

## ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير

أ.د. خوني رابح جامعة محمد خيضر بسكرة  
د. لويزة فرحاتي جامعة باتنة 1 الحاح لخضر

### الملخص:

تتسم بيئة الأعمال في وقتنا الراهن بجملة من المميزات من أهمها نجد تزايد حدة المنافسة العالمية، التركيز على وضع استراتيجيات تنافسية تحقيقا لموقع تنافسي قوي، معدلات عالية للابتكار والتغيير التكنولوجي، العولمة، كل هذه المتغيرات جعلت عملية التغيير التنظيمي من أولويات المرحلة، لذلك نلاحظ اهتماما متزايدا على مستوى إدارة الموارد البشرية بموضوع إدارة التغيير، وضرورة اختيار استراتيجيات ناجحة لإنجاح العملية، والتي تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة منها.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، إدارة الموارد البشرية، ثقافة المنظمة.

### Résumé:

Caractérisé l'environnement des affaires à l'époque actuelle, entre autres caractéristiques de la plus importante compétition mondiale trouver accrue, l'accent est mis sur le développement de stratégies concurrentielles pour répondre sites concurrentiels forts, des taux élevés de l'innovation et le changement technologique, la mondialisation, toutes ces variables a rendu le processus de changement organisationnel des priorités de la scène, de sorte que nous constatons un intérêt croissant niveau humain de la gestion des ressources de la question de la gestion du changement, et la nécessité de choisir des stratégies efficaces pour le succès de l'opération, qui est la culture organisationnelle est l'un d'entre eux.

**Mots clés:** changement, gestion du changement, la résistance au changement, gestion des ressources humaines, la culture de l'organisation.

## مقدمة:

التغيير عملية ضرورية للمؤسسات، ومفروضة عليها نتيجة التغييرات التي تواجهها، ويقصد به ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمؤسسة في حدود أهدافها المسطرة مسبقا، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج، والحقيقة الأكيدة هي أن المورد البشري هو محور هذا التغيير، لذلك لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بدورها الاستراتيجي لإنجاح وتسيير هذه العملية على أحسن ما يرام، بما يحقق أهداف المؤسسة وقيادة التغيير بشكل فعال، وفي هذا الإطار يتم طرح التساؤل التالي:

**إلى أي مدى تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في اعتماد الثقافة التنظيمية كاستراتيجية**

**لتسيير ونجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات في الوقت الراهن؟**

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، وبالتالي تحديد درجة السلطة في فترات التغيير.

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، فهي أصبحت النقطة الفارقة لمواجهة التغيير، أو التكيف معه، وحتى إحدائه إن اقتضت الضرورة، خاصة أن العالم متغير ومتقلب، ولن يتحقق هذا الدور الفعال دون إعطاء الأهمية للمورد البشري الذي يعتبر رأس المال البشري الحقيقي للمؤسسة الذي ينجح أي تغيير، ويضمن تسيير فعال له.

**تقسيمات الدراسة:**

**المحور الأول:** ماهية الثقافة التنظيمية.

**المحور الثاني:** ماهية إدارة الموارد البشرية.

**المحور الثالث:** التغيير التنظيمي.

**المحور الرابع:** إدارة الموارد البشرية وقيادة التغيير.

**المحور الأول:** ماهية الثقافة التنظيمية:

**أولا-** مفهوم الثقافة التنظيمية: هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>1</sup>

- منظومة من القيم والتقارير والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، والأفراد يجلبون معهم قيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تأثر في الطرق التي يتعامل بها الافراد<sup>2</sup>.

- المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة ، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة.<sup>3</sup>

- هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>4</sup>

ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية: لها أهمية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للفرد تتمثل في مايلي:<sup>5</sup>

**1-أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:** العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين الإحساس بالهوية؛

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛

- توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به؛

- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.

**2- أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:** تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في:<sup>6</sup>

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات؛

- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم؛

- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

ثالثا- **مكونات الثقافة التنظيمية:** ويمكن تقسيم عناصر مكونات إلى: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

**1-الإشارات الثقافية:** وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي: القيم، الأعراف والتوقعات، المعتقدات، الرموز، الطابوهات، الأساطير، الطقوس الجماعية، الإشاعات.<sup>7</sup>

**2-الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:<sup>8</sup>

المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، مهنة المنظمة (النشاط).

