



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي

رأس المال البشري في ظل إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة  
مؤسسة اتصالات الجزائر

من إعداد الطلبة:

1. فارس صاره

2. حيدرة شيماء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذة دقيش مختار	الدرجة العلمية	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذة درقاوي اسماء	الدرجة العلمية	جامعة مستغانم	مشرفا ومقررا
الأستاذة براهيمى سعاد	الدرجة العلمية	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2023

## تشكر

أولا و قبل كل شيء نشكر الله و نحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل الذي

بذلنا فيه أقصى جهودنا

و بعد نتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذة المشرفة التي أشرفت علينا في هذا

البحث و لم تبخل علينا بالتوجيهات و النصائح المفيدة

كما نتقدم بالشكر أيضا الى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر و عمال مكتبة

الجامعة

و في الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد على انجاح هذا العمل

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة و الأمل و النشأة على شغف  
الاطلاع و المعرفة و من علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبرا  
برا و إحسانا و وفاء لهما "والدتي العزيزة و روح أبي الطاهرة "  
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين  
من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي " اخواتي و اخواني و زوجة اخي "  
و أبنائهم " هديل-سيرين-مرام-انس-هيثم-وسيم-محمد "  
إلى من كاتفوني و انا اشق الطريق نحو النجاح في مسيرتي العلمية  
خطيبي "قدور "

رفيقات دربي " شيماء و حليلة "

استاذتي الفاضلة " ملاح صافية "

و أخيراً إلى كل من ساعدني و كان له دور من قريب او بعيد في إتمام هذه الدراسة  
سائلة المولى عز و جل ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة و ان يفيدنا بما  
علمنا

صارة

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة و الأمل و النشأة على شغف

الاطلاع و المعرفة و من علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبرا

برا و إحسانا و وفاء لهما "والدتي العزيزة ووالدي العزيز ."

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي "اخواتي و اخواني "

ال أبناء اختي "بلال و عبد الله"

إلى من كاتفوني و أنا اشق الطريق نحو النجاح في مسيرتي العلمية

رفيقات دربي "لامية و صارة و صبرينة"

استاذتي الفاضلة "ملاح صافية"

و أخيراً إلى كل من ساعدني و كان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى عز و جل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة و أن يفيدنا بما  
علمنا

شيماء

## الملخص

رأس المال البشري المصدر الأساسي الداعم لقدرة المؤسسة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية و المحافظة على مركزها التنافسي و بذلك فمن الضروري الاعتماد عليه في قيادة مجمل عمليات التغيير التنظيمي لذلك استندت الدراسة إلى عرض متغيرين أساسيين هما رأس المال البشري و إدارة التغيير التنظيمي انطلاقا من مشكلة مفادها معرفة تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و تحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية و نجاح المؤسسة

### Résumé :

Le capital humain est la principale source qui soutient la capacité de l'organisation à faire face aux divers changements environnementaux et à maintenir sa position concurrentielle, et il est donc nécessaire de s'appuyer sur lui pour diriger les processus globaux de changement organisationnel. changement au niveau de la Société Algérie Télécom afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et d'atteindre l'efficience et l'efficacité organisationnelle et le succès de la société.

تشكر ..... Error! Bookmark not defined.

إهداء ..... ب

إهداء ..... ج

المُلخص ..... د

فهرس المحتويات ..... Error! Bookmark not defined.

مقدمة: ..... ط

15..... الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لرأس مال البشري

16..... المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

16..... المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية

16..... المطلب الثاني : أهمية و وظائف الموارد البشرية

20..... المطلب الثالث : نماذج ادارة الموارد البشرية

22..... المبحث الثاني : ماهية ادارة رأس المال البشري

22..... المطلب الأول : نشأة رأس المال البشري

23..... المطلب الثاني : خصائص و أهمية رأس المال البشري

25..... المطلب الثالث : تصنيف رأس المال البشري

26..... المبحث الثالث: بناء راس المال البشري

27..... المطلب الأول : وسائل تنمية رأس المال البشري

28..... المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في رأس المال البشري

