

الإدارة الحديثة للتغيير

(الإدارة الجزائرية أنموذجاً)

الدكتورة نورة بن وهيبة

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

الملخص:

إن الحديث عن العولمة واقتصاد السوق يقودنا حتما إلى الحديث عن الفترة الانتقالية التي تعيشها جل المؤسسات العالمية منها والمحلية محاولة منها فهم وإدراك عملية إدارة التغيير التي أصبحت تعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، وقد يتضمن التغيير تحسين وتطوير العمل، أو النشاط بغرض تحقيق الأهداف بصورة أمثل وأفضل.

إن غدا يأتي دائما مختلفا عن اليوم، لذلك فالتخطيط لإدارة التغيير يستطيع أن يساهم في محاولة حل المشاكل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة والمجتمع معا مستقبلا، وإذا كان التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءا من الدور الذي تؤديه إدارة المنظمات باستمرار.

لقد نال التغيير اهتمامات الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظرا لما ينطوي عليه فعل التخطيط والإدارة من أجل التغيير في سبيل التحسين للوصول إلى الفاعلية وكفاءة المنظمة، وتأسيسا لكل هذا، نستطيع القول أن الترابط المنطقي الحادث في معادلة صعبة تجمع بين التغيير والإدارة على اعتبار أن هذه المعادلة لن تحل ولن تكون مجسدة على أرض واقع المؤسسات إلا إذا استهدفنا قادة المؤسسات باعتبارها المسؤول الأول على حل هذه المعادلة بمشاركة مجموع الموارد البشرية الصانعة للعديد من التغيرات والباحث عن العديد من المعلومات التي من ورائها يستطيع تقديم البدائل والخيارات المتاحة من أجل مساعدة المؤسسة في حل العديد من الإشكاليات.

إن إدارة التغيير تؤدي إلى التجديد والإبداع الذي لا يمكن ملاحظته إلا من خلال تحديث العديد من النظم في مجالات مختلفة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التطوير في العديد من الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الحديثة.

إن عملية إدارة التغيير وجب عليها أن تنطلق من مسألة مهمة تتمثل في ضرورة التعرف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات ومحاولة إشراك الأفراد وجماعات العمل وتحفيزهم من أجل تشخيص هذه المشاكل للوصول إلى اقتراح البدائل والحلول للتغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير بصفة خاصة وبالمؤسسة بصفة عامة.

والغرض النهائي هو الوصول إلى إدارة ناجحة تساهم في تغيير المؤسسة والارتقاء بها إلى وضعية أفضل من أجل مجابهة التحديات المستقبلية.

مقدمة :

لقد استفادت جميع الدول من التطورات والتجارب والتقدم الذي وصلت إليه إدارة الأعمال، وخاصة بعد الثورة الصناعية، ومما لا شك فيه أن الإدارة في هذا الزمن أصبحت تواجه تحديات أكبر مما كانت عليه سابقا وإذا لم يسارع القائمون عليها إلى إحداث العديد من التغييرات متركزين على المعلومات المقدمة في الاتجاهات النظرية والأكاديمية الحديثة فإن ذلك سوف يقودها إلى الانفلات على نفسها وبالتالي الخروج من دائرة المنافسة الحادة.

وباعتبار أن الإدارة الجزائرية هي أيضا تحاول مواكبة التقدم والتكيف مع التغيرات الحادثة في العالم، فعلى القيام بعملية البحث والتقصي حول واقع هذه المؤسسة وكيفية استعدادها للقيام بعملية التغيير من خلال تجنيد كل الإمكانيات المادية والبشرية للنهوض بقاعدة صلبة ومتمينة تحقق بها الكثير من الأهداف المرجوة.

وعليه فنحن أمام إدارة المؤسسة الجزائرية وكيفية معاشتها للتغيير الحاصل على أساس أنها تعتبر نموذج من نماذج الإدارة المعاصرة والتي تحاول بذل العديد من الجهود في مجال التغيير والتطوير، لكنها لغاية اليوم، لم تصل إلى أعلى درجات التقدم والنمو.

إن عصرنة الإدارة الجزائرية مرتبطة بما تعيشه اليوم من متغيرات بيئية تؤثر على مسارها المؤسساتي، فهي اليوم تعيش في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد والمسمى باقتصاد السوق الذي يفرض عليها العديد من الشروط والمتطلبات وعلى مسار واستراتيجية المؤسسة الجزائرية بإيجاباتها وسلبياتها أن تهيم نفسها عن طريق إدارة قوية تتكيف وتتأقلم مع هذا النظام، وكذلك فهي تعيش ضمن نظام العولمة (الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية

الذي يفرض عليها أن تتبنى العديد من التقنيات العالمية حتى تستطيع الدخول في ميدان المنافسة والنجاح في ذلك.

المحور الأول: مدخل عام حول إدارة التغيير (الجزائر تحديدًا)

لقد أجمع الكثير من الباحثين على أن الإدارة العامة في جميع الدول، استفادت كثيرا من التطورات والتجارب والتقدم الذي وصلت إليه إدارة الأعمال، وخاصة بعد الثورة الصناعية في أمريكا وأوروبا، ومما لا شك فيه أن الإدارة في هذا الزمن أصبحت تواجه تحديات أكبر مما كانت عليه سابقا وإذا لم يسارع القائمون عليها إلى مواكبة ومجاراة التقدم في الاتجاهات والنظريات الحديثة، فإن ذلك سوف يقودها إلى الانفلات على نفسها وبالتالي الخروج من دائرة المنافسة الجديدة.

وباعتبار أن الإدارة الجزائرية هي أيضا تحاول مواكبة التقدم والتكيف مع التغيرات الحادثة في العالم، فعندما نتحدث عن الإدارة الجزائرية فنحن أمام إدارة المؤسسة الجزائرية التي تعتبر نموذج من نماذج الإدارة المعاصرة والتي تحاول بذل العديد من الجهود في مجال التغيير والتطوير، لكنها لغاية اليوم، لم تصل إلى أعلى درجات التقدم والنمو.

إن عصنة الإدارة الجزائرية هي مرتبطة بما تعيشه اليوم من متغيرات بيئية تؤثر على مسارها المؤسسي والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية.

- الإدارة الجزائرية اليوم تعيش في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد والمسمى باقتصاد السوق الذي يفرض عليها العديد من الشروط والمتطلبات وعلى مسار واستراتيجية المؤسسة الجزائرية بإيجابياتها وسلبياتها أن تهيئ نفسها عن طريق إدارة قوية تتكيف وتتأقلم مع هذا النظام.

- الإدارة الجزائرية تعيش ضمن نظام العولة (الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية...) إلخ) وهذا ما يجعلها من الضروري أن تتعامل مع الكثير من الميادين وبالتالي اكتساب الخبرة الكافية لمعرفة معالجة الأزمات.
- الإدارة الجزائرية تعيش في ظل نظام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالتالي يقع على عاتقها مسؤولية البحث عن المعلومات المفيدة والصحيحة وتقديمها لمجموع الأفراد العاملين بطريقة فورية وعليه وجب عليها ومن الضروري استعمال الوسائل الاتصالية المختلفة الحديثة على مستوى فروعها ووظائفها مثل الأنترنت و mail نظرا لأهميتهما في خلق فرص الاتصال والتواصل بين الأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم.
- تعتبر الإدارة الجزائرية اليوم جزءا من المجتمع الذي أصبح يسمى بمجتمع المعلوماتية، وأصبحت المعلومة فيه ملكية جماعية لكل أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية والمهنية مما أدى إلى زيادة وعي وفهم هؤلاء الأفراد ومطالبة هذه الإدارة بضرورة تقديم المعلومة وضرورة العمل على تحسين جودة هذه المعلومة، وعليه تعيش الإدارة الجزائرية دائما وهي تعمل في إطار الطابع الاجتماعي.
- يعني أن هذه الإدارة تقع على عاتقها ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة وأنها مجبورة على كسب ثقة وتقدير وولاء وانتماء العديد من الأطراف المتعاملة الموجودة ليس فقط على الصعيد الداخلي وإنما أيضا على الصعيد الخارجي (المستهلكين، الممولين، المتعاملين الاقتصاديين، المجتمع المدني، الحكومة، الجمعيات المختلفة) التي هي بحاجة إلى دعم ومساندة المؤسسة سواء كان دعما ماديا أو معنويا.

