

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله
 دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله
 مع عرض حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.
 أ. دروش نصيرة د. عزواني ناصر
 جامعة بومرداس المدرسة العليا للتجارة

الملخص:

ان الهدف من هذا المقال يتمحور حول ابراز دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، اذ يعتبر التغيير التنظيمي أساس تطور كل منظمة وبقائها واستمرارها خاصة في ظل الظروف الراهنة، فإحداث هذا الاخير وتفعيله كان لا بد على إدارة الموارد البشرية العمل على توجيه مواقف وأفكار واتجاهات وسلوكيات الافراد بما يتناسب مع اهداف المنظمة وبالتالي إنجاح هذا الأخير، اذ ان تفعيل الأداء والاتصال وتحقيق التنمية التنظيمية بما يعزز طبيعة العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، التغيير الثقافي، الثقافة التنظيمية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Résumé

Le but de cet article est de mettre en évidence le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des changements organisationnels qui peuvent survenir au sein de la compagnie algérienne des télécommunications (Algérie Télécom). Le changement organisationnel est considéré comme un paramètre essentiel pour le développement de toute compagnie pour assurer sa survie et sa continuité surtout dans les circonstances actuelles. Pour apporter un quelconque changement organisationnel avec succès dans n'importe quelle compagnie les gestionnaires des ressources humaines, devraient s'intéresser aux questions liées aux attitudes, aux idées et au comportement individuel en accord avec les objectifs de l'entreprise assurant ainsi la réussite du changement. Une communication effective, la performance et le développement organisationnel améliore la nature interactive des relations entre les ressources humaines et le changement organisationnel au sein de l'entreprise en cours d'études (Algérie télécom).

Mots de clé: la gestion des ressources humaines, le changement organisationnel, le changement culturelle, la culture organisationnel, Algérie Télécom

المقدمة: يحظى مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال بالاهتمام الكبير في معظم دول العالم باعتباره احد الركائز الأساسية في تطور المؤسسات على كافة الأنظمة والأصعدة، لأجل هذا الغرض سوف نقوم بتسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال عملية التغيير التي تعد احدى العمليات المتبعة لمواجهة التحديات البيئية كونها تهتم بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث لكن قد تواجه المنظمة عند احداثها للتغيير امتناع الافراد عنه والتي تنشأ في اغلب الأحيان عن قيم واتجاهات وسلوكيات الافراد داخل المنظمة، لذلك كان على المنظمات الاهتمام بالثقافة المنظمة وجعلها في خدمة عملية التغيير وليس مقاوما لها. ولأجل ترسيخ هذا المبدأ كان لا بد على مؤسسة اتصالات الجزائر الانطلاق من التغيير الثقافي كنقطة بداية حقيقية لباقي التغييرات.

تتناول هذه الدراسة البحث في واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر في احداث التغيير وتفعيله، فإذا كانت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تسعى الى احداث التغيير كان لا بد لها تعزيز وتطوير ثقافة منظمة مساندة للتغيير الثقافي لمواكبة التغييرات المستمرة والقوية التي تفرضها الظروف الراهنة.

وهذا من خلال التعرض له في المحاور التالية:

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

المحور الثاني: العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

المحور الثالث: دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

أولاً: ماهية التغيير.

يرتبط التغيير التنظيمي بضرورة البحث بصورة مستمرة عن إمكانية احداث تحسين في عمل ما. ويمثل التغيير حاجة ملحة وضرورية في ظل التطورات التي تحدث في كافة المجالات وبما يجعل عدم اخذه في الاعتبار مشكلة يمكن ان تتفاقم لذا "يعتبر التغيير التنظيمي، التحول او التنقل او التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف والعمليات، الإجراءات والقواعد... الخ، للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره"¹ كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإجراءات تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، اذ يعد مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل"².

كما يعرف التغيير على انه "عملية تعتمد على عوامل معنوية (soft) مثل الثقافة، القيادة، والتحفيز. وأخرى مادية (hard) كالمدة التي تستغرقها العملية، كفاءة الفريق المكلف بإحداث التغيير، التزام كل من الإدارة والأفراد بهذه العملية وأخيرا المجهود الإضافي الذي يقوم به الموظفون لتحمل التغيير"³

وعليه يمكن القول ان التغيير التنظيمي هو كل التغييرات الاختيارية والإجبارية على أساليب أنشطة المنظمة من استراتيجيات وسلوك وقيم وهياكل الذي يؤدي في النهاية الى التحكم بطريقة افضل في إدارة المنظمة وعلاقتها مع محيطها الخارجي وذلك لتحسين الأداء.

ثانياً: إدارة التغيير.

تعد إدارة التغيير " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلص عن معارف وقيم وتقنيات أخرى"⁴، وتتم اهم خصائص إدارة التغيير فيما يلي:⁵

الاستهدافية: اذ يعني ان إدارة التغيير لا تتحرك عشوائيا انما على أساس اهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: معنى ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة أي ان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

التوفيقية: أي بمعنى مدى التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لهذه العملية.

الفعالية: وذلك من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم.

المشاركة: أي تفاعل كافة الافراد إيجابيا من خلال المشاريع الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير وذلك لتفادي مقاومته.

الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير، الدعم بالشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد بمعنى تحديد القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير.

الإصلاح: اذ ان نجاح التغيير مرتبط بإصلاح الاختلالات والعيوب الموجودة، سواء على مستوى الافراد والجماعات او على مستوى المنظمة.