29..... المطلب الثالث : تحديات بناء و تنمية رأس المال البشري

30..... خلاصة الفصل:

32..... الفصل الثاني : ادارة التغيير التنظيمي

32..... المبحث الاول : ماهية ادارة التغيير التنظيمي

33..... المطلب الأول : مفاهيم حول ادارة التغيير التنظيمي :

35..... المطلب الثاني : خصائص التغيير التنظيمي و أنماطه

38..... المطلب الثالث : أنواع ادارة التغيير التنظيمي و مصادره

41..... المبحث الثاني : استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي

41..... المطلب الاول : مجالات ادارة التغيير التنظيمي:

42.....	المطلب الثاني: خطوات ادارة التغيير التنظيمي
44.....	المطلب الثالث : استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي
46.....	المبحث الثالث :مقاومة التغيير و رأس المال البشري
47.....	المطلب الاول : مقاومة التغيير
49.....	المطلب الثاني : استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
50.....	المطلب الثالث : مساهمة رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي
53.....	خلاصة الفصل:
55.....	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
56.....	1. تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
56.....	1.1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
	2.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 56
	3.1. التعريف الشامل لمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع سيدي علي..... 59
62.....	2. تحديد أدوات الدراسة
62.....	1.2 تعريف المقابلة في البحث العلمي :
63.....	2.2 شروط و خصائص المقابلة في البحث العلمي :
64.....	3.2 مميزات و عيوب المقابلة في البحث العلمي :
66.....	3. حالات الدراسة.
66.....	1.3 عرض نتائج و أجوبة المقابلة
87.....	2.3 تحليل وتقييم نتائج المقابلة
	3.3 الاستنتاج العام 77
79.....	خاتمة الفصل
81.....	الخاتمة العامة
83.....	قائمة المصادر و المراجع:
87.....	الملاحق

## الجدول

الصفحة	العنوان	الجدول
22	نماذج ادارة الموارد البشرية	01
30	فئات رأس المال البشري في المنظمة	02

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
21	نماذج ادارة الموارد البشرية	01
43	خصائص التعبير التنظيمي	02
43	خطوات التغيير التنظيمي	03
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	04
74	هيكل التنظيمي	05



مقدمة

## مقدمة:

يكتسي موضوع ادارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث لمؤسسة أو ادارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية و تقنيات علمية ، فأصبحت تتوفر على ادارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية الحاصلة بها لذلك فان الادارة العصرية تطورت أصبحت تسيير رأس المال البشري فيما تعتمد على أدوات التخطيط من خلال تجديد الأهداف و انتقاء ، أدوات النبؤ و التقسيم ، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الانساني و الاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تأخذ بعين الاعتبار فقط الاعترافات ذات الطابع الاداري و القانوني فاستطاعت الادارة العصرية أن تحقق فعالية و أن تحسن مردودية موظفيها من خلال شتى أنواع التحفيز و التكوين ، في حين يبقى الوظيف العمومي للجزائر بعيد كل البعد عن التغيرات الاستراتيجية في تسيير العنصر البشري معتمدا على تسيير كلاسيكي مما لا يفتح آفاق حياة مهنية جيدة ، مما أدى الى هروب الكثير من الاطارات الممتازة الى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل كما أن استمرار الوضع على هذا الحال يهدد بشكل جميع الاصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية فالتغيير أمر حتمي لا مفر منه .

و تظهر الحاجة للتغيير بصفة عامة في المؤسسات كمواكبة للحركة الدؤوبة للتغيرات المختلفة التي تحصل في محيطها الداخلي و الخارجي و من الضروري توافر الدافع الذاتي لإحداث التغيير و أن يكون للتغيير خطط مدروسة و أهداف محددة تسعى الى تحقيقها.

تلك الأهداف لا يمكن تحقيقها الى من خلال الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين و نجاح و فشل استراتيجية التغيير مرتبطة بمدى تفاعل و قبول الأفراد لعملية التغيير و على مدى اعداد سياسات و استراتيجيات تسمح للأفراد و الجماعات كما و نوعا بما يساهم في نجاحه ، الأمر الذي يعتمد على تصميم استراتيجيات من قبل العنصر البشري تتوافق و متطلبات التغيير.

