

إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة
مسير المنظومة الكهربائية OS - فرع لمجمع سونلغاز

حداد بختة *

سيد حياة **

Résumé :

Nous essayons d'après cet article de montrer que le changement organisationnel dans les organisations actuelles n'est plus un choix, mais une condition indispensable pour sa survie et son développement dans un environnement très concurrentiel. La gestion efficace du changement nécessite l'investissement dans les ressources humaines, et aussi le changement de la vision traditionnelle qui ne considère l'individu que un récepteur des commandes et exécuter d'instructions, mais il faut le considérer comme un acteur du changement et du développement dans l'organisation

Mots clés: management du changement, management des ressources humaines, stratégie de management des ressources humaines.

المخلص:

نحاول من خلال هذا المقال الإشارة إلى أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة لم يعد أمرا اختياريا، ولكن شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة. فالإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تتطلب عدّة إمكانيات والتي من أهمها حسن إدارة واستثمار المورد البشري وتغيير النظرة التقليدية الموجهة لهذا المورد الفعّال على أنه مجرد آلة تتلقى الأوامر وتنفذ التعليمات، بل النظر إليه بأنه دعامة للتغيير والتطوير في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

* أستاذة محاضرة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية-جامعة الجزائر 3.

** أستاذة مساعدة، جامعة ادرار، الجزائر

المقدمة:

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير، إذ يعتبر التغيير سمة أساسية للمنظمات الناجحة، فهي بذلك تحفظ حيويتها و تقدمها و مركزها التنافسي و تحقق للمنظمة عائد مرتفع على استخدامها لمواردها، هذا علاوة على استمراريتها بشكل أفضل في قطاع الأعمال التي تعمل فيه، ومنه نستطيع القول أن التغيير أمر حتمي وضروري، حيث تتحلى حتمية التغيير في المنظمة في عدة أوجه تأسيسية، هيكلية، نظامية، تكنولوجية، بشرية. هذا الأخير هو أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليها المنظمات في تحقيق أهدافها و الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير، وهذا كون الفرد هو من يحدث التغيير هو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الأساس في عملية التغيير.

و نظراً للأهمية الكبيرة التي حظيت بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للدور الذي تضطلع به في توجيه و قيادة الموارد البشرية، فهي بذلك تؤدي دوراً إستراتيجياً للمنظمة، و يتم التركيز على الدور المؤثر و الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في إحداث التغييرات لذا فإن مسؤولية هذه الأخيرة في إحداث التغيير تتعاظم و تزداد أهميتها، كون التغيير المنظمي أصبح مرتبطاً بشكل جوهري و إستراتيجي بتغيير الموارد البشرية .

وفي هذا الإطار و من خلال ما تقدم سوف نحاول طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة المعاصرة؟

سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال معالجتنا للعناصر التالية:

I: إدارة التغيير التنظيمي

II: إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

III: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة

IV: جزء تطبيقي يتناول حالة المؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS و هي فرع تابع لمجمع سونلغاز.

أ: إدارة التغيير التنظيمي: يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى حال آخر،¹ والتغيير في أبسط صورة يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي آخر أو مختلف.² فيعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد تناوله الباحثون بالدراسة والبحث عرفوه بتعاريف مختلفة، ولتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفا كل حسب فلسفته، سوف نتطرق إلى أهمها.

1-1: تعريف إدارة التغيير في المنظمة

أولاً: تعريف إدارة التغيير.

إن إدارة التغيير هي الإدارة الفعالة التي تؤثر في عمليات التغيير المعقدة في شتى نواحي المنظمة بشكل إيجابي لتطوير وتحسين الأداء بأكثر فعالية.³ وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال.

ثانياً: مسؤولية إجراء التغيير التنظيمي: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:

- الإدارة العليا: أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير . تغيير آت من أعلى الهرم
- المشاركة: أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير . المدخل التكاملي
- التفويض: أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى. تغيير آت من أعلى الهرم

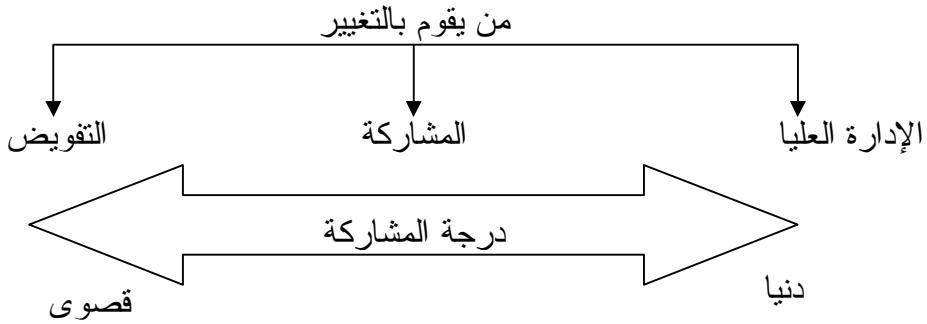
ويبين الشكل الموالي العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة التي تندرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

¹ Jaques Igaueus, glande loignon, **Prévenir les conflits et accompagner les changements**, Edition Maxima, Paris, 2007, P 25.

² دانا جليسن - جيمس روبنسون - تعريف عبد الرحمان توفيق، التغيير: "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، (القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2000)، ص20.

³ سعادة الكسواني، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم والموسوم، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، عمان، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016، ص40.

الشكل رقم 01: مسؤولية إجراء التغيير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي «مدخل بناء المهارات» ، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003)، ص 444.

2-1: مراحل إدارة التغيير

إن التغيير عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى، ولمعرفة كيفية إجراء التغيير يجب التركيز على الجوانب المتعلقة بكيفية التغيير من خلال القوة الداعمة، والتي قد تأتي من الإدارة العليا من خلال موافقتها و دعمها، وقد تأتي من أسفل لأعلى من المستويات الأدنى، كما قد تأتي القوة الداعمة من كلا الاتجاهين.

أولاً: مراحل تغيير آت من أعلى الهرم (من أعلى إلى أسفل). **Top down change (الإدارة العليا):** يحدث وفقاً لخطوط السلطة الرسمية حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير، وتتخذ القرارات اللازمة لذلك، لقيادة وتوجيه هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة، ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة وإذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول⁴. و يمر بعدة مراحل أساسية هي:

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس - إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات - (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005)، ص

1- إدراك الحاجة إلى التغيير والاقتناع بأهميته: تقوم المنظمات بإحداث التغيير بداخلها بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور عن دوافع وأسباب داخلية كانت أو خارجية للمنظمة⁵. فمن الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير⁶.

2- تخطيط وتنظيم التغيير: ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك⁷. لا تتوقف عملية إدارة التغيير على التخطيط والتنظيم فحسب، إنما يجب أخذ الجانب الإنساني في الحسبان، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التطوير والتغيير ستسمح بمواجهة خطر مواجهة التغيير.

3- تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير: على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير سيبدأ المكلف بإدارة التغيير في تصميم البدائل أو مداخل التغيير والاختيار فيما بينهما.

4 تنفيذ عملية التغيير: تتوقف جودة برنامج التغيير على جودة تنفيذه⁸ ولمراعاة الجودة تتضمن هذه المرحلة بعدين هامين، وهما التوقيت والنطاق، ويقصد بالتوقيت زمن إحداث التغيير، بينما يشير النطاق إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب ان يتم، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، كما يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لآخرى⁹.