الكفاءة: اذ يجب ان يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

من خلال ماسبق يكن تعريف إدارة التغيير على انها عملية إدارية منتظمة ومخططة تسعى الى زيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها مما يسمح لها بمواجهة تحدياتها المختلفة، اذ ان نجاح ادارة التغيير مرتبط الى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة الذكر مع وجود خاصيتين عمليتين هما:

- القدرة على التطوير والابتكار. بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية افضل مما هو مستخدم حاليا.
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث، أي القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الاحداث السريعة التي تحتاج الكيان الإداري أي ان تتوافق وتتكيف معها وان تسيطر عليها وتحكم في اتجاهها ومسارها.
- بالإضافة الى ذلك تستدعي إدارة التغيير الإجابة الواضحة على عدة أسئلة أهمها مايلي:⁶

✓ لماذا التغيير (why) : اذ يعتبر نقطة انطلاق التغيير وذلك عن طريق تحديد المؤشرات التي تدل على ضرورة احداث التغيير. من خلال اجراء عملية التشخيص.

✓ ماالذي يتم تغييره (how): وذلك عن طريق ابراز مجالات التغيير.

✓ كيف يتم التغيير (how): وذلك عن طريق تبيان المراحل التي يجب ان يمر بها التغيير مع تحديد الأدوات والوسائل.

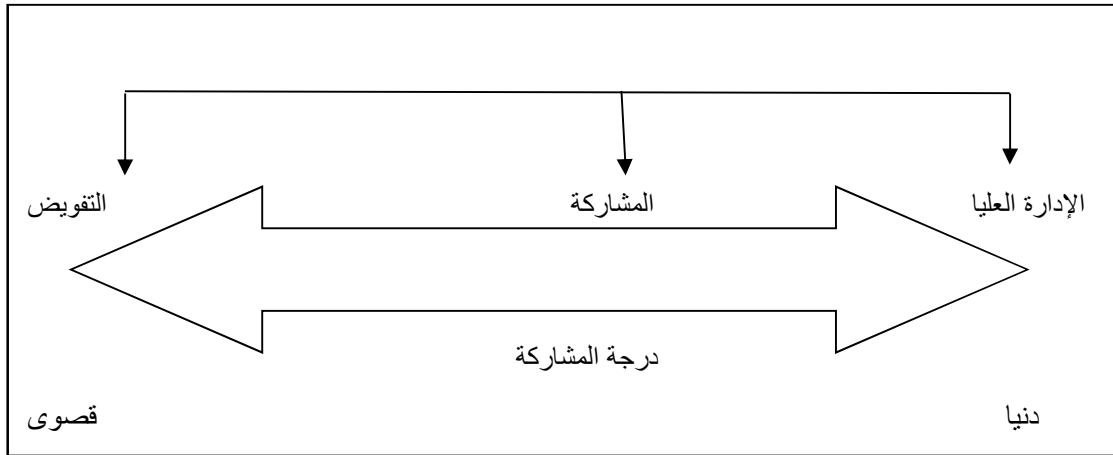
✓ من يقوم بالتغيير او من يغير (who): تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

-ان تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.

-ان تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

-ان تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات ادنى.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين البدائل الثلاثة، والتي تتمثل في مقدار المشاركة من طرف الافراد العاملين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص:191.

ثالثا: مداخل التغيير.

لقد تعددت المداخل التي يمكن للمنظمات ان تعتمد عليها لإحداث عملية التغيير بهدف تحقيق الميزة التنافسية، ولعل اهم المداخل المستعملة من طرف المنظمات مايلي:

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

- إدارة الجودة الشاملة.
- إعادة الهندسة.
- التطوير التنظيمي.

1. ادارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة احد اهم برامج التغيير التنظيمي ولتطبيق هذا الأسلوب الإداري يجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية كإعادة تصميم أنظمة المعلومات وعمليات الإدارة المالية والميكل التنظيمي بالإضافة الى تغيير الأدوار. وتعرف الجودة على انها "مجموعة من الصفات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات"⁷ اما إدارة الجودة الشاملة فتعرف على أنها "مسؤولية كافة العاملين في المنظمة من خلال تقليص التكاليف وتحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة الربحية"⁸

كما تعرف على أنها "اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل او ما يفوق توقعاته، أي انها تخدم مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم، وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل وأخيرا اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة"⁹

من خلال ما تم ذكره، تعتبر الجودة تلبية لرغبات العملاء الحالية والمتوقعة والمطابقة للمواصفات بالإضافة الى الدقة والالتقان. اما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية حديثة تعمل على احداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وأهدافها بغية اجراء تحسينات شاملة بغرض تحقيق رضا العملاء.

2. اعادة الهندسة:

يعد الباحث مايكا هامر (Mickel Hammer) من الرواد الذين اطلقوا هذا المفهوم في مقالة نشرت سنة 1990 في مجلة (Harvard Business Revive) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة.