رابعا- أنواع الثقافة التنظيمية: هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية هي:

**1-الثقافة القوية:** هي " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتغطي بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.<sup>9</sup>

**2-الثقافة الضعيفة:** الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تغطي بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>10</sup> ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات الإدارة.

**3-الثقافة المثالية:** يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، وتعتمد على تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط لتحسين الأداء.<sup>11</sup>

**4- الثقافة التكيفية (الموقفية):** ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>12</sup>

### المحور الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في العملية الإدارية، فالمنظمة تعتمد في تحقيق رسالتها على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات تسمح لهم برسم السياسات والخطط والاستراتيجيات والبرامج، ولهذا يعد نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها الأساسية متوقف على نوعية الموارد البشرية فيها، وعلى الإدارة الفعالة لهذه الموارد البشرية، وستعرض في هذا المحور إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية، أبعادها وعناصرها.

**أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** أعطيت العديد من المفاهيم لإدارة الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

- « إدارة الأفراد ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين و إلى تحقيق العدالة فيما بينهم».<sup>13</sup>

- «إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها، وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة».<sup>14</sup>

- «إدارة تركز على إعداد و اختيار الموظفين بطرق علمية، وإدارية سليمة، وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية».<sup>15</sup>

مما سبق من تعاريف نستنتج أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمة، لأنها تساهم في تحقيق أهدافها، وتحقيق مزايا تنافسية من خلال المورد البشري.

ثانياً- أهمية إدارة الموارد البشرية: هي وظيفة من وظائف المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتحمل إدارة الموارد البشرية هذه الأهمية الكبيرة للعديد من العوامل:

1- تؤدي دوراً أساسياً في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل إستراتيجية المنظمة؛

2- تركز على المورد البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج؛<sup>16</sup>

3- تستطيع توفير موارد بشرية مؤهلة، متخصصة، وذو إمكانيات ومهارات عالية، فهي تساهم في تقديم المنظمة لمخرجات تفوق قيمة مدخلاتها، وبالتالي تحقق لها الكفاءة والفعالية.

4- تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة؛ حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها؛

5- تساهم في تخفيض التكاليف في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية.<sup>17</sup>

ثالثاً- أهداف إدارة الموارد البشرية: يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1- الحصول على أفراد أكفاء في مختلف الوظائف، من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛<sup>18</sup>

2- الاستفادة القصوى من جهود العاملين وفق معايير محددة مسبقاً؛

3- تحقيق انتماء العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة تغيرات البيئة التنافسية؛

4- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتها؛

5- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل والأمراض المهنية؛

6- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

7- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة؛

8- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين؛

9- تنمية العلاقات الطيبة في العمل.<sup>19</sup>

رابعا- وظائف إدارة الموارد البشرية: ساهمت التحديات التي تواجهها المنظمة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ويمكن إجمال هذه الوظائف كالتالي:<sup>20</sup>

1- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف: ويقصد به التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وتحديد مواصفات من يشغلها، ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف، تصنيفها، توصيفها، وتحديد الواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

2- تخطيط الموارد البشرية: هو تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة، كما يقصد به التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية.

3- استقطاب الموارد البشرية: وهو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان، وهناك مصدرين للحصول على الموارد البشرية، المصدر الداخلي والخارجي ومن الممكن التركيز على واحد منهما أو كليهما.

4- اختيار الموارد البشرية: هي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية، والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين، والاختيار، والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

5- تقييم الأداء: وهو تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى، ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.

6- تدريب وتطوير العاملين: هو الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ويساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة.

**7- تصميم أنظمة الأجور والحوافز:** تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة، ووفقاً للأداء المنوط بهم، وتتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

**8- التعويضات المالية وغير المالية:** وتشمل قيمة كل وظيفة قياساً بالأعمال والمهام المتفق عليها مع المنظمة، وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم أجور يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المنظمة تمنح العاملين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازات، وعلاوات كالتأمين الصحي وغيره.