5- المتابعة والتقويم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج و الفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير، أي المقارنة بين نتائج و أهداف برنامج التغيير .

⁵ Jean Brihman , « Les meilleurs pratiques du changement au cœur de la performance » ed : d'organisation 2000,p365

⁶ Robert Heller « gérer le changement » ,Mangopratique, Italie, 1999 , p 12-13.

⁷ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"،(الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003)،ص314.

⁸ نفس المرجع ص42.

⁹ سعادة الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص305.

ثانيا: مراحل تغيير من أسفل هرم المنظمة (من أسفل الى أعلى) **bottom-up change** (التفويض)

يفترض التغيير من أسفل لأعلى وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية.¹⁰ الذي يتم عن طريق التفويض حيث تكون فيه درجة المشاركة للإدارة العليا دنيا،¹¹ و يمر بعدة خطوات أساسية وهي كما يلي:

◀ الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير.

◀ اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير.

◀ الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا.

◀ التمهيد للانتقال التدريجي من الأعداد إلى التطبيق.

◀ التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

ثالثا: المدخل التكاملية: **Integral edapproach to change (المشاركة)** هو أسلوب وسط، يقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، على افتراض أن العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة¹².

وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات ولتنفيذ برامج التغيير. ويتميز هذا المدخل المتكامل بان الجميع يكون مسؤول عن التغيير وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدام هذا المدخل بدقة ومن خلال دراسة منهجية فان جهود التغيير سوف تنشبت وربما تنتهي بالفشل.

¹⁰ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره، ص405.

¹¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص444.

¹² احمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص445.

3-1: مجالات التغيير : يقول **leavitte** أن معظم التغيير الذي يحدث في أجزاء المنظمة قد يتعلق باستراتيجيتها، أو هيكلها وتصميمها التنظيمي، أو بالتقنية والعمليات الخاصة بها، أو في الأفراد العاملين لديها.¹³ من هنا يتبين لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي:

أولاً: التغيير الاستراتيجي: تقوم بعض المنظمات بإجراء تغييرات في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.¹⁴ فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة

ثانياً: التغيير البنائي (الهيكلية): التغيير الهيكلي هو الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات والعلاقات والأدوار.¹⁵

ثالثاً: التغيير التكنولوجي: التغيير في التكنولوجيا يعني تغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من الموارد والطاقت واستبدالها بطاقت جديدة أكثر كفاءة وفعالية^{16*} بغرض تحسين الأداء للعاملين.¹⁷

رابعاً: التغيير الإنساني: هو ذلك التغيير الذي يرى أصحابه أنه يحدث من خلال الأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والمهارات السلوكية.

II: إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، حين تبين للإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف الإدارات، ونظراً لكونه يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.

¹³ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، " مبادئ الإدارة"، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002)،

ص308

¹⁴ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص308.
¹⁵ Hellrigel, Solum woodman, " Management des organisation", (traduit par :Truchant saportamichel) Bruxelles de Books Wesmen , Bruxelles 1992,p 510.

¹⁶ جادي ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، -ترجمة: محمد سيد عبد المتعال - المملكة العربية السعودية، دار المريخ، ص299.

¹⁷ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004)، ص19 .

1-1: تعريف إدارة الموارد البشرية الحديثة: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

- يعرف "Schuler.R.S" إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".¹⁸

إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات المعاصرة وهي عملية إدارية كممارسة وكنشاط تشمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الفرد داخل المنظمة. كما تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموع أنشطة متخصصة منها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب الاختيار والتعيين، صيانة وتدريب وتنمية الموارد البشرية، مكافأة الأفراد وتعويضهم لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.¹⁹

2-1: تحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات

المعاصرة تحديات جسيمة، أهم هذه التحديات نذكر ما يلي :

1 - العولمة* والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية في عالم متغير.

2- التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.

3 ظهور كيانات كبرى واندماجات اقتصادية وإدارية عملاقة

4 جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من الداخل والخارج.

5 الاتجاه نحو الخصخصة للمؤسسات الحكومية

6 الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.

¹⁸ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000)، ص22.

¹⁹ نفس المرجع، ص36.

*العولمة يعكس هذا المفهوم إنتاج و تسويق المنتجات على نطاق عالمي ، بمعنى عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة.

7 التحولات الإستراتيجية لدور إدارات الموارد البشرية.

8 تداخل الدول والشعوب وتعاونها وما يتبع ذلك من الحاجة الى مهارات جديدة في ادارة الثقافات المختلفة والتعامل معها.²⁰

9- تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة و اقتصاديات التعليم حيث يعتبر العصر الحالي عصر المعرفة، و يعتبر التعليم فيه أساس النهضة و التنمية الوطنية و العالمية.

II-3: النظرة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: تتلخص النظرة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ولذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية. ونتيجة للتحولات في بيئة إدارة الموارد البشرية العالمية والداخلية ظهر واقع إداري جديد ومفاهيم وتقنيات جديدة، من هذا المنطق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب هذه الأخيرة التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة لتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فقد أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والريادة في الأسواق، حيث تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، الذي يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية وقد أدى اعتبار إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين ادارة الموارد البشرية و الأهداف و الغايات الإستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري²¹ وبالتالي فإن النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يشمل²²:

1- مفهوم التحدي: وهو ما يهدد تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الإدراك السليم لهذه التحديات وتقدير فرص التعامل معها.

²⁰ عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، مصر، المكتبة العصرية، 2009، ص32.

²¹ رلوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر، السكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 6.

²² على السلمي ، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية، القاهرة، دار غريب، بدون سنة نشر، ص 78-81

2- مفهوم دورة الحياة: فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مثل الكائن الحي تمر بمراحل النشأة، النمو، التطور ثم التدهور، وبالتالي تختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطور أو تغيير.

3- مفهوم إدارة التغيير: تعمل المنظمة في مناخ يتميز بالتغيير المستمر داخليا أو خارجيا وعلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معه، وذلك من خلال رصد التغييرات وتوقع أثارها المحتملة، والكشف عن الفرص المتاحة والمعوقات في المناخ الخارجي ونقاط القوة والضغط وتنميتها وتطويرها.

III: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة

أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه، ان التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغييرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية²³، فعندما يتم استخدام استراتيجية جديدة لأي عمل لا بد أن تتلاءم هذه الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية،²⁴ اذ يتطلب الامر تغيير الثقافة وتعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، فمن خلال تبني المنظور الثقافي يكون هناك تسهيل لاحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والانماط القيادية.

III-1: استراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لدعم التغيير

أولا: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي ممارسات جديدة و معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله.²⁵ و تتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها و ما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينصب حول عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات

²³ الثقافة التنظيمية يعرفها **shmerborn** بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة." نقلا:

E.Dealavalee: **culture d'entreprise, et d'organisation**, (paris, 2002) , P103.

²⁴ فريد كورتل، امال كحيله، ادارة التغيير في عالم متغير، الأردن، عمان، زمزم ناشرون، 2015، ص 290.

²⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005، ص 71

الإستراتيجية للمنظمة، فهي العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الرئيسية²⁶ أي أنها تركز على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية لتساعدها على تحقيق قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فهي الخطة العامة و الشاملة للمنظمة في استخدامهما الفعال لأفرادها. بغرض انجاز مهمتها و تحقيق أهدافها²⁷.

ثانيا: إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لدعم التغيير: لتتسجم مع التغيير في المنظمة ولتساهم في سرعة تنفيذه، و من أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير ما يلي:

1_ إستراتيجية الاختيار و التعيين Employment strategy: تدعم إدارة الموارد البشرية التغيير في المنظمة من خلال إستراتيجية الاختيار و التعيين.²⁸، فهي تكمن في جذب و استقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزا و ذات المهارات العالية، و القادرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة.²⁹ ويتم دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير الثقافي من خلال إستراتيجية الاختيار و التعيين كما يلي:³⁰

* إعطاء المتقدم لوظيفة ما في المنظمة معلومات عن الوظيفة و عن قيم و اتجاهات المنظمة.

* التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم.

* قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا و انسجاما بين ثقافته و ثقافة المنظمة.* كما يتم التركيز في خطوات الاختيار، قدرة المتقدم للوظيفة على حل المشاكل، و الانسجام مع أعضاء الفريق. و على قدرته على أداء العمل بدقة و تميز، وكذلك القدرة على الابتكار و الإبداع.

2_ إستراتيجية التكيف الاجتماعي Sociolization strategy: تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه في المنظمة، التعرف على مدى تمشي ثقافة هذا الموظف و قابلية اندماجه مع ثقافة المنظمة، و تقوم بعض المنظمات بتدريب الموظفين الجدد و تهيئتهم للبيئة الثقافية و التنظيمية الجديدة في المنظمة، و ذلك لمدة تتراوح ما بين 03- 12 شهرا، و يهدف صهر الموظف الجديد

²⁶ Gilles Guèrin et Thierry wils," la gestion stratégique des ressources humaines" Paris:wuibert,2001, P 237.

²⁷ جمال المرسي، إدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006)، ص 93.

²⁸ Sekiou, Blandin," gestion des ressources humaines" 2^{eme}, édition de BOEK, Bruxelles, 2001, P 31

²⁹ [Http://: www. Hrm-group.com/ downsizingstrategy](http://www.Hrm-group.com/downsizingstrategy). Consulter 18/10/2015 .

³⁰ سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات و بحوث مقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، 2005، ص 159.

في العمل تدريجياً من خلال الحوار مع الزملاء، الرؤساء و من خلال تعلمه نظام الملابس و المأكول و التعاون مع باقي العاملين في المنظمة. و تمر عملية التكيف الثقافي للموظفين الجدد بثلاثة مراحل كما يلي.

المرحلة الأولى: و هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها و فيما يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين للانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف المنظمة و تهيئته للعمل الجديد و الثقافة الجديدة و تسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات و سلوكيات و توقعات الموظف الجديد و توظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

و تؤثر المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف و أيضاً في سرعة أو بطء تكيفه الاجتماعي و الثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، و أيضاً لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه. فمعظم جهود التكيف الثقافي تكون عند دخول موظفين جدد في العمل، و لذا فعندما تفشل إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف، فمن المتوقع ألا تنجح فيه بعد ذلك، لأن حدوث المشاكل والمعارضة و الاضطراب التنظيمي و الصراعات و غيرها، تكون هي النتيجة الطبيعية لعدم تكيف الموظف الجديد مع ثقافة المنظمة.

3 _ إستراتيجية التدريب و التطوير لدعم التغيير في المنظمة: يعرف التدريب بأنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و العملاء".³¹ ففي هذا إطار تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديد:³²

* الدور المناسب للتدريب و التعليم.

* تغيير و مراجعة برامج التدريب و التعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.

³¹ جمال الدين محمد المرسي، ص 332. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

³² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 161.

* التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول رأس مالية و ليست تكلفة فقط.
 * تصميم و تنفيذ البرامج المساعدة و المؤدية إلى التقدم الوظيفي للموظفين.
 * التركيز على طرق أكثر فاعلية في التدريب على التغيير الثقافي مثل: التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة، و المشاركة و غيرها.

4: إستراتيجية التحفيز، لدعم التغيير في المنظمة: يعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات و سلوكيات معينة³³. إن الشرط الضروري للاستعداد للتغيير هو الدرجة العالية من التحفيز من جانب الموظفين لتغيير جوانب المنظمة. و ينتج هذا التحفيز عادة عن عدم الرضا من الوضع الراهن و الحماس لتحقيق الأفضل، كما أن هناك مستوى معيناً من الاضطراب، أو الخوف، أو عدم الارتياح - الناتج عن إحساس قوي بالحاجة الملحة - و الذي ينبغي أن يظهر ليأخذ التغيير الحقيقي فرصته³⁴. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التحفيز تساعد على دعم التغيير في المنظمة من خلال ما يلي³⁵:

* زيادة الأجور و المكافآت المصاحبة للتغيير التنظيمي حتى تنخفض مقاومة العاملين للتغيير

* تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء و ربط ذلك بنظام المكافآت.

* إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف و العائد.

* ربط نظم التحفيز و المكافآت بالنتائج العامة للأداء.

* مكافآت الرؤساء و المديرين على تطوير موظفيهم.

و لكن لا يمكن أن تنتج المكافآت بمفردها التغييرات المرغوبة إذا كان الأشخاص الراغبون بتحقيق التغيير يفتقدون للمعرفة و المعلومات، و القوة التي يحتاجونها لتنفيذ العمل. و لذلك ينبغي أن تكون المكافآت جزءاً من مجموعة أكبر من الرافعات الناقلة.

³³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات، ط1، بيروت، دار منهل، 2008، ص 28 .

³⁴ مايك بير، ترجمة محمد رياض الأبرش، " إدارة التغيير و التحول"، (ط1 ، لبنان، شركة الحوار الثقافي للنشر و التوزيع، 2006)، ص 27.

³⁵ مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الأردن، دار وائل، 2004، ص 83.

5: إستراتيجية تقييم الأداء لتدعيم التغيير في المنظمة : تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: «عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه»³⁶. إن دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير في المنظمة من خلال إستراتيجية تقييم الأداء: يتم ذلك من خلال:

- تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء.
- مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء.
- أن يكون التقييم مستمرا و معتمدا على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيهم، ذلك لأن الثقافة المنظمة لا يمكن تجسيدها ماديا، و إنما يمكن ملاحظتها من سلوك و ممارسات و تصرفات العاملين.
- أن تكون معايير الأداء جماعية، أي تعكس أداء فريق العمل و ليس الأفراد.
- استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف و التدريب و الأجور و المكافآت و نظم العمل و غيره.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة يتوقف على ³⁷ قوة و حجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة و درجة مشاركتها في وضع القرارات الإستراتيجية ومنها قرارات التغيير المنظمي، و كذا على طبيعة العلاقة و التنسيق و التكامل بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى، حجم الإمكانيات، و المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف و اتخاذ القرارات السليمة عند الاختيار و التعيين و التدريب و المكافآت و غيرها، و حجم الإمكانيات المتاحة لها، و كذا كفاءة و خبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة و مدى الاستعانة بالخبراء و الاستشاريين للمساهمة في إحداث التغيير، و أخيرا الأساليب العلمية و العملية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير.