اذ تعرف على انها "عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال اعمال معين بغرض احداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للاداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"¹⁰

كما تعرف على انها "احدى مداخل التطوير التنظيمي وتركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة"¹¹

من خلال ما سبق وتجسيدا لاهداف الدراسة يمكن الاعتماد على المفهوم الاتي لاعادة الهندسة الذي يعد نموذج جديد لاعادة بناء المنظمة، يقوم على مبدأ إعادة التفكير بالوضع الحاضر لهذا البناء بهدف احداث التغييرات الجذرية على مستوى العمليات الاستراتيجية للمنظمة من خلال تكييف الثقافة المنظمة السائدة لتحقيق الاستجابة السريعة والكفاءة لمواجهة متطلبات التغييرات البيئية المختلفة على النمو الذي يعزز فاعلية المنظمة، ويشمل هذا المفهوم على اربع ابعاد جوهرية: إعادة التفكير، التغيير الجذري، العمليات الاستراتيجية، والتكيف الثقافي.¹²

3. التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي من مداخل التغيير فهو يسعى الى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمات ككل، اذ يعرف هذا الأخير على انه "عملية مخططة وتدار بطريقة منتظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة وذلك بهدف زيادة فاعلية المنظمة في أسلوب حل المشكلات التي تتعرض لها"¹³

دور إدارة الموارد البشرية في احدث التغيير التنظيمي وتفعيله

ان اهداف برامج التطوير التنظيمي تختلف حسب مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، لكن عموما اهم الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹⁴

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر.
- خلق جو من الثقة بين العاملين على مختلف مستويات التنظيم.
- العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء الى المنظمة.
- زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة والصراعات واسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.

المحور الثاني: العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية على انها"هي المسؤولة عن كافة المديرين في المنظمة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الافراد"¹⁵

كما انها" استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشمل ذلك على عملية التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والتراتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين"¹⁶

ان الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف نذكرها فيمايلي:¹⁷

- جلب افراد اكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.
- العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد والتفاني في عملهم من خلال تشجيعهم وادماج أهدافهم مع اهداف المنظمة.¹⁸
- متابعة صراعات العمل، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.¹⁹
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الافراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور... الخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.²⁰
- إدارة وضبط عملية التغيير لعود بالنفع على المنظمة والموظف.²¹

ثانياً: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في احدث التغيير وتفعيله.

ان مسؤولية احدث التغيير وبناءه وتفعيله داخل المنظمات يقع على عاتق قادة المنظمة في المقام الأول وكذا كبار المديرين وحتى الافراد العاملين كون ان التغيير يعني الجميع. وتشمل هذه المسؤولية النقاط التالية:

- الثقافة المنظمة ركيزة أساسية لنجاح التغيير.
- أوجه تأثير الثقافة المنظمة.
- دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

1. الثقافة المنظمة ركيزة أساسية لنجاح التغيير

تعتبر الثقافة المنظمة من الاعمال الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، كونها تساعد على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية من خلال تحديد درجة التماسك والاندماج الدخلي وغيره، حيث تعرف هذه الأخيرة على انها "مجموع القيم التي يعتنقها الفريق ويراهم ملائمة لحل المشاكل والتاقل مع المحيط فهي الطريقة المثلى في التفكير وتقديم الحلول المثلى، ويمكن معرفة الثقافة السائدة من ملاحظة وتصرفات وطريقة عملهم وبدراسة تاريخ المنظمة²² كما ينظر اليها على انها منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والإيمان بها لجميع افراد التنظيم بغض النظر عن الوضعية والمستوى الدراسي"²³

كما انها تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، فهي تعبر عن تلك القيم التي تعتنقها المنظمة والفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن.²⁴

ان الاهتمام بالثقافة المنظمة في ازدياد مستمر في منظمات الاعمال لما لها من تأثير فعال على أداء الافراد وأداء المنظمة ويظهر هذا التأثير كمايلي:²⁵

- تساهم في وضوح رسالة المنظمة التي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.
- تنمي الإحساس بالانتماء للمنظمة.
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات الافراد وسلوكياتهم.

2. اوجه تأثير الثقافة المنظمة.

تأثر الثقافة المنظمة على كل من: المنظمة، فعالية الأداء التنظيمي، فعالية السلوك والاستراتيجية.

1.2 تأثير الثقافة المنظمة على المنظمة: هناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة المنظمة على المنظمة أهمها:²⁶

- تحديد تدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة.
- تدعيم وتوسيع قوة المنظمة.
- المرونة والقدرة على التكيف من خلال توفير الوسائل التي تساعد على تحقيق المرونة.
- الانضباط والالتزام.

2.2 أثر الثقافة المنظمة على الهياكل التنظيمية: فالثقافة المنظمة تؤثر على نوع هيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها، حيث ان ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

3.2 أثر الثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي: تكمن أهمية الثقافة المنظمة في ارتباطها بالأداء التنظيمي من خلال كونها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لإدارة المنظمة²⁷

ان وجود ثقافة منظمة قوية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء مما يحم بتحقيق إنتاجية مرتفعة حيث اشارت بعض الدراسات حول خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز انها المنظمات التي تتميز وتتمتع بثقافة منظمة متجانسة ومتماسكة وقوية وهي الأكثر ابداعا.²⁸ إذ أكد الباحثون ان الثقافة القوية تؤثر إيجابا على أداء المنظمة لانها تسمح بتحفيز الافراد وتجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل كما ان توفير القيم التنظيمية تحقق رضا النفس لدى الافراد ويزيد من ولائهم التنظيمي،

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

كما ان "الثقافة القوية ترتبط بمستوى عال من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين ويحدث العكس في حالة الثقافة الضعيفة.