## الاشكالية :

كيف يؤثر رأس المال البشري على ادارة التغيير التنظيمي؟

و يندرج تحت هذه الاشكالية العامة عدد من الأسئلة الفرعية سنحاول الاجابة عنها من خلال هذه الدراسة :

- هل يعتبر رأس المال البشري من أهم الأصول الموجودة في المؤسسة ؟
- هل التغيير التنظيمي يمس فقط مصلحة الموارد البشرية ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري و ادارة التغيير التنظيمي ؟

#### الفرضيات :

يمكن صياغة الفرضيات التالية كما يلي :

- يعتبر رأس المال البشري من أهم أصول المؤسسة لأنه هو المحرك الأساسي لكافة الخطط و المعاملات .
- التغيير التنظيمي يمس فقط مصلحة الموارد البشرية
- توجد علاقة انسجام و ترابط بين رأس المال البشريو التغيير التنظيمي

#### مبررات اختيار الموضوع :

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع منها :

#### • دوافع موضوعية :

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة برأس المال البشري و ادارة التغيير التنظيمي .
- رأس المال البشري و ادارة التغيير موضوعان يناسبان التخصص.

#### • أسباب ذاتية :

- رغبة البحث في هذا المجال .

#### أهداف البحث :

يسعى هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف :

- التعرف على رأس المال البشري و أهميته.
- أساليب تنمية رأس المال البشري .
- التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير
- التعرف على خطوات التغيير
- التعرف على أسباب مقاومة التغيير و الأساليب الفعالة لمواجهة التغيير

- بيان مدى مساهمة رأس المال البشري في ادارة التغيير

### أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من خلال :

- أهمية الموضوع في حد ذاته كون المؤسسة تسعى دائما الى التطور و الريادة
- الاهتمام بأهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة التي هي رأس المال البشري من خلال الالمام بكل جوانبه و محاولة ابراز تطبيقه في ادارة التغيير.
- ابراز أهمية ادارة التغيير و الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في المؤسسة.

### حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدة محددات هي :

- **الحدود المكانية :** تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع سيدي علي ، مستغانم .
- **الحدود الزمنية :** تم اجراء الدراسة في السنة الجامعية 2023/2022 في الفترة الممتدة من 14 ماي الى 28 ماي
- **الحدود الموضوعية :** تضمن الجانب الموضوعي على دراسة رأس المال البشري كمتغير متنقل و ادارة التغيير كمتغير تابع.
- **الحدود البشرية :** تم اجراء مقابلة مع عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

### صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في اعداد البحث هي :

- نقص المراجع في مكتبة الجامعة حيث لا تحتوي على الكثير من كتب رأس المال البشري.
- عدم تزويدنا بالمعلومات الكافية من قبل موظفي اتصالات الجزائر فيما يخص موضوعنا.
- تلقينا أيضا صعوبة في وجود مكان للتربص يتناسب مع موضوع البحث.

### منهج الدراسة المتبع :

للاجابة عن أسئلة إشكالية بحثنا و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة سوف يتم الاعتماد في القسم النظري على المنهج الوصفي بغية استقراء الجانب النظري للموضوع و فهم ومحتوياته و تحليل أبعاده ، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بالإضافة الى أسلوب المقابلة و محاولة الفهم الجيد لمعطيات الدراسة و بعد ذلك القيام بتحليل هذه المعلومات.

### الدراسات السابقة:

تمكننا الدراسات السابقة من الاطلاع على اهم ما كتبت عن موضوع البحث و الاطلاع عن تلك الدراسات لموضوع الدراسة الحالية .

1. د . بوصولي صليحة ، رأس المال البشري و دوره في ادارة التغيير مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه جامعة باتنة 1 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية قسم علوم التسيير 2016/2015 دراسة حالة مجمع صيدال.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على الاطار النظري لكل من ادارة التغيير و رأس المال البشري ، يوصف هذا الأخير أهم مداخل لتحقيق عوامل نجاح مساعي التغيير ، كما تهدف الى تبيان أثر الاستثمار و رأس المال البشري على تحقيق عوامل نجاح التغيير في المؤسسات الاقتصادية باتخاذ مجمع صيدال نموذجا .