³⁶ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص123 .

³⁷ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص166 .

الجزء التطبيقي: تقييم مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير داخل فرع مسير المنظومة الكهربائية

تمهيد: إن اختبار الأفكار النظرية في صحتها أو خطئها يجزنا إلى الميدان للبحث عن هذا الاختبار، فموضوع التغيير و إحداثه من طرف إدارة الموارد البشرية، يستدعي التنقل إلى الميدان لمعرفة صحة التوجهات النظرية.

وقد وقع اختيارنا على مجمع سونلغاز -فرع مسير المنظومة الكهربائية-، لأنه يعد من الفروع المهمة و القاعدية التي تسعى إلى التقدم والاستمرار، نظر لقناعة قادتها بأن كل هذا لا يتحقق إلا عن طريق الإيمان بالتغيير الفعّال، وإحداثه من أجل التكيف مع عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين.

ونظرا لان موضوع بحثنا متعلق بدور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، فإننا سنقوم في هذا الجزء بدراسة المنهجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية بشكل عام والمتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص في الفرع محل الدراسة، وهذا من خلال إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والمتمثلة في (التوظيف، التدريب، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائها) .

ا: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

ا-1 مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:نشا فرع مسير المنظومة الكهربائية التابع لمجمع سونلغاز في 2 جانفي 2006 طبقا لقواعد القانون التجاري رقم 02-01 الصادر في 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنويات، هي شركة ذات اسهم براسمال قدره 100000000 دج، . يعتمد تنظيم مؤسسة مسير المنظومة الكهربائية اساسا على المديرية التالية : أ- مديرية قيادة الشبكة الكهربائية التي تعمل مع المركز الوطني لقيادة الشبكة الكهربائية بالعاصمة و خمسة مراكز جهوية الجزائر العاصمة - وهران - سطيف - عنابة و حاسي مسعود.

ب-مديرية الدراسات و تحليل و توظيف الشبكة الكهربائية.

ج- مديرية تخطيط شبكة النقل و الربط الكهربائي.

د-دائرة منظومة الاعلام و الاحصاء.

هـ- قسم المالية، المحاسبة ومراقبة التسيير، وقسم الموارد البشرية، مصلحة الإدارة العامة ومصلحة الصحة والامن .

ان فرع مسير المنظومة الكهربائية التابع لمجمع سونلغاز مكلف بتسيير شبكة إنتاج و نقل الكهرباء، فهو يضمن التوقعات على المدى القصير و المتوسط لطلبات الكهرباء و تلبيتها و قيادة تسيير منظومة إنتاج و نقل الكهرباء على المستوى الوطني المتعلقة بشبكات الربط و تنسيق برامج صيانة منشآت إنتاج و نقل الكهرباء. كما ينفذ قرارات السلطات العمومية المتعلقة بضمان التزويد بالكهرباء.

2- عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات- فرع مسير المنظومة الكهربائية OS التابع لمجمع سونلغاز .

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات شركة التوزيع الكهرباء والغاز- فرع مسير المنظومة الكهربائية OS، وقد تم اختيار العينة بصفة عشوائية منتظمة.

1-2- أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد وبشكل أساسي على الاستبيان كأداة من أدوات القياس لمتغيرات الدراسة، وقد تم توزيع استمارات الأسئلة على عمال وقد دامت عملية التوزيع والجمع لهذه الاستمارة حوالي 15 يوم، حيث تم الحصول على 60 استمارة من مجموع 80 موزعة، أي بنسبة استرجاع 75%، وبعد فحص الاستمارات تم استبعاد 20 استمارة لأنها لم تشمل كل المعلومات التي تخدم الإشكالية المطروحة:.

1-3 الأدوات المستخدمة في التحليل:

تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج EXEL لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول، بالإضافة إلى جداول فرعية للأسئلة المستخدمة في الاستبيان يليها تحليل يعبر عنه من أجل إتاحة الفرصة لمن يريد التعمق أكثر في الموضوع و تقريب الفهم للدراسة.

1-4- عناصر الاستبيان:

يتضمن الاستبيان الموزع على عناصر العينة، 11 محورا تتكون من عدة أسئلة فرعية تختلف من أسئلة تمس مباشرة محاور الدراسة من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها، و أسئلة عن بيانات شخصية الخاصة بالمجيب لربطها بالدراسة.

أما اقتراحات الإجابات فتنوعت بين أن تكون بـ (نعم، لا، نوعا ما، لا أدري، مناسب، غير مناسب...) فيما تم وضع اقتراحات لبعض الأسئلة ليتم الاحتيار من بينها للإجابة على السؤال المطروح .

II: تقييم مدى إدراك فرع مسير منظومة الكهرباء لخطمية و ضرورة التغيير

II-1: إحصائيات تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

في الجدول التالي تم تلخيص عدد الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في عملية جمع المعلومات.

قبل البدء في تقييم مدى إدراك فرع مسير منظومة الكهرباء لخطمية و ضرورة التغيير، نبدأ تحليلنا للاستبيان بالبيانات الخاصة بالموارد البشرية التي تشكل العينة محل الدراسة، و التي شملت 40 فرد من خلال جنسهم، المركز الوظيفي، مستواهم التعليمي، و سنوات التوظيف .

جدول رقم (01): البيانات الخاصة بالموارد البشرية التي تشكل العينة.

اسم المتغير	فئات المتغير	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكور	16	40
	إناث	24	60
المركز الوظيفي	إطارات	25	5,62
	مستخدمون	10	25
	أعوان تنفيذ	5	5,22
سنوات التوظيف	من سنة - 5 سنوات	23	5,57
	من 6 سنوات - 15 سنة	8	20
	أكثر من 16 سنة	9	5,22

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

2-11- وعن تقييم مدى إدراك فرع مسير منظومة الكهرباء لاحتامية و ضرورة التغيير، فمن خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي و المنهجي قمنا بخصر و عرض و تحليل أهم مؤشرات معرفة و إدراك أفراد فرع مسير منظومة الكهرباء لضرورة و الحاجة إلى التغيير في المنظمة:

جدول رقم (2): مدى إدراك الموارد البشرية لحاجة و ضرورة التغيير في المنظمة

النسبة %	التكرار	البيان
40	16	- هل أنت مهتم بالتحديات الاقتصادية التي تواجه المنظمة؟
45	18	مهتم جدا
05	2	مهتم بعض الشيء
10	4	غير مهتم
		لا أعرفها
100	40	- ما مدى معرفتك لما يحدث حولك في بيئة العمل؟
5.72	29	أعرفها
5.27	11	لا أعرفها
100	40	- هل تعتقد أن منظمك تحتاج إلى إحداث تغييرات من أجل مواكبة التطورات
75	30	الحاصلة في الاقتصاد العالمي؟
15	6	نعم
10	04	لا
		لا أدري
100	40	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ أن الجدول السابق الذي يحتوي على ثلاثة أسئلة، حيث يتعلق السؤال الأول باهتمام كل فرد بهذه التحدّيات الاقتصادية، حيث صرحت أغلبية الموارد البشرية من مجموع العينة بنسبة 45% بأنها مهتمة بعض الشيء و 40% مهتمة جدا، مما يعني أن الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة يدركون حجم التحدّي الذي يواجهه فرع مسير منظومة الكهرباء في المستقبل، و لا غرابة في أن يصرح أغلبهم بأن هذه للتحديات تخصهم شخصيا، إذا علمنا أن منهم من صرح بأن مصيره المهني و الاجتماعي مرتبط بمصير فرع مسير منظومة الكهرباء، فتحديّ فرع مسير منظومة الكهرباء هو تحدي الفرد نفسه، و لعل هذا يدلّ على درجة الشعور بالانتماء و على أن المورد البشري سيكون له موقف بارز اتجاه أي عملية تهدف إلى تغيير أوضاعه داخل فرع مسير منظومة الكهرباء.

