أي مقاومة، فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل ناجح.

غير أن استخدام القادة غير الرسميين يمكن أن يكون خطيرا، خاصة في حال شعور هذا القائد بأن المدير يحاول استغلاله لأغراض خاصة هذا ما من شأنه زيادة مقاومة التغيير الجديد، وللحلول دون ذلك يجب على المدير أن يتعامل مع القائد الغير الرسمي على كونه شخصا قادرا على العطاء والبذل من أجل الحصول على التزامه اتجاه التغيير واستخدامه كقوة تأثير على أتباعه، هذا ونقدم فيما يلي ملخصا لأكثر المداخل شيوعا في خفض مقاومة التغيير.

## 6. البيئة التنظيمية كأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي:

### 1.6 مفهوم البيئة التنظيمية:

«هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل الصيغ للتعامل معها وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار مع إمكانية الوصول والحصول على أفضل النتائج من جراء هذا الفهم».

### 2.6 تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية العامة والخاصة:

قد يبدو وجود بعض الاختلاف بين المختصين حول عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها وما يتعلق به التحليل كما يلاحظ الاعتماد على خطوات محددة وأدوات معينة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بحيث يرى (بورتر) مثلا أن العوامل والمكونات التي من المفروض أن يتعلق بها التحليل في البيئة الداخلية هي مختلف الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة،

الموارد البشرية ، المتطلبات المادية مع التحسين والتطوير التكنولوجي ، في حين يركز كل من (ناريا نان و ناث) على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتألف من مجموعة أنظمة يركز بعضها في إطار مادي ملموس.

وتعتبر البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال معقدة وشائكة، لذلك تم تطوير مجموعة من المناهج والسبل بغية التعامل معها بالكيفية السليمة والسوية، ومن بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أكدت على وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، بحيث يشتمل الأول منها على البيئة الخارجية العامة وتسمى كذلك البيئة الكلية غير المباشرة فيما تتمثل البيئة الثانية بالبيئة الخارجية للصناعة وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية الخاصة أي بيئة الأعمال، المباشرة<sup>18</sup>.

### 3.6 التحليل التقني لبيئة المنظمة (نموذج سووفت)

يعتبر التحليل البيئي من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمات المتفوقة، والتي تعمل من خلال ذلك على التقييم والتقييم الضروري الذي تحتاجه المؤسسة في سبيل بقاءها لأطول فترة ممكنة في المحيط، ولعل أهم هذه النقاط ما يتعلق بالبيئة الداخلية لها من خلال دراسة وعرض وتحليل ما يلي

#### نقاط الضعف الداخلية:

وهي أهم النقاط والمسائل التي تعتقد فيها الإدارة العليا أنها لا تتوفر على القدرة اللازمة لمواجهتها خاصة في ظل الظروف الحاضر، وهذه النقاط تشمل شبكة الاتصال الداخلي، المورد البشري والتوقعات المنتظرة منه، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، ومن خلال الاعتماد على نموذج التحليل الرباعي سووفت تستطيع الإدارة العليا للمؤسسة تشخيص مجموع نقاط الضعف الداخلي للتعامل معها باستيعابها أو تغييرها أو تطويرها وفق الظروف التي تقتضيها المصلحة العامة لها.

#### نقاط القوة الداخلية:

وتشمل كل العناصر والعوامل التي تمثل القوة الضاربة للمؤسسة ولاقي لا بد على الإدارة العليا الاهتمام بها مثلا المورد البشري، حيث يحتاج هذا المورد إلى الرعاية والمتابعة والتكوين وتوفير وسائل وشروط العمل المريح للوصول إلى الأبداع والتميز ومن ثم الريادة في سوق العمل.

وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية، فلأهميتها هي كذلك تشتمل على عنصرين هامين، اهتم بهما نموذج سووفت ويتمثلان فيما يلي:

#### الفرص:

وهي كل النقاط الايجابية التي يجب على الإدارة العليا للمؤسسة استغلالها بشكل عقلائي وبراغماتي لتحقيق أكبر قدر من العوائد والفوائد، من خلال اقتناص الفرص التي يمكن أن تكون غير واضحة للمنافسين، لكن في مرمى المؤسسة، وهذا ما يساعد على تعظيم هامش الأرباح للمؤسسة، وتزيد من خلق وائنتاج مساحة أكبر لتكريس هذه القدرات وفق ما تخطط له المؤسسة وتسعى إلى صياغته وتنفيذه في واقعها التنظيمي.

#### التحديات:

وتشمل جميع العوامل والعناصر السلبية التي يمكن أن تشكل تهديدا مباشرا وغير مباشر على مستقبل وحاضر المؤسسة، خاصة ما يتعلق بالبيئة الكلية لها، وفق التشريعات والقوانين الحكومية وما تشكله من عائق وتهديد حقيقي على نشاط المؤسسة، يضاف لها ما يشكله المنافسون المباشرون على قدرات المؤسسة السوقية<sup>19</sup>.

### 7. الثقافة التنظيمية وتنوع المورد البشري:

يمكن هذا التنوع في المورد البشري من توفير خبرات إضافية داخل المنظمة ويشكل إلى حد كبير ثقافتها بحيث تعكس هذه الثقافة نظاما من المعاني والرموز المشتركة التي يحملها العاملون والتي تتميز بها المنظمة على غيرها وقد نوه "لوزيير" إلى أن التنوع في المورد البشري قد يكون بأشكال عديدة وهي:

#### 7-1 التنوع في الأعراف:

أن العامل الياباني يهتم أكثر بجانب العلاقات الانسانية في العمل في إطار الجماعة وداخل المنظمات التي يعمل بها.

#### 7-2 التنوع في النظرة لعامل الوقت:

فالعامل الأمريكي لا يعطي أهمية للعلاقات الاجتماعية والجماعة فالمناسبات الاجتماعية تعتبر لديه مضيعة للوقت وهذرا اقتصاديا.

#### 7-3 التنوع في أخلاقيات العمل:

يعتبر العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي أو الأوروبي أكثر التزاما بالجانب الأخلاقي وفي الاتجاه ذاته أشار (براون) في وصف السلوك الانتهازي المستخدم من طرف العاملين الذين يعتمدون أساليب المراوغة غير الشرعية لكسب دخل دون أدنى جهد منهم وأطلق عليه مصطلح اللاأخلاقية وفي دراسة قام بها (مساو) على الحوافز النقدية والأهداف الموضوعية ذاتيا، توقع إيجاد اللاأخلاقية في أعلى مستوياتها بين الرجال مع عدم وجود فرق في السلوكيات الأخلاقية بين الرجال والنساء.

#### 7-4 التنوع في دفع الأجر:

لم يبقى الموظف الأمريكي وحده الأكثر جدية بل لحق به كل من الموظف الأوروبي والياباني، فضلا على ترسانة اللوائح والقواعد القانونية التي تهتم بها الشركات المتعددة الجنسيات وتنوعها الأخلاقي فالعاملون في الدول النامية أكبر حاجة إلى برامج التكوين والتدريب أكثر من غيرهم<sup>20</sup>.

وشدد كل من (دالف ونوى) على الأبعاد الرئيسية للتنوع والتي تتعلق بالاختلافات الأساسية منذ فترة الولادة والظروف التي تؤثر في حياة الفرد كلها، وهذه الأبعاد الرئيسية تشمل جميع العناصر التي يستعين بها في نظرتة الخاصة لكل ما يدور حوله كالجنس والسن والأصل... أما الأبعاد الغير أساسية يمكن الحصول عليها أو تغييرها خلال مرحلة عمرية معينة وهي أقل تأثيرا من الأبعاد الرئيسية الأولية.