**9- علاقات العاملين:** ويقصد بصيانة ورعاية العاملين وضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية، والثقافية، والترفيهية، وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء.

**10- السلامة والصحة المهنية:** هي النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض المهنية والحوادث، وتتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية، والاجتماعية للعاملين.

**11- تخطيط المسار الوظيفي:** تتم هذه الوظيفة بتخطيط الجهود المختلفة للعاملين عبر الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم، وتقدمهم باعتبارهم مورداً هاماً للمنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين بالترقية والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين.

**12- إدارة الحركة الوظيفية: (الترقية والنقل):** تتم إدارة الموارد البشرية بتحديد مواقع الأفراد العاملين في المنظمة، وكيف تتغير وفقاً لدرجات التطورات الوظيفية، أو لأسباب تتعلق برغبتهم، أو برغبات المنظمة نفسها مما يعني أن الأفراد في حركة مستمرة سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذه الحركة تلزم إدارة الموارد البشرية على أن تقوم بإعداد خطط جيدة، وإتباع المنهج الإداري السليم الذي يقود في النهاية إلى تقليل التكاليف، والزيادة في الإنتاج، ويتم ذلك عن طريق الترقية أو النقل.

ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الموارد البشرية تتم بكل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري بداية بالتخطيط للموارد البشرية إلى غاية تحقيق كل التسهيلات الفاعلة والمؤدية إلى خلق الولاء والانتماء للمنظمة، وكلما حققت المنظمة هذه الأهداف كلما أدى ذلك إلى تطورها وتحقيق التفوق.

**خامسا- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:** نتيجة التغييرات الحاصلة في بيئة العمل، تولدت عدة تحديات وعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من جهة، وتجاه المنظمة من جهة أخرى، وأهم هذه التحديات ما يلي: <sup>21</sup>

**1-تحديات العولمة التنافسية:** أصبح الحصول على الموارد البشرية يخضع إلى اتفاقيات ومعايير دولية ومعايير العمل السائدة، مما جعل التعامل مع العاملين خاضع لقوانين وتشريعات ليست محلية فقط، بل دولية، إضافة إلى أن التنافسية بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من اختيار العاملين أمرا خاضعا إلى متغيرات مختلفة.

**2-التحديات البيئية:** التغييرات التي مست بيئة العمل، ومهارات العاملين، وقيمهم ، ومتطلباتهم الثقافية، جعلت من التحلي بالمرونة الشاملة، والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية أمرا ضروريا.

**3-التغيرات في تركيب القوى العاملة:** أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبء جديد على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقليده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بمن (رعاية صحية، الأمومة،.... إلخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

**4-نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** وهو تحدي كبير في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على بيانات، وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

**5-تغير القيم والاتجاهات:** تلعب القيم دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، التي يقع على عاتقها كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء و الالتزام....) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

**6-زيادة حجم القوى العاملة:** وهذا راجع إلى ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد، والثاني ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة لاستقطاب الأفراد المناسبين.



**7- التشريعات واللوائح الحكومية:** هناك قيود تفرضها الحكومات على المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، إذ يجب عليها العمل بهذه التشريعات والتقيد بها. ويتضح مما سبق أن البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة تتميز بالديناميكية، و عدم الاستقرار، مما أفرز تحديات وجب التكيف معها، والتحلي بالمرونة الكاملة لتحقيق استجابة فعالة لهذه المتغيرات. ومما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة للكفاءات البشرية، والاستثمار الناجح لها، والتحكم في باقي الموارد واستخدامها، لذلك وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية ضرورة حتمية، وليست اختيار، وهي دعامة أساسية تعتمد عليها المنظمات الحديثة القائمة على المعرفة ورأس المال البشري.