أما بالنسبة لمعرفتهم لما يحدث حولهم في بيئة العمل، فصرحت نسبة 5،72% من أفراد العينة بأنها تعرف ما يحدث حولها في بيئة العمل و امتلاكهم لمعلومات عن المهام و المسؤوليات الواقعة تحت إشرافهم. و في السؤال حول ما إذا كان يعتقد أن منظماتهم تحتاج إلى إحداث تغييرات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، اتضح لنا أن الأغلبية بنسبة 75% من إجمالي أفراد العينة تعتقد ضرورة إحداث التغيير في المنظمة، و هي تعبر عن رغبتهم و إرادتهم في مواكبة منظماتهم للتطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، لأن تطورها و ازدهارها يؤدي إلى نجاحهم و تحسين ظروفهم و لكن ما يجب التأكيد عليه هو أن هذه الرغبة أو الإرادة هي نابعة من قناعة بضرورة مواكبة التطورات والتغييرات، و بالتالي العمل على البحث عن أساليب بديلة تضمن نجاح هذه المواكبة، أم أن هذه الرغبة هي مجرد إحساس يراود طبيعة البشر في التطلع دائما إلى الأفضل؟ و هذا ما سنكتشفه في ما يأتي.

II-3: تحليل أسلوب الإدارة العليا للمنظمة عند إحداث التغيير

تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير و تتخذ القرارات اللازمة لقيادة و توجيه هذا التغيير مما يساعد على السرعة و الفعالية في إحداثه في المنظمة.

الجدول رقم (2) : تحليل أسلوب الإدارة العليا للمنظمة عند إحداث التغيير

النسبة %	التكرار	البيان
45	18	- كيف تنظر إلى أحدث تغيير في المنظمة؟
35	14	- ناجح
05	02	- متواضع النجاح
15	06	- غير ناجح
		- لا أدري
100 %	40	- هل كانت أهداف و نتائج هذا التغيير واضحة و مفهومة بالنسبة لك؟
5,37	15	- نعم
5,47	19	- لا
15	6	- لا أدري
100 %	40	هل بذلت الإدارة جهودات و مهتمةً لتدلت لهذا التغيير من خلال فتح النقاش وإشراك العاملين؟
25	10	- نعم
5,57	23	- لا
5,17	7	- لا أدري
100	40	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

الجدول رقم (4) : موقف الإدارة العليا من التغيير

البيان	نعم	لا	لا أدري	المجموع
من عوامل نجاح التغيير في المنظمة هو دعم الإدارة العليا له، و هذا ما تفعله الإدارة العليا بمنظمتنا	23	12	5	40
النسبة	5,57	30	5,12	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ أن أكثر من نصف العينة يرون أن الإدارة العليا في منظماتهم تدعم التغيير بعد إدراك الحاجة إليه و الاقتناع بأهميته، فيما صرحت 30% ب أن الإدارة العليا بالمنظمة لا تدعم التغيير، كون التغيير قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول، فيما كانت نسبة 5,12% لا تدري إن كانت الإدارة تدعم التغيير أم لا، فهي تمثل جزء مهم من الأفراد المنضمين حديثا إلى المنظمة و مدة توظيفهم تقل عن سنة أي لم تحدث المنظمة أي تغييرات خلالها.

و يمكن أن ندعم هذا أكثر، بالجدول التالي و الذي يبين أسلوب الإدارة العليا في إدارة التغيير في المنظمة:

الجدول رقم (4): أسلوب الإدارة العليا في إدارة التغيير في المنظمة.

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 45% من مجموع العينة صرحت بان أحدث تغيير في المنظمة كان ناجحا، و 35% متواضع النجاح، أي أن الأغلبية ترى أن التغيير الذي حدث حديثا في المنظمة عموما ناجحا.

أما عن أهداف و نتائج هذا التغيير فيما إذا كانت واضحة و مفهومة بالنسبة لهم، و مدى معرفتهم لها فنلاحظ اختلاف ذلك باختلاف المستويات الوظيفية، فأغلب الإطارات لها معرفة واسعة بأهداف ونتائج أي تغيير يحدث في المنظمة، وهذا طبيعي بما أنها تمثل الإدارة العليا، وهي التي تقوم برسم الأهداف المراد تحقيقها فكانت نسبة الإجابة بنعم 5,37% أما أغلبية الموارد البشرية بنسبة 5,47% لم تكن أهداف

ونتائج هذا التغيير واضحة ومفهومة بالنسبة لهم، مما يدل أن الإدارة لا تُعلم مواردها البشرية بالتغييرات التي ستقدم عليها، وهذا يعبر عن وجود هوة بين الإدارة و التنفيذيين.

فيما كانت نسبة 15% لا تدري وتمثل الأفراد الملتحقين حديثا في السنة الجارية أين لم يحدث أي تغيير أما عن بذل الإدارة لمجهودات و التمهيد لهذا التغيير من خلال فتح النقاش وإشراك العاملين، فكانت أكبر نسبة و هي 57،5% من مجموع العينة أجابت بلا، نستنتج أن الإدارة تستبعد أسلوب التمهيد وفتح النقش و المشاركة وتوضيح الأهداف للعاملين في سياستها عند إحداث التغيير، وهو ما يُوجد مناخ غير ملائم ومقاوم لأي تغييرات منظمة، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للعاملين واحتمال عدم تحفيزهم على الالتزام والتعاون في إنجاح التغيير، وبالتالي يمكن ان تتبلور لديهم عدم المسؤولية اتجاه العمل وعدم الانتماء.

مع استعمال الطرق الكلاسيكية للاتصال من حيث رسميتها، و ذلك ما لمسناه من خلال الاجتماعات التي تعقد على مستوى الإدارات العليا و اشتراك مديري الإدارة الوسطى في الغالب و حيث لا يتم اشتراك المستويات الدنيا فيها، ليعلن عن نتائج هذه الاجتماعات في شكل إعلانات .

III: أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير في المنظمة محل الدراسة: التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء

يعتبر التوظيف، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي من خلالها إلى إحداث التغيير في المنظمة. و سنعتمد فيما يلي إلى عرض موجز لكل وظيفة في المنظمة و تحليلها حسب نتائج الاستبيان.

III-1: وظيفة التوظيف في المنظمة: تبعا لإعادة هيكلة فرع مسير منظومة الكهرباء و التغييرات التي طرأت على مستوى الهيكل التنظيمي، ظهرت وظائف جديدة متعددة و بالتالي أصبح الفرع بحاجة إلى التوظيف فتمر عملية التوظيف بالمراحل التالية :

- استقطاب العمال: يقوم المتخرجون و أصحاب الشهادات بوضع سيرهم الذاتية في المنظمة، و عليهم الانتظار إلى غاية الرد عليه من طرفها.