2. مؤيد الساعدي ، تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة كربلاء العراق و كلية الادارة و الاقتصاد ، دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء .

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على :

- ترتيب أبعاد رأس المال البشري وفق أولوياتها كما يدركها أعضاء عينة الدراسة للتأكد على الأبعاد التي تقدمت و العمل على تحسين الأبعاد الأخرى .
  - تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري الفرعية يكون ارتباطه أكبر في ادارة التغيير التنظيمي.
  - تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري الفرعية يكون تأثيره أكبر في ادارة التغيير التنظيمي .
3. نادية عديلة ، عادل بومجان ، أثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ، فرع جنرال كابل ، بسكرة ، جامعة

محمد خيضر بسكرة، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي جامعة مسيلة ، المجلد 3 ،  
العدد 1

هدفت الدراسة الى التطرق على أثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي  
لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ، و قد تم اعتماد ثلاثة ابعاد  
لقياس ادارة رأس المال البشري ، استقطاب رأس المال البشري ، تطويره و  
المحافظة عليه.

**الفصل الأول:**  
**الاطار المفاهيمي لرأس مال**  
**البشري**

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لرأس مال البشري

### تمهيد:

تعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارية في المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري و يعتبر من أثن الموارد في المؤسسة و تزايد الاهتمام بهذا المورد في منتصف القرن العشرين باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة و التي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر ان ادارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في المؤسسات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية و زيادة كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة ، و العنصر البشري يعتبر أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لأي مجتمع فالاهتمام بهذا المورد و المحافظة عليه تؤدي الى رفع الزيادة في مهارته و كفاءته تؤدي الى نجاح المؤسسة على المدى البعيد و هو أساس أي اقتصاد ناجح في العالم .

و في هذا الفصل سنحاول توضيح الاطار النظري لرأس المال البشري من خلال المباحث التالية :

1. المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
2. المبحث الثاني : ماهية ادارة رأس المال البشري
3. المبحث الثالث :بناء رأس المال البشري



### المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون أفراد ماهي الا مجموعة من الأصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج الا مع مساندة القوى العاملة .

### المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر و المكونات الاساسية تتحدد في ما يلي : الأرض ، المباني ، رأس المال ، التكنولوجيا ، الأفراد .

و هناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر و هي : الأفراد ، المال ، و المهمات و مهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أي مؤسسة أيا كان حجمها و نشاطها فإنها تتكون من أصول مادية و موارد بشرية ، و رغم اهمية الاصول المادية لنجاح المؤسسة الا أنه في الوقت الراهن يبدو بإجماع المختصين و الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و اعتبارها أكثر الأصول أهمية ، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، و لهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الادارة هو الأكثر أهمية و الأكثر محورية .

و تعرف الموارد البشرية على انها مجموعات الافراد المشاركة في رسم الاهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، تقسم هذه الموارد الى خمس مجموعات و هي: <sup>1</sup>

الموارد الاحترافية ، الموارد القيادية ، الموارد الاشرافية ، باقي الموارد المشاركة ،الاتحادات العمالية .

### المطلب الثاني :أهمية و وظائف الموارد البشرية

#### أولا :أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية من التنظيم كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز لذلك يمكننا القول أن توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الرأسي الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي و ذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب و يمكن حصر أهميتها في ما يلي :

<sup>1</sup>سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 ص 9

1. ادارة الأفراد و تحسين الانتاج و ترفع مستوى الانتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة .
  2. ادارة الموارد البشرية هي الجهة المختصة في الاستثمار في الأفراد و الذين هم أهم عناصر الانتاج .
  3. عمل ادارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الادارية كافة و التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة .
  4. ادارة الموارد البشرية تنمي و تطور الأداء الانساني للعمل.
  5. ادارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين ادارة المنظمة و نقابة العاملين
  6. ادارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين و ترعى شؤونهم
  7. ادارة الموارد البشرية تصنع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين و الانظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين ادارة المنظمة و العاملين فيها .
- ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور ادارة الموارد البشرية :