وعليه فمن الضروري على الإدارة الجزائرية الحديثة مواكبة وتحقيق التعايش السلمي مع كل هذه المتغيرات البيئية مما يفرض عليها حتمية التغيير وليس أي تغيير بل ذلك التغيير المخطط والمدرّوس الذي من خلاله يمكن تجاوز النظرة الكلاسيكية، والتقليدية وتبني العملية التغييرية بطريقة علمية وعملية عن طريق ما يسمى بإدارة التغيير.

أولا: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة

الجدول رقم (01): الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

الإدارة التقليدية (انهيار)	الإدارة الحديثة (سيادة)
1- انخيار السوق المستقرة	سيادة السوق المتقلب
2- انخيار حماية الدولة للاقتصاد	سيادة المنافسة والتحالفات الاستراتيجية
3- انخيار غلبة المنتج	سيادة المستهلك والعمل
4- انخيار التنظيم البيروقراطي	سيادة التنظيم المرن والمتغير
5- انخيار السياسات الثابتة	سيادة التطور المستمر لسياسات مرنة
6- انخيار غلبة الماضي والحاضر	سيادة النظر للمستقبل والرؤية
7- انخيار التفوق المادي	سيادة التفوق الذهني
8- انخيار المنتجات والسلع	سيادة الخدمات
9- انخيار الجودة من وجهة نظر المنتج	سيادة الجودة من وجهة نظر العميل
10- انخيار شركة من الإبرة إلى الصاروخ	سيادة الإسناد للغير
11- انخيار إقليمية الأعمال والإدارة	سيادة كونية الأعمال والإدارة
12- انخيار المزايا النسبية	سيادة المزايا التنافسية
13- انخيار الحماية الكاملة للعاملين	سيادة العلاقات الناضجة بين الدول والمنظمة والعامل
14- انخيار تنفيذ الأشياء بشكل حديد	سيادة تنفيذ الجيد من الأشياء
15- انخيار الأنظمة المغلقة	سيادة الأنظمة المفتوحة
16- انخيار الاستقرار	سيادة التغيير

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 40.

إن تبني مبادئ الإدارة الحديثة يعني أن المؤسسات تسعى إلى غرس قيم جديدة للإدارة وتشير القيم إلى ما تعمل به الإدارة، أو ما تود تحقيقه، أو هي المثاليات أو المثل الواجب أن يتحذي الإداريون بها في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال قيام هذه المؤسسات بالاهتمام بمعايير جديدة للعمل الإداري مثل معايير الاهتمام بالجودة والابتكار وتخفيض التكاليف وتوضح النقاط التالية القيم الحديثة في الإدارة والتي تم ترجمتها في شكل نظرية للتطوير التنظيمي وأدوات التدخل والتغيير من خلال⁽¹⁾:

- الاعتراف بأن البقاء للأصلح في ظل المنافسة
- إرضاء العميل أو لا، وأخيراً، وباستمرار
- ضرورة بناء القدرة (أو الميزة) التنافسية (أي التمييز)
- السوق والمستهلك هما المحك الأساسي للأعمال
- علاقات مشاركة مع العملاء ومع الموردين
- ضرورة الاهتمام بخدمة العملاء
- الاهتمام بالجودة كما يرغبها ويدركها العميل
- الإنتاج في أقل وقت (السرعة) والاعتراف بأن البقاء للأصلح في ظل المنافسة مع ضرورة الاهتمام بالبحوث والتطوير كأساس للتغيير.
- الاهتمام بالأنشطة الإنتاجية المباشرة والأنشطة غير المباشرة.
- التغيير هو الشيء الثابت الوحيد في الأعمال والاتجاه إلى المستقبل هو الهدف من التغيير.

(1) محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص46.

- ضرورة الانفتاح على العالم.
- الانفتاح على العالم.
- ترشيد التكاليف هو أحد القيم الحديثة للإدارة
- تشجيع الابتكار والإبداع كأساس للتغيير
- ضرورة استثمار نظم المعلومة وتكنولوجيا الاتصال
- اللجوء إلى هياكل تنظيمية جديدة ومرنة
- طاقات الموارد البشرية هي الأساس في الإدارة الحديثة
- الاهتمام بالقيادة الالهامية والتحولية.

ثانياً: بداية التفكير في إدارة التغيير بالمؤسسات المعاصرة

إن تحقيق أي هدف أو أهداف مرسومة يحتاج إلى موارد مختلفة تتمثل في العنصر البشري والعنصر المادي وإذا نظرنا إلى أي مشروع نجد أنه إما يهدف إلى تقديم خدمة عامة أو سلعة يتغنى من ورائها تحقيق الربح، ولتحقيق أهداف أي تنظيم موجود على وجه الأرض، لا بد له من تظافر جميع الجهود مع بعضها البعض من خلال توفير جميع المدخلات الخاصة به، واختيار العمليات الفعالة للوصول إلى المخرجات المرغوبة.

1- المقومات الأساسية لبناء إدارة جديدة للتغيير:

إن الناظر في معظم كتابات المفكرين الإداريين يجد أنهم يعرفون الإدارة على أنها حسن استخدام الموارد المتاحة بشرية كانت أم مادية، إلا أنه مع مرور الوقت حدثت بعض الأمور

الإدارية التي لم يعط لها الاهتمام المطلوب من قبل الإداريين والقادة على مدار السنوات السابقة، ومنها على سبيل المثال⁽²⁾:

- النظرة الحيوية للأمور بدلا من النظرة الجامدة، حيث أصبحت الحركة الديناميكية والتغيير من سمات أي إدارة تريد التعايش مع هذا الزمن
- الإبداع وأهميته وضرورته في ظل رياح التغيير المتسارعة التي تعيشها المؤسسات يوميا.
- التغيير المستمر والفعال لتحقيق أهداف المؤسسات ولإدخال التغيير الفعال ومواكبته
- للأساليب الإدارية الناجحة، فإن من الأهمية بمكان لكل إداري إدراك أهمية المواضيع التي يمكن أن تحقق.
- أهمية الإبداع والتجديد بالنسبة للأفراد والمؤسسات⁽³⁾.

لقد اتسمت نظرة وسلوكيات المديرين والقادة في القرن الماضي بالجمود، حيث عاشت المؤسسات في ظل العديد من السياسات والإجراءات المعينة المفروضة على المؤسسة⁴ وقادتها، مما أدى إلى جهودها وبالتالي عدم مواكبتها للتغيير والتجديد، مما جعلها تواجه مشكلات عديدة لاختلاف الأمور بين الماضي والحاضر، سواء من حيث أسلوب وطريقة التعامل مع المستفيدين منها، أو أسلوب تقديم الخدمات لهم والذي أصبح له نظرة مختلفة مما كان يقدم سابقا من حيث الطريقة والنوعية وجودة الخدمة.

(2) محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سابق، ص45.

(3) المرجع نفسه، ص46.

وعليه بدأت هذه المؤسسات تدريجيا بتخصيص الوقت الكافي للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدراكها والعمل على تجديد معطيات العمل، ووضع الحلول لهذا وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة⁽⁵⁾.

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، ومن هذه المبادئ⁽⁶⁾:

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
- احترام الأفراد وتجميعهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.
- التخلي عن الروتين، والتعامل باللامركزية يعني القدرة الإبداعية.
- التخلي عن الروتين، والتعامل باللامركزية يعني القدرة الإبداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع، لا وظيفة فحسب.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد منها وترك الرديء.
- إعطاء التعلم عن طريق أهمية بالغة لأنها الطريقة الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

(4) ALAN LADEIN ; how to get control of your time and your life, new york, signet, 1973 ; p842

(5) حسين مصطفى هلاي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، التنظيم والإدارة . الارتقاء بالكفاءات القيادية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص59.