4.2 اثر الثقافة المنظمة على السلوك التنظيمي: يعد سلوك الافراد داخل المنظمة احد اهم المكونات الثقافية، فالقصص البولية التي ترتبط بأشخاص صنعوا تاريخ المنظمة ونجاحها يتم سردها من اجل سرد سلوك معين، كذلك بالنسبة للطقوس والتقاليد والاحتفالات وهي سلوكيات يشكل تراكمها الثقافة المنظمة وتساعد على تبني سلوكيات دون أخرى.²⁹ اذن تؤثر الثقافة المنظمة على سلوك الأفراد وتكون هذه الاثار واضحة او خفية وتلقى الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها.

5.2 اثر الثقافة المنظمة على الاستراتيجية: ان الثقافة المنظمة تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والخارجية، ومن خلال هذه الرسالة يتم اختيار طبيعة الاستراتيجية اللازمة لتحويلها من فلسفة فكرية للمنظمة الى عمليات فعلية. بطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بثقافتها وتظهر أهمية صياغة رسالة واضحة للمنظمة فيما يلي:³⁰

- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- بناء مناخ تنظيمي موحد والقدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم المجتمع.

3. دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الثقافي.

تقع مسؤولية التغيير الثقافي في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة وكبار مديريها كما ان كل شخص في المنظمة يجب ان يكون معنيا بالتغيير الثقافي، إلا ان الكثير من التغييرات تفشل لانها قد تكون ضد الثقافة المنظمة او لتجاهل احداث التغيير الثقافي اثناء التغيير التنظيمي الناتج عن الاعتقادات التالية:³¹

- الثقافة ليست لها قيمة.
- لا يمكن تغيير الثقافة حتى وان اردنا ذلك.
- التدريب يساوي التغيير الثقافي.
- الثقافة واضحة ولا داعي للتخطيط لها.

لذلك فان مسؤولية إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير الثقافي تزداد أهميتها خاصة وان الثقافة المنظمة ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لجميع افراد المنظمة. وحتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في احداث التكيف الثقافي في المنظمة مع التغييرات التنظيمية التي تمر بها ، فان ذلك يتطلب الإجابة على التساؤلات التالية:

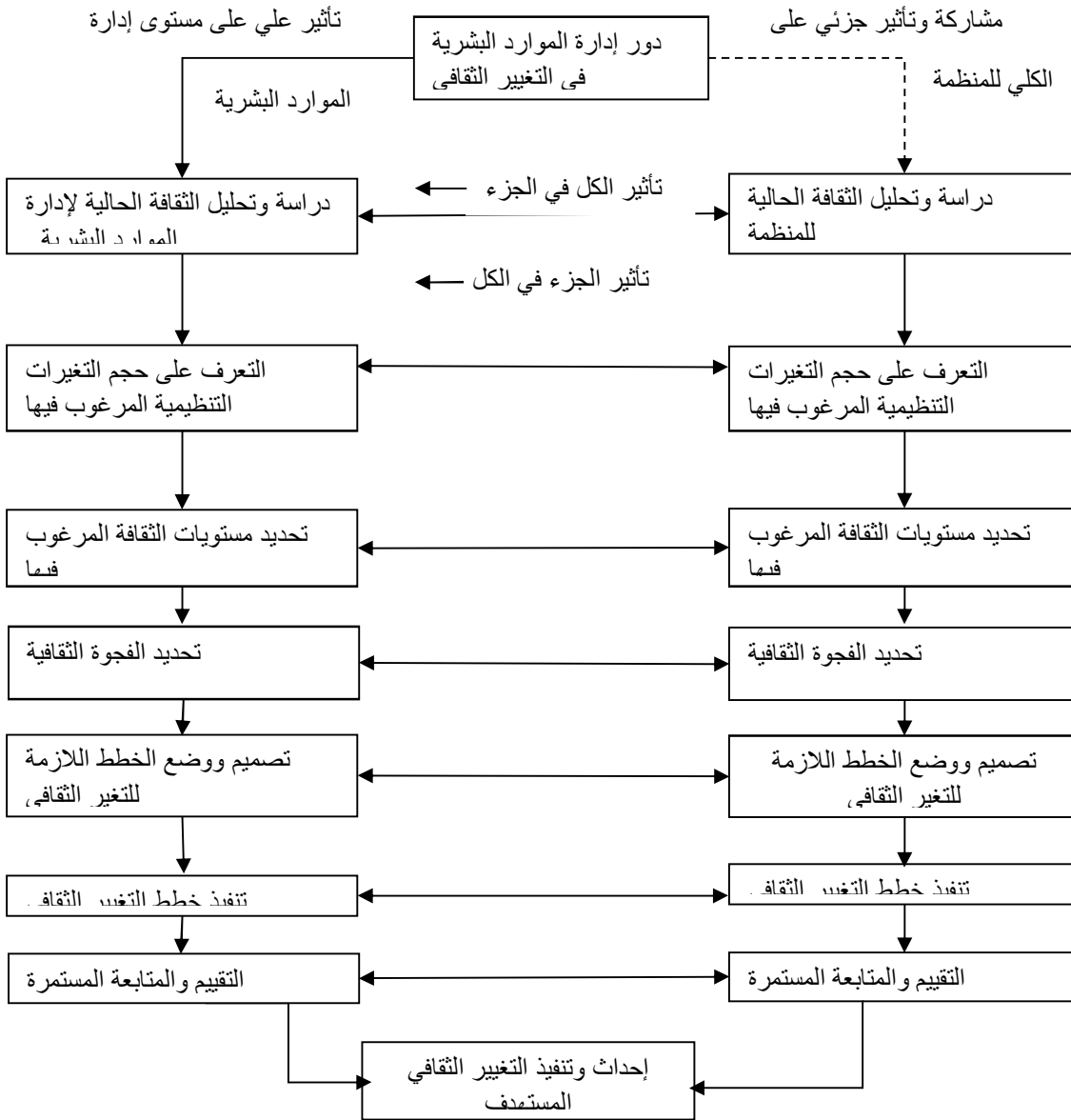
- ما هي الثقافة المنظمة الحالية؟
- ما هي التغييرات التي تمر بها المنظمة حاليا؟
- ما هي الثقافة الجديدة التي يجب ان تكون عليها المنظمة في ظل التغيير؟
- ما هي الفجوة الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المطلوبة؟
- ماهو الدور المفروض الذي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به من اجل تقليص هذه الفجوة؟