### المحور الثاني: التغيير التنظيمي.

**أولاً- ماهية التغيير:** أعطيت عدة تعاريف للتغيير أهمها:

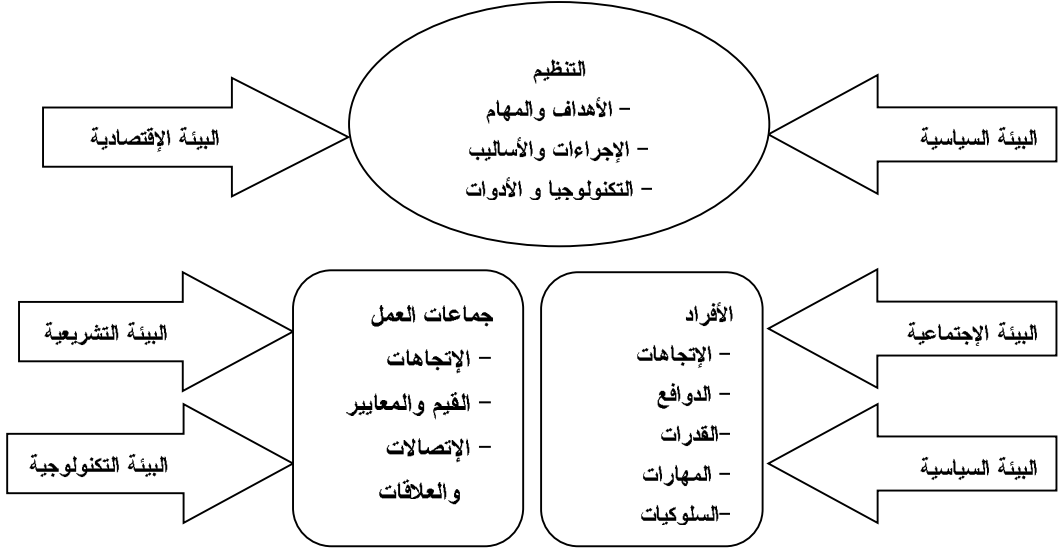
- " إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل "22 .
- " إحداث تعديلات في أهداف، وسياسات الإدارة، وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة ملائمة، أوضاع وأوجه نشاط جديد، يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها "23 .
- " التغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد " 24 .

**ثانياً- دواعي التغيير التنظيمي:**

**1- المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية:** يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تفرزها البيئة

الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياساتها وإجراءاتها.

الشكل رقم 1: دواعي التغيير التنظيمي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري-، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 39.

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مايلي: <sup>25</sup>

- البيئة الاقتصادية المحلية تفرز تغيرات في أسعار الفائدة، مستويات الأجور، أسعار الصرف... الخ، إضافة إلى التغيرات الدولية.
- تغيرات البيئة السياسية الداخلية مثل التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية، وتغيرات البيئة السياسية الخارجية مثل آثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية.
- التقدم التكنولوجي والفني.
- التشريعات والقوانين والبيئة الاجتماعية مثل: أنماط الطلب على المنتجات.
- التغيير في الثقافة والتي تؤثر بدورها على القيم والاتجاهات والسلوك للفرد في المؤسسة مهما كان دوره.

2- المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية: من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة

نذكر ما يلي: <sup>26</sup>

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج؛

- التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل؛

- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل؛

- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة؛

كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات... الخ. أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي.

**ثالثاً- مراحل التغيير التنظيمي:** تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي: <sup>27</sup>

**1- مرحلة إذابة الثلوج:** وفيها يتم محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، وتحفيزهم على التغيير مثلاً تقوم بما يلي: <sup>28</sup>

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

**2- مرحلة التغيير:** أي التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها لذلك يمكن القول أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، واكتساب أنماط جديدة من التصرف والسلوك المساعدة على مواجهة المشاكل، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية: <sup>17</sup> التغيير في أنماط توزيع السلطة؛ التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة؛ التغيير في العمليات الإدارية.

**3- مرحلة التثبيت:** تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب المزاي المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع الطرق التالية: <sup>29</sup>

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، و مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها والاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي؛

- توفير سبل الاتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛

- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي؛
- تكريم الأشخاص و جماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير؛
- تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة.