وباللقاء نظرة على مديري ومسؤولي هذا العصر، نجد أنه لم يعد اهتمامهم مركزا على العائد المادي في المقام الأول، بقدر ما هو مركز على اعتبارات أخرى مرتبطة بالنمو والتقدم والنتائج المراد الوصول إليها وكذلك طرق التعامل والتفاعل مع الأطراف المتعاملة.

وعليه وحتى يواكب المديرون والقادة هذا العصر، لا بد من تبني أسلوب الإبداع والابتكار لمعيشة متطلبات كل الأطراف، حيث أصبحت عملية تقييم الخدمات تقاس بما فيها من إبداع وتغيير فعال يفي بتوقعات العمل بل وبما يزيد من هذه التوقعات.

تعيش الإدارة الحديثة اليوم نقلة نوعية محاولة بذلك تجاوز الأطر الكلاسيكية والقديمة المنحصرة في نظام القواعد والقوانين الرسمية، والعمل المبني على النظرة المادية المحدودة للأشياء إلى ضرورة تبني مجموعة من الأطر والقواعد المتجددة التي تعمل على إحداث تغييرا جذريا في الكثير من الأمور داخل المؤسسات الحديثة، حيث تدخلت مؤشرات جديدة تحكم العملية الإدارية آخذة بعين الاعتبار:

- البعد الإنساني بالدرجة الأولى
 - المهارات العلمية والعملية للأفراد العاملين
 - المهارات الفنية لمجموع القادة الذين يسيرون هذه الإدارة
- إن الفكرة الأساسية التي تدور حولها هذه المؤشرات هي النظرة الجديدة للمؤسسات والتي تركز على المهارات الخاصة بمجموع القادة والذين يسهرون على التنظيم والسير الحسن للمؤسسة الحديثة، فمن خلال مجموع المعارف الإدارية والتقنية التي تم التدرب عليها عن طريق البرامج المسؤولة عن تعليم المسؤولين للأليات والميكانيزمات الجديدة والتي تقود المؤسسة إلى بر الأمان، كل هذا لن يتحقق إلا من خلال التركيز والاهتمام بالبعد الإنساني أي على

يحمل الأفراد العاملين باختلاف ثقافتهم ومستوى تعليمهم، المهم هو اعتبارهم كموارد استراتيجية ذات قيمة إنسانية، وفي نفس الوقت يتمتعون بالقدرات المهارات الفنية الواجب تجديدها وتطويرها حتى يكون باستطاعتهم مساعدة هؤلاء القادة ومساندتهم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بهم وبالمؤسسة، كل هذا يقودنا حتماً إلى الحديث عن كيفية تعامل هؤلاء المسيرين مع الأفراد العاملين من خلال دراسة السلوك الإنساني واختيار الأسلوب الأفضل للتعامل معهم.

وعليه إذا توفرت هذه المؤشرات التي نستطيع أن نقول عنها بالشروط الواجب توفرها لدى الرئيس والمرؤوس، استطاعت إدارة المؤسسة الحديثة أن تتطور وتتغير واستطاع مسؤولي هذه المؤسسة بقيادتها الوصول بها إلى بر الأمان وإنجاح.

بالإضافة إلى كل هذا ضرورة التعامل بكل كفاءة وفعالية من خلال:

- ممارسة الوظائف الإدارية بفعالية⁽⁷⁾: ولكي تقوم المؤسسة بواجبها على أفضل وجه، لا بد لها أن تقوم بمحولات تغييرية تستهدف في ذلك العملية الإدارية من خلال ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة.

تتدخل النخبة القيادية والإدارية المسؤولة عن إحداث عملية التغيير لكي تستهدف:⁽⁸⁾

- وظيفة التخطيط: فهي نقطة البداية المنطقية للعمل على المدى القريب والبعيد.

(6) محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سابق، ص 47.

(7) شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 203.

● وظيفة التنظيم: إن النشاط التنظيمي يعني العمليات التي تجعل الأفراد يعملون بشكل متناغم، وذلك من خلال تصميم وظائف جديدة وبها صلاحيات متكاملة تكمن الأفراد بأن يعملوا بكفاءة عالية⁽⁹⁾.

● تصميم وظائف جديدة وبها صلاحيات متكاملة تكمن الأفراد بأن يعملوا بكفاءة عالية⁽¹⁰⁾.

إن إدارة التغيير تستهدف وظيفة التنظيم من خلال:

● التنظيم يعكس فلسفة إدارة المؤسسات

● التنظيم يترجم من خلال الهيكل التنظيمي

وهذا الأخير يحدد الأفراد، الوظائف، الخدمات، المنتجات، كما يعمل على تحديد العلاقة التفاعلية بين كل هذه العناصر، باعتبار أن التنظيم يساعد الموارد البشرية على تحقيق أهدافها وأهداف التغيير على أساس أنه كيان ديناميكي بحيث يعاد تغييره وتعديله بما يلائم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (الطرق، الأساليب، الأدوات، الأفراد، العلاقات المتفاعلة.. إلخ)، مما يمنح للمناخ التنظيمي شخصية خاصة بالمؤسسة من خلال جو العمل السائد والذي يحتاج إلى تطوير وتغيير كلما استدعى الأمر ذلك.

● وظيفة التوجيه والرقابة: المرتبطة بعملية الاتصال من خلال ضرورة إقامة علاقات التواصل الدائم بين المشرف والأتباع ضرورة شرح السياسات والاستراتيجيات وخطط

(8) أحمد ماهر، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 197.

(9) أحمد ماهر: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 197.

التغيير، ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب جهدا من القيادة المؤثرة وكثيرا من الاتصال الفعال للتأكد من أن النتائج المحققة تتطابق مع ما هو مطلوب وهذا يتطلب وجود المعايير الرقابية وتشخيص المشكلات بطريقة موضوعية وعلمية.

● **وظيفة الاتصال:** إن إدارة التغيير تستهدف التخطيط الجيد للاتصالات من خلال ما يسمى بالإستراتيجية الاتصالية التي تقوم على: (11)

- تحديد الأهداف الحقيقية يساعد في إحداث عملية التغيير بشكل أكثر وضوحا.
- التعرف على الظروف وجوالعمل المحيط بعملية التغيير.
- استشارة الآخرين وطلب مساهمتهم لكشف الحقائق واتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التغيير.

وإن أساليب تمكين العاملين تتطلب: (12)

- تفويض السلطة.
- الاستخدام السليم للسلطة.
- تزويد العاملين بالمعلومات.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- إثراء الوظيفة.
- اللامركزية في التصرف.

(10) علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 239.

(11) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 281.

■ الإدارة بالأهداف.

- مساهمة إدارة التمكين والاندماج: إن هذا النوع من الإدارات هو جديد وحديث العهد ظهر مع بروز الآليات والميكانيزمات التي تشجع على الحداثة والتطور والعصرنة حيث أضحت التمكين عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المنوطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
- إن مهمة نجاح التمكين تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة عن إدارة الأداء والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد الأجور، إذ يتعين تدريب المدراء ليكونوا حلقة الوصل بين العاملين والموارد الأخرى داخل المنظمة وخارجها ومساعدة العاملين في التفاعل بعضهم مع البعض الآخر، في جميع مستويات المنظمة⁽¹³⁾.
- وعليه فإن هذه الإدارة الحديثة تجعل من المؤسسة متمكنة في تحقيق أهدافها من خلال بث التفاعل بين الأوساط العمالية وتحقيق الاندماج الفعلي بينهم وبالتالي تتحقق معدلات الأداء الفعالة، مما يساعد المؤسسة على تبني أساليب جديدة ومتغيرة تدعم بها آليات وميكانيزمات هذه الإدارة الحديثة والوصول في النهاية إلى:

(12) إحسان دهش جلاب، عمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص19.

● إحداء التغيير الفعالم: (14)

إن إحداء ومابعة التغييراء الجديدة في النشاطاء المختلفة للمؤسساء أصبح ضرورة ملحة في هذا العصر وهنا لا بد من الإقرار بحقيقة مهمة وهي أن مديري هذا العصر قد أصبحوا مضطرين لمواكبة وتطبيق التغييراء المفيدة التي تعود بالفائدة على العمل.