ثالثا: نموذج مقترح لدور إدارة الموارد في بناء الثقافة المنظمة.

النموذج التالي يوضح دعم إدارة الموارد البشرية من خلال القيام بمسؤولياتهم اتجاه بناء الثقافة المنظمة أثناء التنفيذ .

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

شكل رقم (25): مقترح لدور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير الكلي والجزئي أثناء التغيير التنظيمي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

من الشكل السابق يتضح الآتي:

1. إن مراحل التغيير الثقافي سبعة مراحل أساسية متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل.
2. إن دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم التغيير التنظيمي ينقسم إلى قسمين.
 - 1.1. إحداث التأثير الجزئي والمشاركة مع الإدارة العليا للمنظمة وباقي الإدارات في تنفيذ مراحل وخطط التغيير الثقافي ككل.
 - 2.2. لإدارة الموارد البشرية الدور الكامل والتأثير الكلي في 'إجراء التغيير الثقافي الجزئي على مستوى قسم أو إدارة الموارد البشرية.
3. يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي المرغوب سواء على المستويين الكلي أو الجزئي للمنظمة، على حجم ودرجة المشاركة والثقة الممنوحة لهذه الإدارة من قبل الإدارة العليا.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

4. يجب أن يتم بناء الإطار الثقافي في إدارة الموارد البشرية من خلال الإطار الثقافي الكلي للمنظمة، على أن هذا لا يمنع من وجود بعض نقاط التمايز أو التنوع في التغيير الثقافي في أي إدارة عن الثقافة الكلية للمنظمة، بمعنى آخر قد تكون فجوة ثقافية بين الثقافة الكلية للمنظمة والثقافة الجزئية لأي إدارة ويجب ألا تكون هذه الفجوة تعيق الأداء.
5. كما يوضح الشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية، يجب أن تكون شريك في عملية التغيير الثقافي. بل يجب أن يكون لها الدور القيادي في التغيير، على أن هذا لا يمنع من مشاركة الإدارات الأخرى، خاصة ذات الصلة بالسوق والعملاء والبيئة الخارجية مثل العلاقات العامة والإعلان والترويج والبيع والتعاقد وغيرهم.
6. من المتوقع أن يؤثر التغيير الثقافي في الجزئي لإدارة الموارد البشرية على التغيير الثقافي الكلي للمنظمة، ذلك بسبب خبرة ومهارة إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ خطط التغيير الثقافي.
7. بانهاء المراحل السبع ودعم التغيير الثقافي سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية تكون عملية التغيير الثقافي المستهدف قم تم تنفيذه.

المحور الثالث: دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله بمؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: إجراءات البحث الميداني: ان اسقاط الاطار النظري لموضوع البحث على ارض الواقع يتطلب توكير اطار منهجي واضح، يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي يجري من خلالها البحث الميداني، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة، حيث اختيار أداة البحث لا يجب ان يكون عشوائيا او خاضعا للذاتية، بل يجب ان يبنى على أسس متينة للوصول الى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

يهدف هذا المحور الى تقديم عرض لنتائج الدراسة الميدانية وهذا من خلال توضيح إجراءات البحث وأدواته ووصف خصائص مجتمع البحث وبيان الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير وتفعيله بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية شلف.

فمن اجل اجراء الدراسة تم تصميم استبيان باعتباره اكثر الوسائل جمعا للمعلومات وأكثرها شيوعا وفعالية. اذ يتضمن هذا الأخير 36 سؤال موزعين على أربعة محاور رئيسية كمايلي:

أولاً: التغيير في المنظمة: وتتعلق هذه البيانات بتحديد القاط التالية:

- الحاجة الى التغيير.
- إدارة التغيير.
- مقاومة التغيير.

ويشمل هذا المحور على 11 سؤال.

ثانياً: البيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي: وتتعلق هذه البيانات ب:

- طرق الاتصال والإعلام بالمؤسسة.
- عملية التوظيف.
- عملية التدريب ونظام الحوافز.

ويشمل هذا المحور على 16 سؤال.

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: ويشمل هذا المحور على 4 أسئلة.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

رابعا:البيانات الشخصية: وتعلق ب:

- طبيعة الجنس المستجوب.
- المستوى التعليمي.
- الاقدمية.

المركز الوظيفي. ويشمل هذا المحور على 5 أسئلة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومسؤولي اتصالات الجزائر وقد تم تحديد عينة الدراسة التي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولنا اختيار العينة الملائمة لإشكالية موضوع البحث، حيث تم اخذ عينة ممثلة من مجتمع العينة الأصلي بلغت 6 وكالات بالإضافة الى مسؤولي المديرية الإقليمية والولائية من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة كيف تم احداث التغيير.

وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقيد بالموضوع وفي نفس الوقت الإحاطة باغلب متغيراته ومحاوره، وقد تم توزيع الاستبيان على افراد العينةال(105) في شكله النهائي، منها(85) خاصة بالوكالات التجارية و(10) بالمديرية الإقليمية و(10) بالمديرية الجهوية.

وحتى يكون فهم جيد للأسئلة من طرف افراد العينة المختارة وابعادهم عن كل لبس وغموض قمنا بصياغة الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية، وهذا محاولة منا الوصول الى اجابات دقيقة يمكن الاعتماد ليها في التحليل.

ثانيا: حوصلة نتائج الاستبيان.

كانت نتائج البحث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله بمؤسسة اتصالات الجزائر كالتالي:

- هل ترى ان التغيير ضرورة ام حتمية تفرضه الظروف الراهنة؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة.

الجدول رقم (3-1): الإجابة عن السؤال رقم 1.

الإجابة	التكرارات	النسبة %
ضرورة	34	32.38
حتمية	71	76.62
المجموع	105	100

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان 32.38% من افراد العينة يرون ان التغيير ضرورة تفرضه الظروف الراهنة، بينما اكثر من 76% يرون ان التغيير حتمية، حيث ان اهم الأسباب التي تحتم على المؤسسة عملية التغيير تلك المتعلقة بالتطورات التكنولوجية او تلك الخاصة بالتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسة على التكيف معها، ويرجع اختيار هذين السببين لطبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد بالأساس على تكنولوجيا الاتصال بالإضافة الى المنافسة القائمة وتأخر المؤسسة على نظيراتها العربية والأجنبية.

- هل ترى ان تغيير الثقافة السائدة في مؤسستكم هي افضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

الجدول رقم (3-2): الإجابة عن السؤال رقم 2.

الإجابة	التكرارات	النسبة%
نعم	85	80.95
لا	20	19.05
أخرى	00	00
المجموع	105	100

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال المتحصل عليها، يرى اغلبية افراد العينة المستجوبة وذلك بنسبة 80.95% ان تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة افضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح، حيث يرون ان الثقافة المنظمة لها الدور البارز في بناء شخصية الافراد وبالتالي كان لابد على الإدارة العمل على تغيير معتقدات وأفكار واتجاهات وسلوكيات الافراد قبل البدء في أي عملية التغيير، لان تغيير تلك الأفكار والقيم والمعتقدات تعتبر نجاحا للتغيير قبل إحداثه، اذ لا يمكن القول ان تغيير البنية التحتية من منشآت وهياكل وجلب تكنولوجيا متطورة كفيل بإحداث تغيير ناجح بعيدا عن تغيير العقلية السائدة، في حين يرى 19% غير ذلك وذلك راجع الى نقص الوعي ومفهوم الثقافة المنظمة لديهم.

• برأيك يقاوم التغيير نتيجة؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة.

الجدول رقم (3-3): الإجابة عن السؤال رقم 3.

الإجابة	التكرارات	النسبة%
الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات.	17	16.19
الخوف من المجهول.	12	11.43
لعدم فهمهم لأهداف التغيير.	10	9.52
لعدم المشاركة في التخطيط لهذا التغيير.	53	50.48
الخوف من فقدان السلطة.	08	7.62
أسباب أخرى.	05	4.76
المجموع	105	100

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان.

ان لعمليات التغيير كما تم توضيحه سابقا قوى تقاومه، والأکید انه كانت هناك مقاومة من طرف الافراد لعملية التغيير داخل المؤسسة وتتوقف أسباب المقاومة حسب موظفي اتصالات الجزائر من الأهم الى الأقل أهمية كما هو موضح أعلاه. يتضح من خلال النتائج ان 7.62% من فئة العاملين الذين لديهم اقدمية ويحتلون مراكز مسؤولية وبالتالي يخافون على مراكزهم من الفئات العمالية ذات الشهادات وبالتالي لا يحبذون التغيير، بينما 16.19% هم نفس الفئة العمالية الذين لديهم اقدمية ولكن لا يحتلون مراكز قيادية اذ يفضلون عاداتهم القديمة وبالتالي لا يحبذون التغيير تكاسلا منهم وجهلهم لتقنيات الوسائل الحديثة، اما النسبة الكبرى والتي تمثل اكثر من 50% نرى ان مقاومتهم للتغيير لا يعود لخوفهم من العمل او تكاسلهم وإنما يعود لعدم مشاركتهم في التخطيط لهذا التغيير واعتبارهم وسيلة تنفيذ فقط.

اما نسبة 11.43% وبعد استطلاع رأيهم لاحظنا خوفهم من المجهول يعود الى التفكير في خصوصية المؤسسة وبالتالي تسريحهم عن العمل لأنهم افراد لا يملكون شهادات كافية. اما 9.52% والتي تعبر عن عدم الفهم للتغيير فهي تمس عادة

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

الأشخاص الذين ليس لديهم احتكاك كبير بميدان العمل، ونخص بالذكر فئة السائقين، العاملين بمجال البناء والكهرباء وغيرهم.

حسب رأيك، دور إدارة الموارد البشرية في تحسيس العاملين بأهمية التغيير الثقافي؟
يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة.

الجدول رقم (3-4): الإجابة عن السؤال رقم 4.