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري
  2. كبر حجم المنظمة و نموها و كبر عدد الموظفين .
  3. ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل .
- ثانيا : وظائف الموارد البشرية**
- من المهام الاساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد و الوظيفة و هذا يتم من خلال وظائف متعددة تنقسم الى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة :
1. **الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :**
- سنتعرف في هذه النقطة لاهم الوظائف التي تتضمنها ادارة الافراد و التي تختلف من منشأة الى اخرى و هي كالتالي :

- ✓ **تحليل العمل :** و نعني به تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة و المهارات و المعارف و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد داخل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .
- ✓ **تخطيط القوى العاملة :** يعرف بأنه عملية للحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب و بطريقة أخرى فان

تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض للأفراد داخليا أي للأفراد الموجودين فعلا و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة .

✓ **الاختيار و التعيين :** و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيارات و المقابلات و غيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

✓ **تصميم هيكل الاجور:** تهتم هذه السياسة بتحديد قيمة و أهمية كل وظيفة و بالتالي تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة كما تهتم هذه السياسة بالإدارة السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

✓ **تصميم أنظمة الحوافز :** تسعى هذه السياسة الى منح مقابل عادل للإدارة المتميز و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي و أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية و الجماعية و ذا حوافز على أساس المنظمة ككل .

✓ **تقييم الأداء :** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها و يتم ذلك باتباع أساليب معينة و غالبا ما يقوم بالتقييم للرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين و من التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

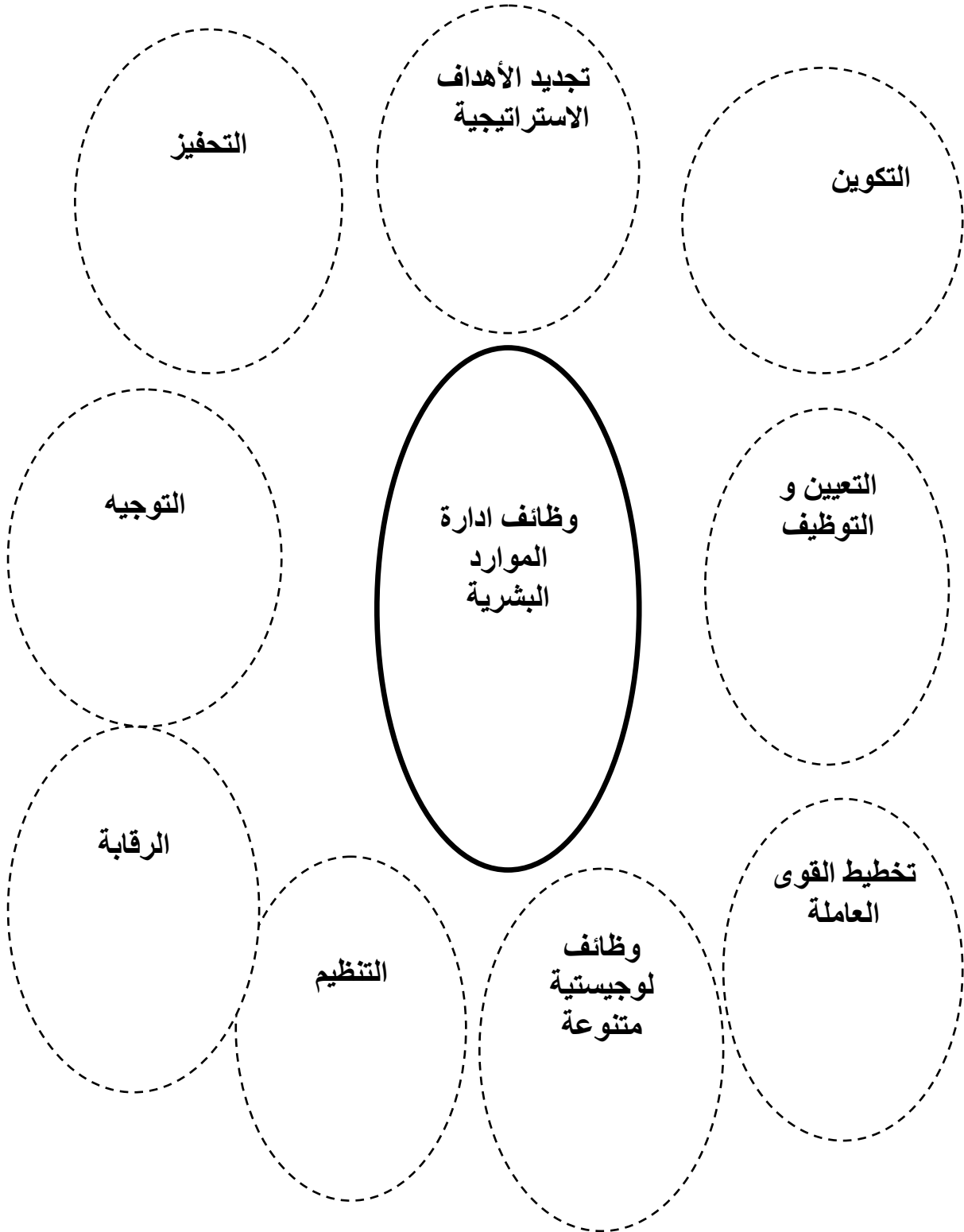
✓ **التدريب :** يعرف التدريب على أنه الجهد الإداري المنظم الذي يهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل أو القيام بدور محدد في المنظمة التي تعمل فيها و يعرف أيضا على أنه اجراء منظم يزيد معلومات و مهارات الانسان لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