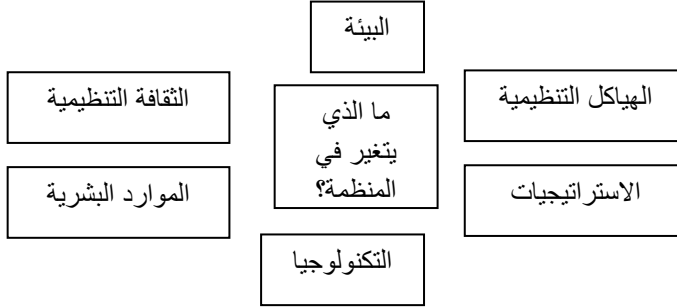
وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية تحاول مواكبة التغييراء الحاصلة والمرتبطة بالمحيط الداخلي وحتى المحيط الخارجي، فكان عليها أن تحاول إحداء العديد من التغييراء على مستوى العديد من المجالات.

كما يوضح الشكل الموالي عن بعض الأمور الواجب إدراجها في خطة التغيير داخل المؤسسات كالهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات، التكنولوجيا، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والبيئة.

إن هذه العناصر المبينة في الشكل، كلها أمور هامة وحيوية من أجل النهوض بمؤسسة متعددة ومتغيرة قائمة على أسس علمية صحيحة ودقيقة، والهدف من ذلك تحسين أداء المؤسسة وعمالها، فإذا اعتمدت إدارة المؤسسات الحديثة على كل هذه المرتكزات استطاعت فعلا بناء قاعدة متينة أساسها التغيير والتطوير نحو الأحسن.

(13) محمد بن يوسف النمران العطايا: مرجع سابق، ص 48.

الشكل رقم 01: ما الذي يتغير في المنظمة؟



المصدر: حسين مصطفى هلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

نستخلص أن هناك أدوات كثيرة يمكن استخدامها بغرض التغيير والتطوير الكلي للمؤسسة وهي عادة أدوات تعتمد على الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات والتكنولوجيا والموارد البشرية والثقافة التنظيمية وهو ما عرضناه في الفصول الأولى للبحث.

إن هذه العناصر والمركبات التي تقوم عليها المؤسسات وهي تحضر نفسها للتغيير بحاجة إلى مجموعة من البرامج الواجب أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة في:

- الرؤية، الرسالة، الأهداف.
- إن الرؤية تضم التصورات أو التوجهات أو الطموحات مما يجب أن يكون عليه الحال، إلى أين تتجه؟⁽¹⁵⁾

أما عند الحديث عن المؤشر الثاني في هذا البرنامج وهو المتعلق بـ:

- الرسالة فهي الغرض الرئيسي الذي تنفرد به المنشأة والذي يميز مجموع أعمالها عن غيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجالها والذي يحدد نطاق عملياتها على شكل بنود عن المنتجات والخدمات⁽¹⁶⁾

(14) حسين مصطفى هلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

- الأهداف: فهي تمثل النتائج المراد تحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة وعلى مستوى ميادين الأنشطة الاستراتيجية من خلال الميزانية التقديرية وجدول زمني يحدد الأعمال المطلوبة بالإضافة إلى ترشح القيادة المطلوبة لبرنامج إدارة التغيير.⁽¹⁷⁾
- تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح.

2- تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح:

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (02): تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح

من أسفل لأعلى (من العاملين حتى القيادة)	من أعلى لأسفل (القائد أو لا)
1- القائد كميسر ومسها	1- القائد يلعب دور البطل
2- الوعي	2- الرؤية يحددها القائد
3- توفير الاحتياجات	3- التحرك تجاه الهدف
4- نحن في حاجة للتغيير	4- تشخيص المشكلات
5- انعكاسات وردود أفعال	5- التدريب المستمر
6- التماسك	6- الإصلاحات المستمرة
7- نظام التقارير الدورية	7- التخطيط الاستراتيجي
8- تحديد عناصر القوة والضعف التنظيمي	8- الإدارة الاستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات

المصدر: فريد راغب النجار: إدارة التغييرات الاستراتيجية العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية،

دار الإبراهيمية، مصر، 2009، ص 208.

(15) عبد الرحمن توفيق: منهج المهارات القيادية، خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر، 2004، ص 6.

(16) Gerry Johnson, KEVANSCHOLES, Frederic RERY :Strategique, Pearson Education France 2eme Edition ; 2002, P298.

ثالثاً: قراءة شاملة عن أهم الاستراتيجيات (مناهج التغيير المتبعة في المؤسسات)

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات، حاول العديد من الباحثين والممارسين في مجال التغيير التنظيمي تطوير استراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المؤسسات فيما يتعلق بحشد الجهود والطاقات، وكسب الدعم والتأييد للتغيير وإحداث التغيير وتقييم نتائجه، وتلعب استراتيجية منهج التغيير دوراً كبيراً في عملية التغيير وفي الحياة العملية، غالباً ما يتم استخدام استراتيجيتين فأكثر وبالنظر إلى وسائل وفنون التغيير العديد التي تم تطويرها سعى عدد من الباحثين والمعنيين إلى تصنيف هذه الوسائل والفنون إلى استراتيجيات (مداخل عامة) واستخدموا من أجل ذلك معايير وأسس عديدة أهمها: (18)

- ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير).
- كيفية إحداث التغيير.
- الجهة الواحدة المستهدفة من التغيير.

وسنسلط الضوء على أهم هذه التصنيفات

1- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد

تصنف مناهج التغيير المخطط حسب هذه الاستراتيجية إلى ثلاثة: (19)

(17) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 375.

(18) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

● استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: استخدمها بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة، وكان محور اهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات اللامركزية. (20)

وعليه فإن هذا النوع من الاستراتيجيات مرتبط ارتباطاً منطقياً بمجموعة من العوامل وأهمها: (21)

- تاريخ المنظمة.
- طبيعة المنظمة.
- حجم المنظمة.
- فلسفة الإدارة وشخصيتها.

إن هذا النوع من استراتيجيات التغيير قد قدم العديد من المعطيات حول مدى أهمية الهيكل التنظيمي الذي هو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتنظيم المؤسسة.

إن هذا الأخير يعتبر التغيير أداة استخدام لتكون إطاراً لتنفيذ الأعمال على كفاءة ممكنة (22).

(19) زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 46.

(20) المرجع نفسه، ص 46.

(21) المرجع نفسه، ص 47.

فمن طريق التنظيم تتلخص الواجبات الأساسية وتتجمع الأعمال في أقسام وإدارات وتقسيمات وفروع مختلفة ثم يتم تعيين المسؤوليات التي تندرج فيها السلطة والمسؤولية من قمة المؤسسة (الإدارة العليا) إلى القاعدة (العمال والمنفذين).

● استراتيجيات التغيير التقني: وركزت على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات، حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات⁽²³⁾

إن هذا المدخل جاء كرد فعل عن نتائج الدراسات والأبحاث التي قامت بها الإدارة العلمية، حيث أكدت على النظم الرسمية وقوة القانون والقواعد التنظيمية التي فرضت محدودية العلاقات المهنية وصعوبة نقل المعلومات عبر مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية مع التركيز بالأساس على عنصر الإنتاج.

إن نظرية الإدارة العلمية قد تمحورت حول زيادة إنتاج المصنع عن طريق رفع كفاءة العامل⁽²⁴⁾.

ولكن تبقى مجهودات هذه الإدارة محدودة لأنها لم تفسح المجال أمام تنمية وتحسين العلاقات المهنية الإنسانية.

وعليه جاءت هذه الاستراتيجية الخاصة بالتغيير مرتكزة على نظام المعلومات وتحسيد فكرة الاتصالات داخل ميدان العمل، باعتبارها تمثل مكانة جد هامة وجد استراتيجيتها للنهوض بتصور جديد حول صورة المؤسسة على الصعيد الداخلي وحتى الخارجي.

(22) حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 376.

(23) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 76.