- تحديد الاحتياجات: تحدد المؤسسة احتياجاتها من العمل (كما و كيفا)، و تقوم بدراسة الطلبات الموضوعة لديها ثم تختار العينة و تتصل بالمرشحين لإجراء الفحص الأولي (امتحان كتابي)

- اجتياز الامتحان الكتابي: تقوم المنظمة بتسطير امتحان كتابي للمرشحين للمنصب فيه مجموعة من الأسئلة حسب كل تخصص.

- اجتياز الامتحان الشفهي: يجتازه عدد من الأشخاص الذين نجحوا في الامتحان الكتابي. ان الامتحان الشفهي عبارة عن مقابلة يجريها المرشح في غرفة مغلقة مع مجموعة من الحكام. يتم إعطاء كل مترشح علامة حسب إجابته آخذين بعين الاعتبار مجموعة من العناصر تدخل في التنقيط .

- الامتحان البسيكوتقني : هو عبارة عن امتحان يجتازه فقط النخبة الناجحة في الامتحان الشفهي، يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تبرز الخصائص النفسية و المهارات التقنية، ثم أحيرا يتم الانتقاء الأفضل من اجل التعيين .

فقد قمنا بتقييم وظيفة التوظيف في المنظمة من خلال عينة البحث و هذا مايبينه الجدول التالي.

جدول رقم (05): تقييم التوظيف في المنظمة

النسبة %	التكرار	البيان
65	26	- تمت عملية توظيفك على أساس .
20	8	- الشهادة- مسابقة
15	6	- الكفاءة والخبرة
		- أخرى
% 100	40	- هل تشعر أن قدراتك ومهارتك يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب ؟
75	30	- نعم
25	10	- لا
% 100	40	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

يتضح لنا من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية للمنظمة تشترط توفير الشهادة و القيام بمسابقة من اجل الالتحاق بالعمل بالمنظمة.

-- و للوقوف على مدى مساهمة نشاط الاختيار و التعيين في الاستفادة من قدرات الأفراد طرحنا السؤال الثاني المبين في الجدول السابق و قد كانت الإجابات كالتالي : لقد أشارت نسبة 25% من العينة، والبالغ عددها 10 فردا بان قدراتهم ومهاراتهم لا يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب . كما أشارت 75% من عينة البحث، و البالغ عددها 30 فردا بان قدراتهم و مهاراتهم يستفاد منها في وظائف مختلفة، و أن ما يقومون به يتطابق كثيرا مع ما درسوه نظريا أثناء الدراسة، وتؤكد لنا هذه النتائج بان نشاط الاختيار و التعيين يساهم إلى حد ما في تحسين مستوى أداء المنظمة من خلال الاستفادة الكبرى من الإمكانيات و قدرات و مهارات الموارد البشرية للمنظمة .

III-2: التكوين و التدريب بالمنظمة محل الدراسة : مع ظهور وظائف جديدة بعد إعادة هيكلة المنظمة محل الدراسة أصبح من الضروري تكوين و تدريب العاملين بما للتحكم في هذه الوظائف و ممارسة مجموع المهام المكونة للوظائف الجديدة . فقد مس التدريب المجالات التالية :

- مجال التسيير، القيادة للإطارات المسؤولة عن الهيكل الجديد.
- تربصات في الخارج لصالح التقنيين لتمكينهم من استعمال التكنولوجيا الحديثة.
- العمل في مجال الكهرباء بالنسبة لأعوان الصيانة .
- تدريب الموارد البشرية حسب فلسفة إدارة الجودة الشاملة لضمان بقاء و تطوير و استمرارية المنظمة.
- بغية تحقيق الأهداف المنتظرة من التدريب، تقوم ادارة الموارد البشرية بالمنظمة باعداد و تنفيذ و متابعة البرامج التدريبية، و سوف نحاول تقييم نظام التدريب في المنظمة محل الدراسة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (06) : تقييم التدريب في منظمة مسير منظومة الكهرباء .

النسبة %	التكرار	البيان
82.5	33	- هل المنظمة على دراية بحاجة الموارد البشرية للتدريب للتماشي مع التغيير؟
17.5	7	- نعم - لا
100	40	- أثناء عملك بالمنظمة هل تحصلت على تدريب ؟
75	30	- نعم
25	10	- لا
100	40	- هل تتكافأ فرص الاستفادة من التدريب داخل المنظمة ؟
62.5	25	- نعم
37.5	15	- لا
% 100	40	-هل يساعد برنامج التدريب على تحسين أداءك؟
70	21	- نعم
30	09	- لا
% 100	30	حدد المدى الذي أتيح لك لتطبيق ما تعلمته .
7	2	- لا شيء مما تعلمته
50	15	- معظم ما تعلمته
43	13	- كل ما تعلمته
% 100	30	

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

أشارت نتائج الاستبيان بان نسبة 82.5% من حجم العينة، بان المنظمة تدري حاجة مواردها البشرية للتدريب تماشياً مع التغيير، بينما 17.5% من إجمالي حجم العينة صرحت عكس ذلك.

نستنتج أن المنظمة محل الدراسة تعتبر التدريب من الاستثمارات ذات الأولوية، كما يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجات الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل و الكفاءة عندهم، خدمة لأهداف المنظمة و من أجل مواكبة متطلبات التطوير الفني و التكنولوجي و التسيير الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ظل التغييرات المتجددة .

إن نسبة 75% من حجم العينة، أفادت أنها تحصلت على التدريب أثناء عملها في المنظمة، في حين 25% لم تحصل على تدريب.

نستنتج أن المنظمة تدعم سياسة التدريب فهي تهتم و تحرص على أن يدرّب جميع الموارد البشرية التي لديها لكسب المعارف و المهارات الكافية لأداء عملها بنجاح و مواكبة التطورات التكنولوجية و تحسين جودة خدماتها و منتجاتها.

أما عن الباقي و الذين لم يحصلوا على أي تدريب في المنظمة، فلعل ذلك يرجع إلى نقص الميزانية المخصصة للتدريب، أو إلى عدم تكافؤ فرص الاستفادة من التدريب وهذا ما نجده مبين في الجدول السابق تبين أن نسبة 37.5% من مجموع أفراد العينة، صرحت بأنه لا يوجد تكافؤ، و أن منح فرص التدريب في اغلب الأحيان يكون لاعتبارات و علاقات شخصية بين الإدارة والموظفين، و الابتعاد عن الموضوعية في منحها .

وعن إن كانت البرامج التدريبية تساعد على تحسين أداءه، فتبين أن 70% من حجم العينة بان أداءهم يتحسن من خلال البرامج التدريبية، و 30% عكس ذلك. وعن مدى تطبيق ما تعلمه في التدريب في عمله، فتبين أن نسبة 7% لم تطبق أي شيء مما تعلمته، في حين 50% طبقت معظم ما تعلمته و 43% طبقت كل ما تعلمته. إن هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاستقصاء، تبين انه يستفاد من البرامج التدريبية التي يقومون بها، مما يساعد على تحسين أدائهم. وهذا مؤشر على أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تحسين نشاط المنظمة

III-3: نظام التحفيز في المنظمة: تهدف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير وتوجيه سلوك وتصرف مواردها البشرية نحو تحقيق الأهداف المخططة. وتختلف الحوافز الممنوحة للموارد البشرية بالمنظمة من حوافز مادية وحوافز معنوية. ويمكن أن نستعرض فيما يلي تقييم مدى جدوى و فاعلية الحوافز المتبعة في المنظمة.

1- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به.

الجدول رقم (07): تقييم الحوافز في المنظمة

المجموع %	النسب %			عدد المجاوبين			البيان
	لا ادري	لا	نعم	لا ادري	لا	نعم	
100	10	65	25	4	26	10	-هل تشعر أن المنظمة تحفزك لأداء عملك. -هل يتم تقديم الحوافز المادية أثناء عملية
100	5	70	25	2	28	10	التغيير .

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

حسب الجدول أعلاه تعبر مفردات عينة البحث بأنها لا تشعر بالتحفيز لأداء العمل في المنظمة كما ينبغي، فهي لا تهتم بما فيه الكفاية بالحوافز كأداة تشجع على رفع مستوى أدائهم، و فيما إذا كانت المنظمة تقدم الحوافز المادية أثناء عملية التغيير، فقد أعربت أغليبيتهم بأنها لا تقدم أي زيادات في الأجر أو مكافآت مصاحبة لعملية التغيير، ومنه يتبين انه لا يوجد تحفيز في المنظمة للتغيير مما يؤدي إلى زيادة مقاومة الموارد البشرية نتيجة عدم الرضا من الوضع الراهن .

2- الحوافز المعنوية: تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى يصاحبها في ذلك عادة تحسين الأجر و ارتفاع المستوى الوظيفي للمورد البشري، الجدول التالي يوضح لنا مدى اهتمام المنظمة محل الدراسة بالحوافز المعنوية

الجدول رقم(08):الحوافز المعنوية في المنظمة.

النسبة %	التكرار	البيان
35	14	- هل تحتم المنظمة بالحوافز المعنوية؟
65	26	- نعم
100	40	- لا
17.5	7	-تم عملية الترقية في منظماتكم على أساس:
27.5	11	-الكفاءة والخبرة
15	6	-الأقدمية
7.5	3	-الشهادة
32.5	13	-أخرى
100	40	-لا أدري
100	40	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ أن أكبر نسبة 32.5% من مجموع العينة صرحت بأنهم لا يدرون أي معيار من المعايير المذكورة أعلاه تعتمد الإدارة في الترقية، فالأغلبية تجهل السبب الحقيقي وراء الترقية والإدارة لا تعلمهم إن كانت الترقية التي تحصل عليها أي موظف نتيجة كفاءته و خبرته أو للأقدمية أو الشهادة، ومنهم من صرح أن وراء الترقية أسباب أخرى غير موضوعية. نشير انه على مستوى قسم الموارد البشرية في المنظمة يوجد نوعان من الترقية:

- الترقية في نفس المنصب إذا كان لمنصب العمل عدّة مستويات تأهيلية يتم التقدم من مستوى إلى آخر إذا أثبت الهرم السلمي أن هناك اكتساب وتحكم واسع في المنصب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وفي هذه الحالة يستفيد الفرد المتقّي من درجة والتي تضمن له أجرا يساوي أو أعلى من ذلك الذي في فئته الأصلية.

- الترقية في حالة شغور المنصب ذو تصنيف أعلى: وتحصل هذه الترقية في حالة ضرورية عند شغور المنصب العمل، كما يصنف العامل المتقّي في هذه الحالة بعد تثبيت حسب تأهيل المنصب الجديد باقتراح كتابي مبرّر ومحرّر من الهرم السلمي.

III-4: نظام تقييم الأداء: نظرا لأهمية تقييم الأداء في توجيه أداء الموارد البشرية نحو المستويات الأحسن سوف نحاول معرفة أثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمنظمة.

الجدول رقم (09): أثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
17.5	07	- كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك؟ - مناسب
82.5	33	- غير مناسب
100	40	- هل أنت راض عن نتائج التقييم؟
30	12	- راض
70	28	- غير راض
100	40	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

ويرجع أفراد عينة البحث عدم رضاهم عن النظام المتبع لتقييم الأداء وعن نتائجه كما يبينه الجدول اعلاه، إلى غياب الموضوعية، حيث أن التقييم يكون في أغلب الأحيان على اعتبارات شخصية بين الإدارة والموارد البشرية وبين الرؤساء المباشرين، حيث يؤدي غياب الموضوعية في التقييم إلى تحطيم

الروح المعنوية، وهو ما يكون لدى الموارد البشرية تعمد الإهمال والتباطؤ واللامبالاة في أداء أعمالهم اعتقاداً منهم أن الأداء الجيد لا يقابل بالتقييم العادل والموضوعي وهو ما ينعكس بالطبع على مستوى أدائهم، وبالتالي مستوى أداء المنظمة ككل.

بالإضافة إلى هذا فإن اعتماد نظام تقييم الأداء على معايير محددة وقليلة والغياب الكلي والشبه الكلي إلى معايير السلوكية في التقييم والارتكاز على المعايير الكمية فقط، يجعل عملية التقييم تنحرف عن الأهداف الأساسية لها، وهي تحديد نقاط القوة في أداء الأفراد والعمل على تنميتها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، ولا شك أن الانحراف في تحقيق هذين الهدفين يؤثران مباشرة على أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى عدم الالتزام بعملية التغيير وبالتالي التأثير على أداء المنظمة تأثيراً سلبياً. فكانت النتائج عند طرح السؤال التالي: هل تهمت المنظمة بالحصول على شهادة الايزو ISO؟! أفادت لنا الأغلبية بأنها لا تدري إن كانت المنظمة تهتم بالحصول عليها أم لا.

IV - تقييم نتائج الدراسة الميدانية: من خلال عرضنا السابق وبعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير التي قمنا بها في منظمة مسير منظومة الكهرباء التابع لمجمع سونلغاز يمكن استخلاص مجموعة من النتائج. حيث هناك الكثير من جوانب القوة التي يجب تشجيعها و جوانب الضعف التي لا بد من التخلص منها والتي تم تحديدها من خلال الأبعاد التالية:

1- من حيث خصائص أفراد العينة: تتوفر المنظمة محل الدراسة على قوة بشرية مكونة من الجنسين، أغلب أفراد العينة هم إطارات بنسبة 62%، كما ان المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي حيث يصل إلى أكثر من 65% بالإضافة إلى دراسات عليا 11% أما المستوى الثانوي فيصل إلى 24%. وتميز موارد البشرية بالحداثة فالأغلبية لها أقدمية اقل من 5 سنوات بنسبة 57.5%.

2- من حيث إدارة التغيير في المنظمة تدرك المنظمة و تهتم بحجم التحديات الاقتصادية التي تواجهها في المستقبل. كما انها تعي بجمية التغيير و أنها لا بد من التحضير الجيد له لمواكبة متطلبات التحدي. ان المنظمة تسعى إلى أن تحدث التغيير وتدعمه الإدارة العليا، غير أنها تتجاهل إشراك مواردها البشرية في عملية التغيير من خلال عدم بذل مجهودات والتمهيد له بفتح النقاش أو توضيح الأهداف المسطرة من هذا التغيير، فهي تعتمد على سلطة الإيجاب لقبوله. فأغلبية الموارد البشرية للمنظمة تفضل طرق جديدة لانجاز عملهم ويبحثون عن التحديد. ان المناخ العام للمنظمة لا يقاوم التغيير إلا في حالات قليلة.