✓ **تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجزة و البطالة.

كما تهتم المنظمات بتقييم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية و قد تمتد الى الاسكان و المواصلات و غيرها

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الخاصة ، دار الجامعة 201 ص 30

الشكل ( 01- 01 ) مخطط ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>



<sup>1</sup>[Http://www.porjentiol.com](http://www.porjentiol.com) وmetoolkituaeوظائف الموارد البشرية الأساسية

المطلب الثالث : نماذج ادارة الموارد البشرية

<p>هو النموذج الاكثر انتشارا حيث يعمل من منظور خدمات و حلول مشتركة مركزية ( تسمى مراكز التميز) مع وظائف استشارية أو شركاء أعمال ضمن خطوط الأعمال ، و تتكون خطوط الإبلاغ عادة مزدوجة بطبيعتها مع تقارير الموارد البشرية في كل من الأعمال التجارية و وظيفة الموارد البشرية المحورية للشركة و تتم صياغة استراتيجية الموارد البشرية عبر جميع خطوط الأعمال و يتم توجيه التكنولوجيا من منظور مركزي لخلق الاتساق و تجنب الازدواجية .</p>	<p><b>نموذج شريك الاعمال</b></p>
<p>و يعتبر هذا النموذج الاكثر شيوعا للمؤسسات و المنظمات الصغيرة و يشبه نموذج شريك الاعمال و لكن يتم تنظيم الوظائف و الخبرات المماثلة معا في أقسام تقدم جميعها تقارير الى المدير المحوري للموارد البشرية ، و يتم توجيه التكنولوجيا و الاستراتيجية بكل مركزي كما تتم ماه عملية اتخاذ القرار من الاعلى مكانة في المؤسسة و هي "الادارة "</p>	<p><b>نموذج الوظيفي</b></p>
<p>يعمل هذا النموذج انطلاقا من مهام مكتب الدعم الخلفي المشتركة الذي يكون المكتب الرئيسي – الأمامي – قادرا على تسخير و استغلاله عند الحاجة وفقا لخطوط محددة من متطلبات العمل و تستند الاستراتيجية الى مبادئ مشتركة ، ولكن في كل مجال عمل سيتم صياغة استراتيجية مختلفة تكون أكثر موضعية لتلك المنطقة المحددة و يتم مشاركة التكنولوجيا و لكن حسب الحاجة ، ويمكن أن توجد تقنيات أخرى أيضا داخل كل مجال من مجالات العمل .</p>	<p><b>نموذج التوصيل بين المكاتب</b></p>
<p>يعمل نموذج النظام المحوري كمهمة مركزية يحفز الاتساق و الاستراتيجية و الخدمات المشتركة و التكنولوجيا، و تكون مساحات العمل المختلفة هي المسؤولة عن حصر الحلول بناء على معايير محددة مثل الجغرافيا أو وحدة الاعمال أو وحدة الأعمال الرئيسية .</p>	<p><b>نموذج المركز مساحات العمل (النظام المحوري )</b></p>
<p>يعمل النموذج الاتحادي كخط أعمال مستقل للموارد البشرية داخل منظمة ما أو وحدة أعمال يتم وضع استراتيجية الموارد البشرية داخل كل اتحاد على أساس المبادئ المحددة و عادة ما يتم تقاسم التكنولوجيا لتحقيق كفاءة</p>	<p><b>النموذج الاتحادي</b></p>