تعتبر هذه الاستراتيجية هي المدخل المعتمد في بحثنا على أساس الدور الريادي الذي يلعبه الاتصال في النهوض بخطة علمية ودقيقة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

لا غنى لأي مؤسسة عن المعلومات، وكل مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها وأهدافها وحجمها وغيرها، فهي بحاجة للمعلومات ولكن هذه الحاجة تختلف من مؤسسة لأخرى وهناك عوامل عديدة تؤثر على مدى أهمية المعلومات للمؤسسة على مدى القدرات المعلوماتية الواجب توافرها في المؤسسة، وبعض هذه العوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، عوامل تنظيمية، والبعض الآخر تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة.⁽²⁵⁾

وعليه يعتمد هذا النوع من استراتيجيات التغيير على المعلومة القيمة التي تستفيد منها المؤسسة حيث يتعلق هذا المدخل بما يسمى بالتحليل الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية لمعرفة قوى الضعف والقوة وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة طبيعة الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

وبالتالي، فإن الاهتمام بالمعلومة ومدى أهميتها يضمنان السير الحسن لعملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

● استراتيجية تغيير الأفراد: وهذا يتم بالاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد⁽²⁶⁾، على اعتبار الأفراد هم عناصر فعالة داخل المؤسسة بالتالي وجب إحداث تغيير وتعديل في سلوكياتهم حتى تستطيع هذه العناصر تأدية أهدافها على أحسن وجه، وإن ما يوجه هذا

(24) ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 260.

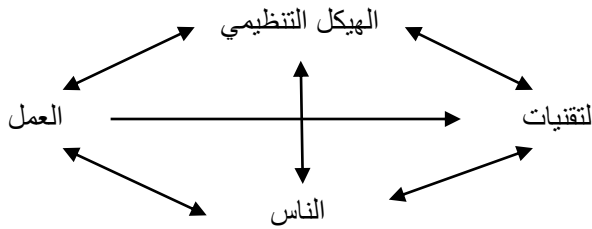
(25) حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 376.

الفرد هو سلوكه باعتبار أن هذا الأخير يضم مجموعة من التصرفات والأفعال التي يجب أن توجه نحو الوجهة والمنحى الصحيح داخل المؤسسة.

لقد جاء هذا النوع من الاستراتيجيات المرتبطة بالتغيير والذي ركز اهتماماته على الجانب السلوكي الإنساني حيث أن المشكلة الحقيقية في المؤسسة هي ليست متعلقة بذلك التنظيم المادي المعقد فحسب، وإنما تتضمن تنظيمًا إنسانيًا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي⁽²⁷⁾.

لكن "ليفيت" LEAVITT ينظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والناس، وهذه المناهج المختلفة في معظم الحالات، ركزت على متغير وأهملت الأخرى ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): يوضح مجالات التغيير



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 377.

(26) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 61.

وبالتالي على المؤسسة الناجحة التي تصبو وراء تحقيق أهدافها عليها الأخذ بعين الاعتبار التغيير الشامل في جميع مجالاتها سواء على مستوى الهيكل والبناء التنظيمي، على مستوى التقنيات وسيولة المعلومة، على مستوى أدوات وأساليب العمل وأيضا يجب أن يكون التغيير مرتبطا ارتباطا وثيقا بالأفراد باعتبارهم العناصر والموارد الاستراتيجية الفاعلة والتي تؤدي بالمؤسسة إلى بر الأمان.

2- الاستراتيجيات العقلانية وإعادة النظم والإكراه: (28)

يقترح *BENNE CHIN* التصنيف الثاني لاستراتيجيات التغيير التنظيمي:

- استراتيجيات/ مناهج التغيير العقلانية والتجريبية: وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه يستثني التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه يستفيد من التغيير، ومن بين هذه المناهج (29):

– البحث الأساسي

– ونشر المعرفة

– اختيار العاملين

– وتحليل النظم

– البحث التطبيقي

وعليه فإن هذا النوع من استراتيجيات التغيير يتركز على عنصر العقلانية والموضوعية في التعامل مع العناصر الفاعلة في مسار المؤسسة ونجاحها عن طريق الاعتماد على المعارف

(27) حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 378.

(28) حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

والمعلومات وبالتالي الاعتماد على العمليات الاتصالية لما لها من دور أساسي في سيولة المعلومة وعليه اتخاذ القرار الصائب والسليم، بالإضافة إلى الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد العاملين الذي يقتضي الدراسة العلمية الموضوعية والدقيقة للعلاقة المتواجدة بين العاملين ومناصب عملهم.

إن هذا التغيير ضروري وحتمي فهو موجود داخل المؤسسة من أجل الانتقال من الوضعية الكلاسيكية القديمة المبنية على الاختيار العشوائي والتلقائي للعاملين أو عن طريق الاختيار الشخصي لهم، لتبني القواعد والإجراءات السليمة في هذا الاختيار الذي يستدعي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع ضرورة دراسة منصب العمل وما يتوافق معه من قدرات وكفاءات ومهارات تعليمية ومهنية، والهدف من ذلك تحقيق التوازن والتأقلم بين المنصب وصاحبه.

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على التخطيط السليم والموضوعي للموارد البشرية داخل المؤسسة، إذ أن المؤسسة التي تلجأ إلى تخطيط مواردها البشرية بهدف سد النقائص لديها، إنما ترغب من وراء ذلك في اكتساب الرأي العام والظهور بمظهر المشارك في التنمية البشرية من خلال الارتقاء بمستوى الأفراد داخل المؤسسة بطريقة علمية.

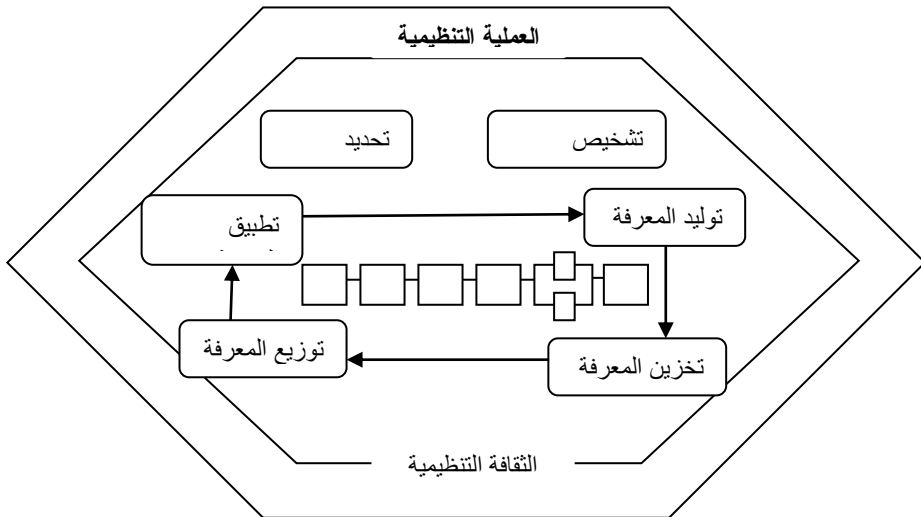
إن مسألة بناء المؤسسات ونجاح أعمالها ونشاطاتها هي بلا شك من صلب عمل الموارد البشرية الكفؤة والفاعلة والمخطط لها مسبقاً، ويهمن أن نشد على دور الموارد البشرية غير الكفؤة والتي لا فاعلية لها، يمكن أن تخرب وتهدم عملية البناء برمته⁽³⁰⁾.

(29) حسين إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص182.

وإن من أهم شروط بناء المؤسسات هي الدراسة العلمية لمدى تناسب منصب العمل مع قدرات وكفاءات صاحب هذا المنصب، حيث تعد هذه العملية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات العقلانية والتجريبية لعملية التغيير.

كما تهتم هذه الاستراتيجية بنشر المعرفة من خلال محاولة تصميم وإنشاء مجموعة من العمليات الأساسية في إدارة جديدة تسمى بإدارة المعرفة حيث تتلخص أهدافها في تحسين العمليات والمنافسة على المدى الطويل والقصير من أجل الوصول إلى النجاح وقيادة السوق وتحقيق رضا الزبائن وتبني الابتكار وشفافية العمليات.⁽³¹⁾ والشكل الموالي يوضح هذا:

الشكل رقم (03): يوضح جوهر عملية إدارة المعرفة وبيئتها المحيطة³²



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 349.