فتقافة المنظمة بمنظور فكر الموارد البشرية تكون متعلقة بفلسفة التنوع وهي على النحو التالي:

- سلوكيات الأفراد العادية المتعلقة بالتفاعل مع الزملاء في العمل.
- العناصر والمعايير المشتركة بين الجماعات في المنظمة والتي تعبر على العلاقات السائدة
- القيم المهنية السائدة في المنظمة والتي تعبر في النهاية على هويتها التنظيمية.
- فلسفة المنظمة التي من خلالها يتم توجيه سياسات المنظمة اتجاه متعديها والمتعاملين معها.
- تأثير المناخ التنظيمي المرتفع في تنوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات ذات نطاق الإشراف الموسع<sup>21</sup>.

## 8. خاتمة

يعتبر المورد البشري من خلال تأكيد العديد من الدراسات المختصة في الحقل السييسيو-تنظيمي على أنه محور العمليات المهمة والاستراتيجية التي يمكن لأي منظمة القيام بها باختلاف موضوعات نشاطها والرسالة التي تؤديها في إطار الرؤية التي ترسمها لنفسها، وباعتبار عملية التغيير التنظيمي إحدى أهم هذه العمليات التي يمكن أن تتمثل في إعادة الهيكلة العضوية والمالية، متطلبات الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، كل هذه العمليات المتعلقة بالتغيير يلعب فيها المورد البشري الدور المحوري الذي يفصل في نجاح هذه العمليات، لذا تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل الداخلية التي تنتج القيم والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تجعل موردها البشري في أريحية نفسية وعقلية واجتماعية ووظيفية تمكنهم من قبول التغييرات والاستعداد لها، بل وحتى المساهمة الفعلية فيها من خلال تقديم القيمة المضافة التي تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة والتي تكون في إطار التوقعات التي تنتظرها القيادة الإدارية من موردا البشري، بالعمل على تحسين مستويات الأداء الجماعي والرفع من كفاءة المنظمة.

## 9. قائمة المراجع:

### • المؤلفات:

- العربي بلقاسم فرحاتي، 2012، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- Sékou(L) Et Autre, 1993, Gestion Des Ressources Humaines, Edition de Boeck Université, canada.
- Driverez (J) ,1978 Appréciation du Personnel, Collection L'entreprise et Les Hommes, Paris.
- حنا نصر الله 2002، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحمن مطر الهيثي، 1994، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار المكتبة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة، 2002، الإبداع الإداري، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بشير الخضر وآخرون، 1995، السلوك التنظيمي ط1، القدس فلسطين، منشورات جامعة القدس المفتوحة.

- سعيد يس عامر، 1976، الإدارة في ظلال التغيير، مصر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- موسى اللوزي، 1999، التطوير التنظيمي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بديع محمد القاسم، 2001، نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر.
- عبد الرحمن توفيق، 1999، التطوير التنظيمي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية والإدارية، بمبيك.
- سعيد ياسين عمر، 2002، الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عبد المعطي محمد عساف، 1999، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان دار زهران للتوزيع والنشر.
- عبوي منير زيد، 2007، إدارة التغيير والتطوير ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة.
- THOMAS, HORTON, 1984, **Shaping Organizational ,value Telephone Engineer and Management.**
- Emery, Fred E, Trist, Eric L, 1965, **The Casuals Texture of Organizational Environments**, human Relation, Feb.
- Mintzberg, M, & Quinn, J.B, 1996, **“The Strategy Process: Concept, Context, and Cases “U.S.A, Prentiss Hall International, Inc.**
- السيد اسماعيل محمد، 1990، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وآلات تطبيقية، مصر، مطبعة الاشعاع جامعة الإسكندرية الفنية.
- الدوري زكريا مطلق، 2005، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 1988، الإدارة الاستراتيجية لمواهة تحديات القرن القادم، مصر دار أم القرى، المنصورة.