التكلفة من خلال النطاق و لكن الاتحادات لديها الحق في شراء حلولها الخاصة اذا كان من المنطقي القيام بذلك <sup>1</sup>	
---	--

---

<sup>1</sup><http://@linkedin.com>

### المبحث الثاني : ماهية ادارة رأس المال البشري

اقتصرت اهتمام الاقتصاد قبل القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساسيا للنمو و التنمية الاقتصادية و مع تطور الظواهر و المفاهيم الاقتصادية ظهرت اهمية رأس المال البشري باعتباره حجر الأساس في كل عملية تنموية لكونه المسيطر على رأس المال المادي هذا ما دفع الى زيادة الاهتمام بتنمية ليوالكب هذه التطورات و يكون قادرا على الايفاء بمتطلبات التنمية المستدامة .

### المطلب الأول : نشأة رأس المال البشري

رغم أن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت و تطورت خلال نصف القرن العشرين الا أن مفهوم رأس المال البشري يعود الى القرن السابع عشر ميلادي ، ففي عام 1691 حدد السير ويليام بيتي siriwillianpetty قيمة للعمال اذا قدرت قيمة رأس المال البشري للتدليل على قوة انجلترا و تقدير تكلفة من فقدوا في الحرب.

و في عام 1853 اقترحت وليام فار william far قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية اذ عرفها بأنها تساوي دخل المصروفات المعيشية وشبه الثروة بالملكية المادية و ينبغي أن نفرض عليها الضريبة بنفس الطريقة و في عام 1867 رأى ثيودور وينشاين أنه ينبغي عليه أن يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويض عن فقد الارواح<sup>1</sup>.

كما عمل كل من لويس دريلن louis dublin والفرد لوتكاalfredlatka في مجال التأمين على الحياة و في عام 1930 اهتم بالاتجاه الذي اقترحه ثيودور وينشاين لتحديد مقدار قيمة بوليصة التأمين على الحياة ، و بعد عملهما امتدادا لأفكار وينشاين عن قيمة الحياة للمكاسب المستقبلية المتوقعة للشخص لحساب احصاءات الوفيات و بما يشير الانتباه أن الاتحاد الأكثر استخداما اليوم و المسمى " الاقتصاديون العدليون يقوم على أساس من الصيغة المقترحة من قبل وينشاين في عام 1867 و من قبل دوبلنولوتكا في عام 1930.

وهناك العديد من المساهمين المبكرين لأدب اقتصاديات رأس المال البشري في اقتراح العديد من طرف الاستثمار في الانسان من أجل تحقيق العائد على الشركات ومن أبرز هؤلاء المساهمين آدم سميث adamsmith في عام 1776 .

و جين بابتست jean baptiste في عام 1821 و جون سيوارت ميل johnstewartmill في عام 1909 وويليام روز تشيزwilliamrotcher في عام 1878 و هنري سجويك henry sidgwick . 1901

<sup>1</sup>حاتم بن صالح أبو الجدائل " رأس المال البشري "

و في عام 1897 ادرج تعريف الكائن البشري ضمن تعريف رفينج فيشر *rinig ficher* لرأس المال البشري و ادرك الكثير من الباحثين الأخرين أهمية المفهوم و لكنهم رفضوا باعتبارهم سلعة مادية لأسباب عاطفية ، وفي عام 1900 حاول الفرد دي فوفيل *alferd di ferle* تقدير مخزون رأس المال في فرنسا ، وقد طبق طريقة التي اقترحها بيتي في القرن السابع عشر الميلادي و طرح الاستهلاك منه.