(30) عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 349.

(31) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وعليه فإن المعرفة هي حلقة وصل بين العديد من المؤشرات:

- تكنولوجيا المعلومات
- القيادة
- الثقافة التنظيمية
- العملية التنظيمية
- إدارة الموارد البشرية
- الضبط والسيطرة

وبما أن استراتيجية التغيير سوف تمس الجانب المعرفي والمعلوماتي في المؤسسة، فإنها من المؤكد أن تغير كل هذه المؤشرات باعتبارها العناصر الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

● **استراتيجيات القيم وإعادة التعلم:** وتعتمد هذه الاستراتيجيات على افتراضات التغير وافتراضات النهج التحريبي، ومن بين هذه الافتراضات أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير وأن التغيير في أسلوب وممارسة معنية سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعنى قيمه ومعاييره اتجاه الممارسات والطرائق القديمة، ويطور التزامه بالجديد. تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح، والثقة بين الأفراد ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتطوير الأفراد⁽³²⁾.

(32) حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 377.

المحور الثاني: استراتيجية التغيير المتبعة في المؤسسات الجزائرية

نستطيع القول إن هذه المؤسسة تحاول أن تبني استراتيجية معينة في التغيير من خلال إدارة هذه العملية بطريقة موضوعية وعلمية تعتمد بالدرجة الأولى على نقل المعلومة بين وساط الأفراد العاملين حول ماهية التغيير والعمل على تطوير وعي وإدراك الفرد حول عملية التغيير، وبالتالي فهي تحاول بناء تركيبة من الاستراتيجيات المتعارف عليها سابقا.

أولا: المهارات السلوكية في مجال التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في التنظيمات الإدارية، فإن وجد فهو يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته وبالخصوص في العصر الحالي، عصر النهضة الشاملة في جميع مجالات الحياة، فهذه الأخيرة تعتمد على وجود مستوى وفعالية في المؤسسات والتي تركز وتعتمد على البحث والدراسة والتحليل من أجل تطوير جوانبها، بما فيها الجانب الإنساني والجانب التنظيمي.

إن من مصلحة التنظيم أن يهتم بتغيير العديد من الأمور في المؤسسة وتطوير الأفراد وأيضا تطوير ميكانيزمات التنظيم وخلق جو مناسب، أي توفير مناخ تنظيمي ناجح، فمن العناصر الهامة والمساعدة في نجاح عملية التغيير التنظيمي هو تحسين العملية الاتصالية بين الأفراد.

مما لاشك فيه، أن القدرة على التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير، تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المؤسسات الحديثة والفعالة، وأن عملية التكيف هذه بالطبع ليست عملية سهلة، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والتنوع بين متطلبات العديد

من العوامل خاصة البشرية الموجودة داخل وخارج المؤسسة مثل العاملين والعملاء والمنافسين والموردين وأيضا العوامل والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن على الإدارة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين الحاجة إلى التكيف والإبداع من ناحية والحاجة إلى الاستقرار والاستمرار من جهة أخرى.

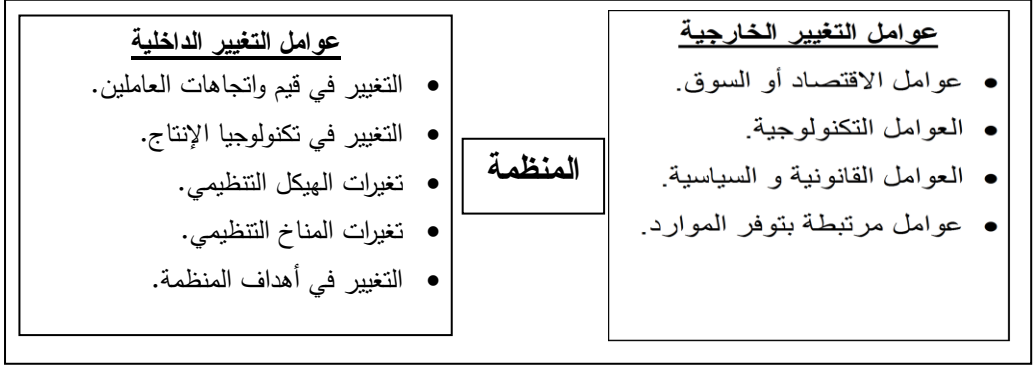
لكل هذه الأسباب، فإن عمليات التغيير والتطوير التنظيميين بغرض الوصول إلى درجة معقولة من التكيف مع البيئة، لا يجوز أبدا أن تتم بشكل عشوائي أو بمجرد الرغبة في التغيير، بل من الضروري أن يتم التخطيط لها بواسطة المديرين ذوي الخبرات والقدرات المتميزة وبمعاونة خبراء التغيير والتطوير التنظيمية⁽³⁴⁾.

ثانياً: المؤشرات النظرية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي

إن الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تكون الإدارة متيقنة بأن هناك فجوة واضحة المعالم بين ما تحاول المؤسسة الوصول إليه، وبين ما تحققه بالفعل، وأسباب مثل هذه الفجوات من الممكن أن توجد إما داخل المؤسسة أو خارجها وهكذا فعلى الإدارة أن تكون واعية بكل العوامل الداخلية والخارجية وأن تأخذ هذه العوامل في الاعتبار عند ممارستها لوظيفة اتخاذ القرارات إذا كان لها أن تحصل على درجة عالية من التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية.

(33) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 189.

الشكل رقم (04): العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير



المصدر: زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 190.

وكما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن هناك عددا من العوامل الخارجية التي تعد كمؤشرات تنبه الإدارة وتوجهها نحو الحاجة إلى التغيير، وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد والسوق التي توجهها الإدارة نحو الحاجة إلى التغيير، وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد والسوق التي تعد كمؤشرات أساسية للنظام الاقتصادي الجديد الذي يهيمن على مسار المجتمع بصفة عامة وعلى مسار المؤسسة بصفة خاصة.

وباعتبار أن المؤسسة جزء من المجتمع، وباعتبار أن المجتمع يحتاج باستمرار إلى التغيير والتطوير والتنمية، فإن النظام الاقتصادي الجديد والمتمثل في اقتصاد السوق يفرض من الضروري على المجتمع بمؤسساته حتمية التطوير والتغيير بصورة دائمة ومستمرة.

لقد احتلت قضايا التغيير والتنمية مكانا بارزا في المجتمعات بكافة أنواعها متقدمة ومتخلفة على حد سواء، كما حظيت باهتمام العديد من العلماء، والباحثين والمفكرين باعتبار أن هذه القضايا تعد من أهم السبل لتحقيق حياة أفضل للمجتمعات ومستوى معيشة أفضل للأفراد وأسلوب ونقطة بداية لتحرير الطاقات.

ويمكن القول أن كل من التغيير والتنمية هما عمليتان ضروريتان وحيويتان لتحريك المجتمعات ونقلهما من وضع إلى وضع أفضل يبدأ من المجتمع وينتهي لصالحه، ويعمل على استثمار الطاقات والإمكانات البشرية الموجودة في المجتمع⁽³⁵⁾.

وعليه، فإن المجتمع الحديث بمؤسساته اليوم، يحاول تبني أفكار التجديد والتغيير والتطوير من خلال تطبيق نوع من الأنظمة المبنية على حرية الاقتصاد وحرية الاستثمارات والإبداعات مع الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير العوامل التكنولوجية في أحداث التغيير وتحقيق التنمية.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات الحديثة في دراسة الكثير من العوامل المؤثرة على عملية التغيير منها أثر التكنولوجيا على عملية التغيير من خلال المتغيرات الهيكلية والبيئية، حيث ازداد اهتمام الباحثين والمتخصصين في توسيع المفهوم العلمي الذي تنطوي عليه التكنولوجيا وعدم اقتصرها فقط على الآلات والماكنات والمستوى المحدود للأداء في المؤسسات إلى تبني أفكارا جديدة مرتبطة بمدى شمولية الأساليب التكنولوجية الحديثة على العمل من خلال مختلف الميادين (النظم، الأساليب، المعارف التطبيقية...)، ومعالجة مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهها الأفراد أثناء أدائهم، هذا إلى جانب توسيع مفهوم التكنولوجيا ليشمل المنظمات الصناعية وغير الصناعية⁽³⁶⁾.