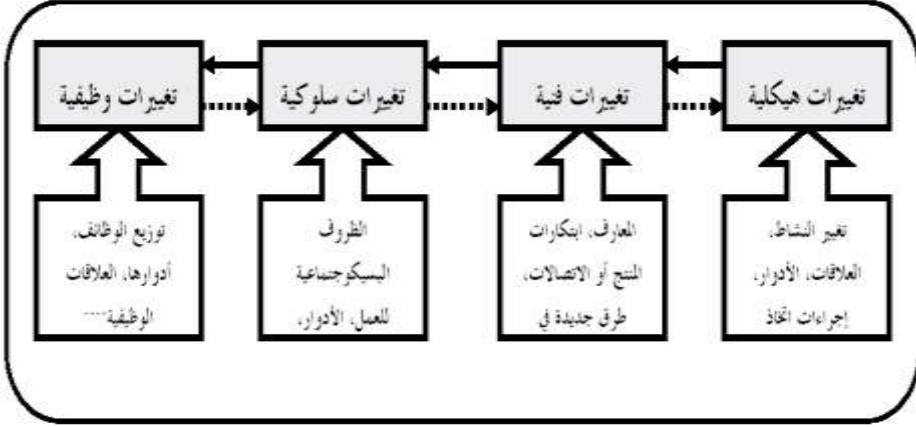
رابعا-معوقات التغيير: من بين المعوقات ما يلي: <sup>30</sup>

- ✓ تجاهل الواقع وما يجري في المحيط؛
  - ✓ القيادة غير الملائمة؛
  - ✓ نقص في الاتصالات؛
  - ✓ عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات العمل؛
  - ✓ غياب تسيير لمشروع التغيير؛
  - ✓ صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية .
- كما حدد المركز الأوروبي للتسيير أهم عوائق التغيير هي: <sup>31</sup>
- ✓ الضغط من أجل الحصول على نتائج في الأمد القريب؛
  - ✓ عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال التغيير؛
  - ✓ نقص القيادة اللازمة للتغيير؛
  - ✓ نقص الوعي بالحاجة للتغيير؛
  - ✓ الكفاءات غير الملائمة؛
  - ✓ غياب الرؤية.

و يتضح من خلال هذه الدراسة أن التغيير مهما بدا بسيطا فانه يكون فرصة جديدة للإدارة ، فما عليها إلا أن تكون في حالة استعداد وجاهزية مستمرة، للاستمرار في التغيير وتجنب آثاره السلبية.

خامسا- مداخل التغيير التنظيمي: سوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي.



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص330.

أولاً- المدخل الوظيفي: ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، وتمثل الفلسفة ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.<sup>32</sup>

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تنجه إلى الأسواق الدولية.<sup>33</sup>

ثانياً- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:<sup>34</sup>

### 1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

- أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

### 2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.<sup>35</sup>

ثالثاً- المدخل الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة<sup>36</sup>، حيث أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى.<sup>37</sup>

رابعاً- المدخل التكنولوجي: ويتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل،<sup>38</sup> ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، أو استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.<sup>39</sup>

**خامسا- مدخل عبر التغيير الترتيبات المادية:** ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم.

#### سادسا- إدارة التغيير:

إدارة التغيير التنظيمي: "فلسفة لإدارة المؤسسة، تتضمن التدخل المخطط في أحد، أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب، مع مبررات التغيير<sup>40</sup>، إذن تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، بقصد بلوغ أهداف المنظمة المحددة.<sup>41</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن إدارة التغيير أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة، وليست مجرد ردود أفعال، وأن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود هيئة مختصة لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية.

**سابعا- مقاومة التغيير والمصادر المسببة لها:** تعتبر مقاومة التغيير رد فعل طبيعي رافض للتغيير، ولها عدة أسباب هي:<sup>42</sup>

- 1- مصادر مرتبطة بشخصية الفرد: الخوف من المجهول، تفضيل الاستقرار.
- 2- مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: الوقت المخصص، و الموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد، مدى إشراك الأفراد و احترام مهاراتهم و كفاءاتهم، مصداقية وكيل التغيير... الخ.
- 3- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: عدم الانسجام مع القيم والمبادئ و القنوات الموجودة، ومدى تأثير التغيير على تماسك النظام، رفض الوضع غير المألوف.

**المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية وقيادة التغيير.**

#### أولا- إدارة الموارد البشرية قائد أم تابع في قيادة التغيير؟

إن القيام بالتغيير التنظيمي اليوم هو من صلب مهام إدارة الموارد البشرية، وباعتبار التغيير عملية معقدة ومتشعبة كان لا بد على مدير إدارة الموارد البشرية أن يقلص ردود الأفعال السلبية تجاه

هذا التغيير، وتشجيعه للموارد البشرية على قبوله، وحتى دعمه، وخلق المناخ المناسب لإنجاحه، ولكي نوضح طبيعة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير، هناك فلسفتين هما: <sup>43</sup>

**1-** إدارة الموارد البشرية هي أداة في خدمة تسيير التغيير، لذلك توضع سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل وتدعيم ومساعدة بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة، فهي تضبط احتياجات المؤسسة من العمالة وتسريح الفائض منهم، كنتيجة للتغيير الذي أقرته الإدارة التنفيذية.

**2-** الفلسفة الثانية ترى أن إدارة الموارد البشرية مكون رئيسي واستراتيجي ومحرك هام وقائد في تسيير التغيير، ويقتضى عليها إيجاد الصيغة التي تسمح بتفاعل سياساتها مع بقية سياسات المؤسسة، وهذه الفلسفة أحسن لأنها إذا كانت مكون ستتغذى من الاختلافات الموجودة، وتبحث عن تحقيق الانسجام والاندماج في التسيير العام للمؤسسة.

وبالتالي يمكن التوصل إلى أن:

- إذا كان أسلوب إدارة التغيير بالفرض والإجبار هنا دور إدارة الموارد البشرية يتلخص في تحقيق المعادلة بين الاحتياجات والموارد البشرية الحالية، وبالتالي هي أداة لتسهيل عمل بقية الإدارات في إحداث التغيير، أو أداة تنفيذ لهذا التغيير.

- أما إذا كان أسلوب إدارة التغيير بالتفاوض فهو يكشف عن مورد بشري كعضو محرك وفاعل في التغيير، وبالتالي تلعب هنا إدارة الموارد البشرية دور المكون الاستراتيجي الذي يشارك في اتخاذ قرارات التغيير، وقيادة مختلف عملياته وليس فقط أداة ضبط له، وبالتالي مكون أساسي في سيورة التغيير. وبالتالي دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير دور مزدوج ما بين أن تشارك في انطلاق عملية التغيير مثلها مثل بقية إدارات المؤسسة لأنها الأكثر فهما للموارد البشرية وتعاملا معها، وبالتالي الأقدر على إيجاد نقاط مشتركة بين مختلف الأطراف المعنية بالتغيير، بينما الدور الثاني هو المشاركة في قيادة التغيير.

### ثانيا- مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير:

يمكن حصر المهام التي تتدخل من خلالها إدارة الموارد البشرية عمليا في إدارة التغيير، والتي تتمثل في: <sup>44</sup>

**1-** التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: ويقصد به دمج وظيفة الموارد البشرية في الاستراتيجيات التنظيمية، فتقوم إدارة الموارد البشرية في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بإعداد وصياغة



الاستراتيجيات، وتنفيذها، وحتى تقييمها، وبالتالي تكون أكثر قربا من الإدارة العليا، وينتقل مدير الموارد البشرية من دور المنفذ إلى دور المدير الاستراتيجي، وهذا الدور سيفرض عليه أن يضع أهدافا إستراتيجية تتماشى مع رسالة المؤسسة وقيمتها، كما يعد سياسات مناسبة لتغطية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويقوم بتحليل رهانات الأعمال ورهانات الأفراد في نفس الوقت، وكل هذه الأدوار تجعله قادرا على اتخاذ القرار المناسب الخاص بالتغيير المناسب وفي الوقت المناسب.

**2- تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات:** فتسيير الكفاءات يتعلق بالمبادئ والوسائل المعبأة من قبل المؤسسة للحصول على الكفاءات الفردية والجماعية التي هي بحاجة لها اليوم والغد، وعلى المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يتوافق ومصلحة المؤسسة التي تعيش في بيئة شديدة التغيير، وعلى أساس تسيير الكفاءات يتم تغيير كل النظم بما يتوافق وبيئة المؤسسة المتغيرة، إعداد قوائم الموارد البشرية الحالية والمحتملة من خلال التسيير التقديري للكفاءات، والتوظيف ليس على أساس منصب لا يتغير بل على أساس منصب قابل للتغيير الحتمي.