3- من حيث ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة: يتم التوظيف في المنظمة على أساس الشهادة+مسابقة.فقسم الموارد البشرية بالمنظمة يولك أهمية التدريب كقوة تنافسية لها لمواكبة التغيير. كما لوحظ اهتمام المنظمة بالحوافز المادية لموظفيها على اختلاف مستوياتهم و إهمالها للحوافز المعنوية، و هناك محدودية الفرص المتاحة للعمال في الترقية، حيث تقتصر المنظمة حسب الأغلبية على بعض المكافآت المادية فقط.و نشير هنا الى افتقار المنظمة إلى معايير علمية وموضوعية لتقييم الأداء. حيث لا تقوم بدراسات دورية لتحديد احتياجات عملائها الخاتمة:

أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها، باعتبارها الجهة المسؤولة على المورد والركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، كما استنتجنا أن لنجاح التغيير في المنظمة يجب على الإدارة تغيير ثقافة المنظمة،و الذي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد الثقافة الأفضل التي يمكن أن تتكيف بها مع المتغيرات المفروضة عليها من الخارج بالتالي الاستجابة للتغيير الحاصل في داخل المنظمة .

أن التغيير الثقافي الذي يرفق التغيير المنظمي يلعب دورا مهما فهو بمثابة مفتاح النجاح له، و هنا تبرز دور إدارة الموارد البشرية كونها الجهة المسؤولة على العنصر البشري المكون الأساسي لثقافة المنظمة وهو من أهم دعائم التغيير، حيث تعتبر سياسة إدارة الموارد البشرية و إدارتها من أهم نقاط الارتكاز في إحداث التغيير الثقافي باعتبارها تسعى لتدعيم سلوكيات معينة و تنمية المهارات، وذلك من خلال إعادة صياغة استراتيجياتها. و من أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي: إستراتيجية الاختيار و التعيين، إستراتيجية التكيف الاجتماعي، إستراتيجية التدريب و التطوير، إستراتيجية الحوافز و إستراتيجية تقييم الأداء .

تبقى منظمة مسير المنظومة الكهربائية مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلالها وهذا للأسباب التالية :

-أهمية منظمة مسير المنظومة الكهربائية على المستوى مجمع سونلغاز .

-شهد مجمع سونلغاز تغييرات كبيرة، كإعادة الهيكلة وسعيه المتواصل للتغيير نحو الأحسن

أن أي تغيير منظمي يحمل في محتواه تغيير في ثقافة المنظمة، فالثقافة هي المحرك الفكري والسلوكي للنشاط داخل المنظمة، ومن الواجب الإشارة إلى إلزامية التزام بين التغيير الثقافي والتغيير المنظمي حتى يحقق التغيير هدفه.

كما أن لإدارة الموارد البشرية الدور الأهم في التغيير الثقافي من خلال تهيئة الأرضية الملائمة له من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة تستطيع تكييفها مع التغيير الحاصل عن طريق رسم معالم ثقافة منظمة تتجاوب مع التغيير. فتغيير استراتيجياتها من خلال السعي إلى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة و غرس روح العمل الجماعي، وتدعيم طرق الاتصال، وإطلاع افراد المنظمة على كل جديد يخص منظماتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية والاهتمام أكثر بتدريبهم وترقيتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا كل هذا يؤثر في نفسية المورد البشري وهكذا يتم كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وهو ما تسعى أي منظمة إحرازه من أجل نجاحها في تحقيق أي نوع من أنواع التغيير وإحداثه لخدمة أهدافها وتدعيم استراتيجياتها.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

-الكتب

- 1- أحمد ماهر - السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 2- باري كشاري، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر، القاهرة، ندار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 3- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية:اتجاهات وممارسات، ط1، بيروت، دار منهل، 2008 .
- 54- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد عبد المتعال، مملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2003.
- 5- جمال المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن21، السكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 8- دانا جينس-التغيير:أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمن توفيق القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2000.
- 9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية:رؤية مستقبلية،مصر، السكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
- 10- سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، 2006

- 11- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث مقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، 2005 .
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، حسين القزاز، إدارة الافراد و السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مطبعة الاشعاع، بدون تاريخ النشر.
- 13- علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة، دار غريب، بدون سنة نشر
- 14- علي شريف محمد سلطان-مدخل معاصر في مبادئ الادارة - الاسكندرية - دار الجامعية - 1998
- 15- عبد العزيز علي حسن - الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود- ط1- مصر - المكتبة العصرية 2009،
- 16- عمر وصفي عقيلي - ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005
- 17- فريد النجار، التغيير والقيادة التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 18- فريد كورتل، امال كحيلة، ادارة التغيير في عالم متغير، الاردن، عمان، زمزم ناشرون، 2015.
- 19- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية :اتجاهات و ممارسات، ط1، بيروت، دارا لمنهل، 2008.
- 20- ثابت عبد الرحمان ادريس - ادارة الاعمال : نظريات و نماذج و تطبيقات، الاسكندري-الدار الجامعية - 2005
- 21- محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 22- مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الأردن، دار وائل، 2004 .
- 23- مايك بيتر، إدارة التغيير والتحول، ترجمة محمد رياض الابرش، ط1، لبنان، شركة الحوار الثقافي للنشر والتوزيع، 2006.
- 24- سلسلة الادارة المثلى - التغيير لمجاهة المتغيرات - ط1 لبنان - بيروت - مكتبة لبنان ناشرون - 2001
- 25- نخبة من العلماء و الباحثين - ادارة التغيير و مواجهة الازمات - ط1 القاهرة - دار امين للنشر و التوزيع - 2005

المجلات والدوريات:

- 1- فاضل الصفار، التغيير الإداري.. كيف ولماذا؟مجلة النبأ، العدد57، ماي2001
- 2- سعادة الاكسواني " أبحاث المؤتمر الدولي " ادارة التغيير في عالم متغير " ط1 عمان" دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع - 2016
ثانيا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية
- 1- P103. ، (2002)، (paris، **et d 'organisation**، E.Dealavalee: **culture d'entreprise**
- 2- Gilles Guèrin et Thierry wils " **la gestion stratégique des ressources humaines**" Paris:vuibert، 2001.
- 3- Hellrigel، Solum woodman، " **Management des organisation**"، (traduit par :Truchant saportamichel) Bruxelles de Books Wesmen ، Bruxelles 1992، p 510.
- 4-Jaqueslgaleus، glande loignon، **Prévenir les conflits et accompagner les changements**، Ed، Maxima، Paris، 2007
- 5-Jean Brihman ، « **Les meilleurs pratiques du changement au cœur de la performance** » ed : d'organisation 2000، p365
- 6- N.Safir « **Essai d'analyse sociologie** »، ed : OPU Alger، 1989، P59.
- 7- Robert Heller « **gérer le changement** » ، Mangopratique، Italie، 1999
- 8-Sekiou، Blandin، " **gestion des ressources humaines**" 2^{eme}ed، éd.de BOEK، Bruxelles، 2001.