(34) محمود محمد محمود، أحمد عبد الفتاح ناجي، التنمية في ظل عالم متغير، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، مقدمة الكتاب.

(35) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 348.

لقد شهدت السنوات الأخيرة حملة من الاكتشافات والاختراعات بعدد وأنواع التقنيات المتوفرة لتحسين النوعية وتطوير الإنتاجية من خلال عمليات التحويل، وفي الأغلب مست هذه الاكتشافات والاختراعات استخدامات الحاسوب ووطورت من منافعه⁽³⁷⁾.

والنوع الآخر من هذه العوامل هي العوامل القانونية والسياسية (على سبيل المثال، إصدار تشريعات جديدة لحماية أمن المستهلك بشكل يتعارض مع أسلوب الإنتاج الحالي الذي تتبعه المنشأة)⁽³⁸⁾.

ورابع نوع من العوامل هي العوامل المرتبطة بمدى توفر الموارد اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج (على سبيل المثال عجز مفاجئ في المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج أو زيادة تكاليف هذه المادة بشكل يجعل استخدامها غير اقتصادي)⁽³⁹⁾.

أما فيما يتعلق بالعوامل الداخلية التي تدعو إلى التغيير فتشمل⁽⁴⁰⁾ :

● تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.

● إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأنظمة الإدارية).

● ندرة القوى العاملة.

● إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

● الدمج مع منظمات أخرى.

(36) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، مرجع سابق، ص 473.

(37) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 190.

(38) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(39) حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سابق، ص 282.

ثالثا: دوافع التغيير التنظيمي ومبرراته نظريا وميدانيا في ظل

الاستراتيجية العامة والخطة الخاصة بالتغيير في المؤسسة الجزائرية

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب الناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية كالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والتكنولوجية، حيث يعد الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، والمتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى اقتصاد المعرفة وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية⁽⁴¹⁾.

لذلك تخصص اليوم المؤسسات الحديثة والمعاصرة إدارة فرعية وفي نفس الوقت أساسية قائمة بذاتها تسمى بإدارة المعرفة والتي تعمل بالموازاة مع الإدارات الفرعية الأخرى، لكي تقوم بتصميم العديد من السياسات والأعمال.

فقد عرفها العديد من الباحثين بأنها هي: "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال الكفاءة والفعالية الفردية"⁽⁴²⁾.

وعليه، فإن إدارة المعرفة تلعب الدور الأساسي في خلق عملية التغيير وتسهيل ميكانيزمات وآليات هذه العملية.

(40) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 343.

(41) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 26.

إن المعرفة أو المعلومة تشكل وتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، فهو الاقتصاد الذي يحول مركز التنقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي، والبيئة التنافسية، والتغيير في العمالة، الهيكل التنظيمي، ويشمل المجالات داخل المنظمة جميعها مثل: رسالة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل المالي، والثقافة التنظيمية، والقوى العاملة، والمعارف الموجودة⁽⁴³⁾. إن قوى التغيير يمكن تبويبها في إطار وعي وإدراك المديرين للتغيير⁽⁴⁴⁾.

وعليه فإن فئة المديرين كقوة أساسية قيادية مسؤولة على عملية التغيير والتي تتمتع في نفس الوقت بسلطة اتخاذ القرار، حيث بإمكانها إحداث وتحقيق التغيير من خلال المعطيات والمعلومات المتحصل عليها ولن يكون هذا محققاً إلا من خلال تجسيد العملية الاتصالية وبناء إدارة جديدة ومتغيرة مسؤولة على نقل المعرفة.

إن العمل هذه الأيام أصبح معقداً، وسيصبح أكثر تعقيداً في المستقبل من خلال التغييرات في العوامل الأساسية والتي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية⁽⁴⁵⁾.

لقد أصبحت الكثير من المؤشرات الدالة على إجبارية التغيير تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة الاقتناع بحتمية اللجوء إلى تبني مجموعة من التقنيات حتى تستطيع هذه المؤسسات تحقيق ذلك النجاح في الانتقال من وضعية إلى وضعية أحسن وأفضل. أو ما يسمى

(42) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 344.

(43) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(44) علي عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 50.

بالفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسات الذين يطالبون بالكثير من الحقوق المادية والمعنوية وفي المقابل أن هؤلاء الأفراد ازدادت طموحاتهم وحاجاتهم⁽⁴⁶⁾.

● اليوم يتميز هؤلاء الأفراد بالارتقاء في المستوى العلمي والثقافي والمعرفي وزيادة الوعي والإدراك، حيث أصبح الفرد يطالب بالكثير من المعلومات والمعارف المختلفة في شتى المجالات والميادين ويطلب أيضا بالعديد من الحاجات والطلبات، مما ينعكس على المؤسسة من خلال تطور مستوى الأفراد عاملين وتزايد احتياجاتهم ورغبتهم عن طريق المطالبة بضرورة تغيير الأوضاع الحالية إلى أو ضاع أفضل وتبني تغييرا على مستوى الأفكار الذي لن يكون إلا من خلال⁽⁴⁷⁾:

- تحمل المسؤولية.
- التجريب.
- تأكيد الأفكار الإيجابية.
- التدريب على الخيال الإيجابي.
- إعادة النظر في الأمور.
- التحول من الأفكار المثبطة إلى الأفكار المشجعة.
- تطوير القوة الشخصية من الركائز المهنية لإدارة التغيير هو تعزيز القدرة الشخصية لمواجهة المستقبل ويتم ذلك بالتطلع إلى أصحاب الخبرات والإمكانات والسمات.

(45) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 344.

(46) مروان أسعد وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة، ص 188.

• نمو المنظمة وتطورها⁽⁴⁸⁾: تلجأ المؤسسات الحديثة اليوم إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور.

لقد تميزت الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمة بأهمية استثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين، وتطافرت الجهود العلمية لغرض بلورة وصياغة اتجاهات نموذجية محددة يعتمد عليها في دراسة ظواهر نمو وتطور المنظمة، وقد كان هذا النمو يحتل أهمية بارزة في هذا الحقل، بسبب التوسعات الكبيرة المتعاقبة التي تميزت بها المنظمات المعاصرة وبروز العديد من المحددات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات لأهدافها⁽⁴⁹⁾.

لذا انصبت معظم الدراسات والأبحاث حول ضرورة تحقيق التغيير المطلوب طبقا لطبيعة المؤسسة وعملها، والتطرق إلى أهم الأساليب للاستفادة من المستجدات والمتغيرات التي منها⁽⁵⁰⁾:

- دراسة وتطوير مهارات فنية وإنسانية جديدة.
 - السعي نحو من يعملون ومن يتعلمون.
 - الاهتمام بأساليب التنفيذ.
 - التصرف في توفير المعلومات الكافية.
- من خلال القراءة السريعة لكل هذه الأساليب، نجد أن الدارس والباحث في الأمور الإدارية وكذلك الخبراء في هذا المجال الجدد مهم، لم يجدوا أدق من كل هذه الأساليب للتعبير

(47) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 344.

(48) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 351.

(49) مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الثامنة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 181.

عن مدى الحاجة الفعلية والماسة لعملية التغيير نظرا لأهميته الكبيرة في الميدان الإداري والعملية.