**3- تعبئة الموارد البشرية:** ويقصد بالتعبئة تنمية تعلق الفرد بمؤسسته وفريق عمله لتحقيق أهدافها، فالمؤسسة تحتاج أثناء التغيير إلى التعبئة لتشجيع القبول به وتخفيض حدة المقاومة له، وحتى تضمن المؤسسة تسيير تغيير فعال عليها أن تقوم ببعض الممارسات مثل: تنمية الكفاءات، صياغة نظام حوافز عادل، الاتصالات وتقاسم المعلومات وغيرها.

**4- الاستشارة:** بفضل هذا الدور لإدارة الموارد البشرية اليوم فهي تشارك في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة، وبالتالي المساعدة في تحقيق نجاح التغيير الذي تعيشه المؤسسة.

**5- المفاوضة:** وضعيات العمل تحتاج علاقات تفاوضية، ومن شروط نجاح مشاريع التغيير هو منح العمال إمكانية تطوير كفاءتهم وإثراء عملهم، والذي يحقق لهم كل من: الإعلام، الاستشارة، المشاركة، والمفاوضة، وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية حينما تتواجد كوحدة تنظيمية في المؤسسة بدور المفاوض كمثل للإدارة العليا، ولكي تكون أحسن مفاوض عليها أن تكون مشاركة في صناعة قرار التغيير وبالتالي فاعلا استراتيجيا فيه وليس مجرد مرافق للتغيير.

ثالثاً- ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير

الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه، وكذلك ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير نجد ثقافة المنظمة: يكون اختيار إستراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وذلك وفقاً لمبدأين: التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات و التصرف على قيم المرودد كتحسين النوعية والإنتاجية والأداء الجماعي ولا ننسى أن تطور المنظمة لا يمكن أن يحدث في صورة جيدة إلا كنتيجة لتطور كل الأنساق التحتية أي لا بد من تناول نسقي شامل للمنظمة، وعليه فالقدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة لأنها تؤثر وتتأثر بالأنساق الأخرى فأى تغيير ينجر عنه حتما تغيير للثقافة، وطالما أن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول بمرسوم لكن المشكل المطروح كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية؟ في هذه الحالة لا بد من تشخيص عقلية وقيم مجموعة العمل التي ستكون محل إحداث التغيير إذا كان تغيير الاتجاه صعباً فإن تغيير الثقافة أصعب بكثير وذلك على اعتبار أن تغيير الثقافة يعني التخلص من مجموعة مرجعية مندجحة في أعماق أفراد المنظمة والإنسان كما هو معلوم يميل أساساً إلى التمسك والتشبث بطريقة روتينية بعالمه وحياته وهذا ما يشكل العائق الأول أمام محاولات التغيير وهذه هي مسؤولية ادارة الموارد البشرية<sup>45</sup>

#### الخاتمة والتوصيات:

التغيير هو الحقيقة الوحيدة في عالم اليوم، وان لم يحدث بمبادرة المؤسسة سيفرض عليها كرد فعل لضغط المحيط، ويمكن أن يمس جانباً واحداً من جوانب المؤسسة كالهيكلة، الثقافة، التكنولوجيا... أو شاملاً يمس جميع المجالات في نفس الوقت، وتختلف أساليب إدارة هذا التغيير حسب ظروف حدوثه، وفلسفة الإدارة العليا ونظرتها للمورد البشري في المؤسسة، لأنه العامل الأقوى تأثيراً على عملية التغيير، وبالتالي عليه يتوقف فشلها أو نجاحها، ومن الضروري تحمل إدارة الموارد البشرية إدارة هذا التغيير، ومسؤوليته، ويمكنها أن تنجح التغيير باختيار الثقافة التنظيمية لإستراتيجية لتسيير فعال لهذا التغيير .