الإجابة	التكرارات	النسبة%
قوي جدا	20	19.05
قوي	55	52.38
متوسط	25	23.81
ضعيف	03	2.86
ضعيف جدا	02	1.90
	105	100

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان.

بالنظر الى النتائج المتحصل عليها نجد ان 52.38% يرون ان لادارة الموارد البشرية الدور القوي في عملية التغيير الثقافي بالمؤسسة، هذا بالنسبة لفئة المرؤوسين (الموظفين)، في حين 19.05% تؤكد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لم تساهم فقط بتحسيس الافراد العاملين بالدور القوي للتغيير الثقافي بل تدها الى جعل هذا الأخير الركيزة الأساسية لاجداث أي تغيير وتشمل هذه النسبة فئة الرؤساء. حيث ترى هذه الأخيرة انها جندت كل ما لديها من وسائل وإمكانيات وبرامج للتعريف بالتغيير الثقافي والتحسيس به في حين يرى مانسته 23.81% من افراد العينة ان إدارة الموارد البشرية في مؤسستهم لها دور الوسيط في التحسيس بهذه الأهمية. اما مانسبة 2.86% يرون ان إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتحسيسهم بالدرجة الكافية اما كونهم بعيدين عنها باعتبارهم يعملون خارج الإدارة وان استعابهم لمفهوم التغيير يكون اقل بالنسبة للافراد العاملين بالإدارة، نتيجة التواصل اليومي مع الرؤساء والمصالح المعنية.

• هل تعتقد ان تغيير الثقافة السائدة في مؤسستك يكون بمعزل عن ثقافة المجتمع؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة.

الجدول رقم (3-5): الإجابة عن السؤال رقم 5.

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	99	94.29
لا	06	5.71
المجموع	105	100

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال التحليل السابق والذي يمثل النسبة العالية له والتي تفوق اكثر من 94%، يظهر جليا مدى وعي وإدراك الافراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين على حد سواء بأهمية التغيير الثقافي، اذ يرون ان تغيير الثقافة السائدة لا يكون بمعزل عن ثقافة المجتمع الذين ينشطون فيه، وتجدر الإشارة ان هذه النسبة العالية راجعة الى مجموعة من الخطوات استخدمتها المؤسسة لبناء اطار اجتماعي داخل نسيجها الثقافي والذي لا يكون بعيدا عن ثقافة المجتمع الذي هي فيه، اذ تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

- يتم اختبار المقدمين للوظيفة عن ثقافة المؤسسة وبالتالي قبل ان تستكمل إجراءات التعيين، بسحب المترشح نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ثقافة المؤسسة.
 - جعل الافراد المعينين في المنصب يؤمنون بان الأولوية للمعتقدات والسلوكيات والقيم الخاصة بالمؤسسة.
 - المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء ذلك.
 - تزويد الافراد العاملين بنماذج تغيير ناجحة قادها افراد شباب سابقين بالمؤسسة.
 - تلقين العاملين بثقافة المجتمع وقيمه وان ثقافتهم وقيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم لا تكون بمعزل عن هذه الثقافة.
 - تقديم المكافآت والتقييم عن الاعمال التي قام بها العاملين الجدد وجعل هذه الأخيرة نتيجة التغيير المحقق.
- وفي الأخير يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر في الطريق الصحيح كون النسبة العالية مدركة لأهمية التغيير الثقافي وان هذا الأخير لا يمكن بمعزل عن ثقافة المجتمع.
- الخاتمة: ان نجاح أي عملية تغيير تستوجب على إدارة الموارد البشرية رفع التحدي باعتبارها اهم وظائف المنظمة. وذلك لا يكون الا بترسيخ ثقافة تنظيمية قوية مستمدة من ثقافة المجتمع التي لا يمكن ان تكون بمعزل عنه وعن البلد الذي تنشط فيه. اذ تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للافراد ومنحه هوية مشتركة واحداث التنسيق بين أساليب وطرق العمل، كما تساعد على تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة، ومن اجل ضمان كل ذلك كان لابد على إدارة الموارد البشرية تقوية قيم ومعتقدات الافراد وإعلامهم برسالتها ومهمتها وإشراكهم في القرارات التي تتخذها والتغييرات التي تقوم بها وكذا أهمية هذا التغيير والحاجة اليه. كل هذا يعد عاملا مهما لنجاح وتفوق أي منظمة واحداث التغيير وسيما تفعيله.
- النتائج: لقد ساهمت الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان الموزع الى استخلاص مجموعة من نقاط القوة والضعف في مؤسسة محل الدراسة، نذكرها فيما يلي:
- نقاط القوة:

- خلق الوعي الكافي لدى مختلف الافراد العاملين بضرورة التغيير والحاجة الماسة اليه وتوفير الوسائل اللازمة لاجرائه.
 - وجود قنوات اتصال مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل تسهيل عملية احداث التغيير وشرح المغزى منه.
 - تقسيم مختلف الدوائر الى مجتمعات، أي كل دائرة تقريبا تحتوي على مجمع ، وكالة تجارية، مركز انتاج، مركز تضخيم(رقمي)، مركز معدات، الامر الذي يسهل التحكم فيها وسهولة احداث التغيير.
 - توفير مناخ تنظيمي ملائم من وسائل، معدات، تقنيات حديثة وشروط الامن والنظافة والاحترام المتبادل، الامر الذي يسمح بتعزيز روح العمل وتنمية الولاء للمؤسسة. وبالتالي الوصول الى الأهداف المرجوة.
- نقاط الضعف:

- عدم اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير وكذا عدم اشراكهم في وضع الأهداف، الامر الذي يؤدي الى اللامبالاة وعدم الإخلاص في العمل مما يؤثر سلبا على النتائج المنتظرة.
- ان إدارة الموارد البشرية لا تقوم ببناء استراتيجيات تستجيب الى التغيرات البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية) الا من خلال مجموعة من الدورات التكوينية التي اعدت من اجل الصورة فقط. يستغلها الموظفين من اجل السفر لا التعلم. كما انها تركز أساسا على تكوين الافراد في الجانب التقني دون لن تأخذ في حسابها تكوين أعوان

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

الاستقبال والتي تتطلب وظيفتهم ميزات خاصة يجب تكوينهم عليها، والذين اصبحوا اليوم يمثلون الواجهة الحقيقية للمؤسسة.

• عدم المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في كثير من الجوانب الاجتماعية والعلمية اصبح يخلق فجوة بينهم، الامر الذي يصعب في تحقيق الأهداف المسطرة، اذ يعتبر تقليص الفجوة من اهم العوامل لاحداث أي تغيير ناجح.

التوصيات والاقتراحات:

• العمل على تقليص الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال خلق نوع من المساواة في المعاملة والمنح، وبالتالي احداث تغيير ناجح وفعال.

• تبني مفاهيم وأساليب الجودة في جميع إدارة الموارد البشرية.

• وضع مخطط عمل يوضح استراتيجية المنظمة والانحرافات الممكن حدوثها وطرق حلها.

• دراسة السوق الخارجية من خلال معرفة شدة المنافسة وعدم اعتبار المؤسسة هي الشركة الرائدة، وذلك من اجل الاستعداد لمواجهة منافس محتمل وبالتالي الاستعداد للتغيير.

• العمل على إحساس العاملين بأنهم أصحاب المؤسسة وليس مجرد عاملين فيها.

• محاولة خلق مكاتب لتطوير البرامج وإعدادها دون اللجوء الى البرامج الأجنبية المكلفة.

• وضع نظام لتقييم الأداء، يكون واضح المعالم مما يسمح بتحقيق رضا العامل وزيادة شعوره بمصداقية المؤسسة والولاء لها.

• ضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بالعملية الاتصالية لما لها من أهمية في نقل المعلومات وتكليف العاملين على تقبل هذا التغيير وتدريبهم، واختيار عناصر بشرية مناسبة مؤهلة للمساهمة في احداثه.

• إعادة النظر في وضع معايير لقياس الجوانب التالية.

✓ تقليص مشكلات العمل.

✓ رفع درجة رضا العمل.

✓ تحقيق الزمن المطلوب للانجاز.

✓ زيادة حجم الخدمات.

الهوامش والمراجع:

محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:70. ¹

²مولاي خثير رشيد، فاندي نزيهة، دور المعرفة الضمنية في كفاءة العنصر البشري في تغيير منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي السنوي الثامن وإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-22 افريل-2008، ص:02.

³Allan Jackson, eny keenan, Harold.L, Sirkin, the hard side of change management, Harvard business review, October 2005, p:110.

⁴كمال قاسي، إدارة التغيير "المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص:09.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

- ⁵ احمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص:18.
- ⁶ Alain Rondeau, la mise en œuvre du changement stratégique(quelques avancée sur la connaissance), centre études en transformation des organisation, HEC Montréal, 2007, p :06.
- ⁷ مامون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفار، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص:17.
- ⁸ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص:74.
- ⁹ خالد بن سعد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة"تطبيقات على القطاع الصحي"، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2007، ص:43.
- ¹⁰ Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001, p :364.
- ¹¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:234.
- ¹² محمد مصطفى عبد القادر، إجراءات تكييف الثقافة التنظيمية في اطار جهود إعادة الاعمال، "مدخل نظري تحليلي"، دراسة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي السنوي الثامن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-افريل-2008، ص:04.
- ¹³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي"اساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل، الأردن، 2003، ص:234.
- ¹⁴ موسى الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:28.
- ¹⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:12.
- ¹⁶ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:12.
- ¹⁷ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-11مارس-2004، ص:12.
- ¹⁸ محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:18.
- ¹⁹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:12.
- ²⁰ أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية"اتجاهات وممارسات"، ط1، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الخارجية، البحرين، 2006، ص:13.
- ²¹ أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية،"اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل لبنان 2008، ص:321.
- ²² محمد سعيد اوكيل، الصناعات الثقافية وابعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد2ن سطيف، جامعة الجزائر، 2003، ص:21.
- ²³ يس سعد غالب، الإدارة الدولية، اليازوري، عمان، الأردن، 2002، ص:223.
- ²⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية"مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص:128.
- ²⁵ محمد سيد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية"موضوعات وبحوث مقدمة، جامعة قناة السويس، الأردن، 2005، ص:139.
- ²⁶ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية"مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:21، 22.
- ²⁷ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص:117.

دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي وتفعيله

- ²⁸ لبحيري نصيرة، الطيب دادي، دور الثقافة المنظمة في إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى السنوي الثامن، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 افريل 2008، ص: 08
- ²⁹ احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، دار الكتب، مصر، 2000، ص: 406.
- ³⁰ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلاوي، الرذن، 2006، ص، ص: 154، 155.
- ³¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 154، 155.