لقد ركزت هذه الأساليب على أهم عنصر من عناصر التغيير ألا وهو العنصر البشري باعتباره أهم العناصر وأساسها من خلال التركيز خاصة على المهارات الإنسانية والحاجة إلى خلق مجموعة من الوسائل التدريبية الجديدة والمتعددة للرفع من القدرات والمؤهلات في العديد من الاهتمامات والمسائل المرتبطة بالأفراد العاملين على أساس استهداف الفرد داخل المؤسسة عن طريق التوجه نحو الفرد المكون والمتكون من خلال تقديم الأفكار الجديدة والسعي من طرف الإدارة لتحسين من العلاقة التي تربط بينهما، وخلق العديد من الطرق الجديدة التي تحاول المؤسسة من خلالها العمل على تقديم العديد من المجهودات وإنشاء أحسن وأفضل السبل للارتقاء بمستوى قدرات الفرد داخل المؤسسة حيث لا يمكن الحديث عن هذا الارتقاء إلا لما تحسن الإدارة من علاقتها بالفاعلين الاجتماعيين وأيضا العمل على الاهتمام بتجديد العلاقات المهنية والإنسانية بين مختلف الأجيال التي تعمل في المؤسسة، فإذا سعت الإدارة على تجديد وتطوير هذه الأساليب بطريقة مستمرة اعتمادا على أحدث الطرق في الكثير من المجالات المستهدفة لتحقيق عملية التغيير بناء على التدريب التي يعتبر من أهم مؤشرات التغيير والتطوير داخل مكان العمل.

إن توفير كل هذه الأمور يرتبط ارتباطا وثيقا بالعملية الاتصالية، حيث يشترط تقبل التغييرات الواجب إحداثها بتوفير شرط أساسي ومهم والمتمثل في تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية حتى تتوضح الأمور ويتقبل كل الأفراد باختلاف ثقافتهم المتنوعة عملية التغيير الحاصلة في مكان العمل، فكل الأساليب السالفة الذكر تحتاج إلى عملية الاتصال بكل

أنواعه للحصول على المعلومات بكافة أنواعها والتي تخص العمل، فالتدريب يحتاج إلى الاتصال وتنمية العلاقات هي أيضا تحتاج إلى مساندة ودعم من طرف الأخصائيين في العملية الاتصالية للوقوف عند نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف الذي تعاني منها حتى تستطيع معالجة الأخطاء والنهوض بقاعدة صلبة وقوية في المجال البشري خاصة باعتباره المحرك الأساسي في العملية التغييرية المرتبطة أشد الارتباط بالعملية الاتصالية.

فبالإضافة إلى كل العوامل التي تساعد على بروز بؤادر التغيير الناجحة، هناك الكثير من المواقع المستهدفة والتي من خلالها تحاول المؤسسة عن طريق مسؤوليها وإدارتها العصرية والمالكة للعديد من التقنيات الجديدة من استهدافها ودراساتها دراسة علمية من قبل قادة المؤسسات بغية الوصول إلى نتائج إيجابية لا رضاء كل الأفراد باختلاف مستوياتهم المهنية والاجتماعية وحتى الثقافية والتعليمية وكذلك تفيد في القضاء التدريجي على ما يسمى بالمعيقات التي تمنع أحداث التغييرات المطلوبة سواء كانت معيقات مادية أو معنوية، وهي في الوقت نفسه تشكل عوامل خارجية موجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث تؤثر على مسارها التنموي والتطوري وتجبرها على تبني الطرق الجديدة والمتغيرة في مجالات العمل خاصة عند التحدث على المؤسسة الاقتصادية التي يكثر فيها التنوع والتعدد في المنتجات والطرق المعتمدة في تحسين النوعية والجودة التي هي بحاجة إلى تغيير وتحديد مرة بعد مرة.

وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية تحتاج أكثر من غيرها إلى عمليات التغيير والتطوير نحو الأحسن من خلال الدور البارز الذي يلعبه الاتصال في حياتها اليومية، فحتى تستطيع المؤسسة تأدية عملها بالشكل اللائق واللازم لخدمة أفرادها وزبائنهم ولتحقيق أهدافها، فهي مطالبة وملزمة بوضع وخلق مجموعة من الخطط والبرامج الاتصالية المحددة بدقة والمتجددة

حتى يتمكن مجموع الفاعلين بالمؤسسة من أداء دورهم بالشكل اللازم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ، أو كمسؤولين على مهام يؤدونها انطلاقا من مجموعة من الاستراتيجيات المسطرة من طرف قادة المؤسسة، وتسمح لهم هذه الاتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين وهما⁽⁵¹⁾:

الأول : إمكانية الحياة والحركة في الإطار التنظيمي نفسه، بما يوفره الاتصال والإعلام عامة فيما بينهم من نفل المعاني، بهدف الانسجام والتنسيق في الحركات، حتى يتمكنوا من الاتجاه كمجموعة تكون نظاما أو كائنا حيا، ولا يستطيع هذا النظام أن يحيا دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة، وهو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أي نظام أو منظمة بمختلف أهدافها.

الثاني: وهو خاص بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها ذات خصائص وأهداف محددة وعلى رأسها تحقيق الثروة التي تأخذ عدة أشكال تلخص عادة في ما يمكن أن يسمى الربح، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء المؤسسة.

(50) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية — دراسة نظرية وتطبيقية، الدار المحمدية بن عكنون الجزائر 2004، المقدمة.

خاتمة :

لقد كشفت الدراسة عن الحاجة الملحة لمؤسسة البحث في تبني الخطة الخاصة بالتغيير والنجاح فيها وهذا لن يكون إلا من خلال حتمية الانتقال من الأفكار التقليدية إلى الأفكار الحديثة التي تنادي ضرورة بناء القدرة (أو الميزة) التنافسية مع ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني كعامل أساسي في خطة التغيير على أساس أنه المسؤول الأول والأخير من أجل تحقيق الاستمرارية التقدم.

ومن هنا يكون من الواجب على المؤسسة تدعيم فكرة المشاركة نظام دمج الأفراد العاملين في السياسات الخاصة بمسار هذه المؤسسة انطلاقا من ضرورة القيام بالعديد من الدراسات العلمية والمعمقة مستهدفة من وراء ذلك التوعية الشاملة لكافة الفئات السوسيو مهنية من مسؤولين وإطارات من مختلف المراتب الدرجات لأن عملية التغيير تعني الجميع.

وعليه ومن خلال الكثير من المعلومات المتحصل عليها من خلال العديد من الدراسات التي أجريت على واقع المؤسسات الجزائرية التي أفادت على ضرورة الاعتماد على الجودة النوعية الحسنة في العمل والعامل ولن يكون هذا ممكنا إلا مع العمل الجدي والمستمر والذي يشترط هو بدوره على تشجيع الإبداع وأهميته وضرورته في ظل رياح التغيير المتسارعة التي تعيشها المؤسسة يوميا.

إن هدف مؤسسة المؤسسة الجزائرية هو التغيير المستمر والفعال لتحقيق أهداف المؤسسة ولإدخال التغيير الفعال ومواكبته للأساليب الإدارية الناجحة، فإن من الأهمية بمكان لكل إداري إدراك أهمية المواضيع التي يمكن أن تحقق في إطار الأهداف العامة للمؤسسة ككل.

قائمة المراجع:

أ- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إحسان دهش جلاب، عمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر: دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر.
4. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
5. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004.
6. حسين مصطفى هلالي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، التنظيم والإدارة . الارتقاء بالكفاءات القيادية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.

8. زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. زاهر محمد ديرى، سعادة راغب الكسوانى، إدارة العنصر البشرى فى منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
10. زيد منير عبودى: الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
11. شوقى ناجى جواد: المرجع المتكامل فى إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. عبد الرحمان توفيق: منهج المهارات القيادية، خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعى، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر، 2004.
13. عبد الستار العلى، عامر إبراهيم قنديلجى: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. على عبد الرزاق محمد السالمى، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
15. على غربى، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
16. ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، منظور كلى، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

17. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
 18. محمود محمد محمود، أحمد عبد الفتاح ناجي، التنمية في ظل عالم متغير، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
 19. مروان أسعد رمضان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، 2010.
 20. مروان أسعد وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة.
 21. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، الدار المحمدية بن عكنون، الجزائر، 2004.
- ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- ALAN LADEIN ; *how to get control of your time and your life*, new york, signet, 1973.
- 2- Gerry Johnson, KEVANSCHOLES, Frederic RERY: *Stratégique*, Pearson Education France 2eme Edition ; 2002.