أما التوصيات التي نقدمها في هذا الخصوص هي:

- ✓ إعادة النظر بمؤهلات ومواصفات من يعينون في إدارة الموارد البشرية، ومن يتولون قيادتها ليكونوا من ذوي الخبرات والمهارات، التي لا يمكن أن تكتسب بالتقدم إنما بالتعلم والتدريب والتخصص.
- ✓ جعل التغيير والتفكير الاستراتيجي، من بين المهارات التي يتم بموجبها تقييم أداء الإدارات.
- ✓ تخصيص جوائز وشهادات تقديرية، وإعطاء فرص تعليمية، وتدريبية لمن يساهمون في إعطاء أفكار ومقترحات جديدة، وترجمتها لتصبح سلوكاً وممارسة.
- ✓ مواكبة التجارب الناجحة، وإجراء المقارنات و ضرورة اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية ، وقبل هذا كله ضرورة إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية للمؤسسات.
- ✓ تغيير الثقافة السائدة والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير " فمعنى الإدارة هو أن تؤسس لثقافة جديدة أو تغيير الثقافة القديمة .
- ✓ تفكير عالمي شامل وعمل محلي : فالمسير الجيد هو الذي يكون تفكيره شامل يتجاوز باب مؤسسته ويتجاوز بيئتها المحلية، لأن المؤسسة في ظل عولمة التبادلات، وسرعة الاتصالات وتنوع المعلومات، محكوم عليها بالعمل وفق هذه التحولات أو الزوال.
- ✓ جعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير، والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد، بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة، وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات، والسماح للأفراد بإبداء الرأي، ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.
- ✓ على إدارة الموارد البشرية إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه.
- ✓ ضرورة إشعار العاملين المعنيين بالآرباح والمكاسب، التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير على اعتبار أنه عمل يراد منه الوصول بالجميع - أفراداً ومؤسسة - إلى الأفضل؛ الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف.
- ✓ الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده.

قائمة المراجع:

- 1- مصطفى عشوي، عبد الحفيظ مقدم ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1992 ، ص 273 .
- 2- سعد ياسين غالب: الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري، عمان، 2002، ص 90 .
- 3- أندرو دي سيزلاجي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد الإدارة العامة بالرياض، 1997، ص 458 .
- 4- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.
- 5- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.
- 6- محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.
- 7- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.
- 8- سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/ www.alkahraba.com
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.
- 10- نفس المرجع، ص 146.
- 11- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 34.
- 12- محمد طاهر بوبايا، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.
- 13- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 23، 24.
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 13، 14.

- 15 - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004، ص 13.
- 16- أحمد رمضان، مجلة جهينة، نسخة الكترونية، العدد 47، 02-04-2009، ص 13.
- 17 - مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 33-35.
- 18 - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 16، 17.
- 19- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 27.
- 20 - مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 117-119.
- 21 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص 400-404.
- 22-موسى اللوزي" التنمية الادارية" دار وائل، الأردن، 2000، ص 58.
- 23-محمود كلالدة" الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية " دار الأزهر للنشر والتوزيع، الأردن 1997، ص 112.
- 24-الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي الإقليمي، إدارة التغيير والموارد البشرية  
www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc
- 25- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، ص 12.
- 26- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية-الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 370.
- 27- نفس المرجع، ص 375.
- 28 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات- القاهرة، الدار الجامعية، الطبعة 07، 2000، ص 432.
- 29- محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل، 2000، ص 260.
- 30- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466.
- 31- Jean Brillman " Les meilleures pratiques de management " paris , 2001 p209
- 32-IBID ,p210.
- 33- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 472-480.
- 34- محمود فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 318.
- 35- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 130.

- 36- صلاح الدين دسوقي، إدارة التغيير- نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها بتاريخ 2007/01/05، [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt)
- 37- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.
- 38- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص329.
- 39- عبد الله عبد الغني الطحيم والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص58.
- 40- محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49.
- 41- مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيد، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية - مقال منشور في مجلة آلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 6 المجلد31، سبتمبر 2003، ص287.
- 42- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 2002، ص551.
- 43- عادل عياض، " إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص3.
- 44- Morgan, G .and Sturdy, A. **Beyond Organizational change**. Macmillan press, London , 2000, p 46 .
- 45- رقام ليندة، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014، ص ص 153، 154.
- 45- بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة ، جامعة قسنطينة 2004 ، ص ص 82 ، 83 .