و هناك فرنسي آخر يدعي ايه باريول *Abriole* سعى الى تحديد القيمة الاجتماعية للانسان في فرنسا حيث استخدم طريقة فار في حساب القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للشخص و لكن دون طرح الاستهلاك حيث أجرى تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية و على مر القرون تم تطبيق ما يسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من القضايا السياسية العامة و معظم هذه المسائل لا تزال تخضع لهذه النظرية اليوم ، و هي تشمل قوة الأمم و آثار الهجرة، و الاستثمارات في السلامة و تنظيمها و تنظيم الاستثمارات في الصحة و التنمية الاقتصادية و سياسات التعليم و الاستثمار و كما الحال بالنسبة لأي علم ، فان اقتصاد رأس المال البشري ليس ثابت بل انه يواصل التطور .

### المطلب الثاني : خصائص و أهمية رأس المال البشري<sup>1</sup>

#### أولاً: أهمية رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بعدة خصائص أهمها ما يلي :

4. **خصوصية رأس المال البشري :** ان هذا الأخير لا ينفصل ابدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان و مكان و لا يمكن تكوينه الا بالمشاركة الفعلية و الشخصية للأفراد و يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين و تحمله لمختلف التكاليف التي ستتجز عنه و تنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية عالية في المستقبل .

5. **محدودية رأس مال البشري :** ان امكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية و العقلية للفرد و لأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فان تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد حيث أن قابلية هذا الأخير للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

<sup>1</sup> ابن عمارة حسينة ، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير ، جامعة قسنطينة الجزائر 2008 ص 18



6. **عدم مرئية رأس المال البشري :** أن أي المعارف و القدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أن في بداية علاقة العمل لا تستطيع المؤسسة أن تتعرف على القدرات و الكفاءات الحقيقية لأفرادها الا بعد التعرف على الشهادات العلمية لهم و التي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم و التي يحملها الفرد طوال فترة دراسته و تكوينه الى جانب الخبرات و الكفاءات و التجربة المهنية التي يتمتع بها الفرد من خلال مستويات الأداء و الانتاجية.

**كما أن هناك بعض الخصائص الأخرى مثل :**

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثمار لصاحب العمل الا أنه ليس باستطاعته بيعه.

- عدم امكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده بمجرد موت صاحبه و هذا ما يفسره زيادة الخطر في الاستثمار البشري.

- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.

**ثانيا : أهمية راس المال البشري<sup>1</sup>**

و يمكن تلخيصها في ما يلي :

7. اعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة هي مفتاح التنمية البشرية الاقتصادية الاجتماعية .

8. تعتبر الكفاءات البشرية أساس الابداع و الابتكار و التي تعتبر اساس تنافسية.

9. المورد البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية و غير المادية .

10. يمكن المورد البشري مع تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

11. يمكن المورد البشري من انشاء مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتبارها مصدرا غير متجدد قابل للنفاد.

<sup>1</sup> حاتم صالح أبو الجدائل رأس المال البشري مركز البشري مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة 2012 ، ص 22

12. المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع و استقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
13. توصيل و نقل خبرات علوم و معارف و ثقافات الشعوب الأخرى و انتقاء الأفضل لخدمة الصالح العام.
14. قدرة المورد البشري على تكوين الثروة و القوة معا .
15. يعتبر المورد البشري عاملا مهما في تعزيز القدرات الانتاجية و التنافسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : تصنيف رأس المال البشري<sup>2</sup>

تم تقسيم رأس المال البشري الى أربع فئات بحسب مستوى أدائه على النحو التالي:

1. **النجوم اللامعة و العقول المديرة:** التي يصعب ايجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة و يفترض أن تكون نسبتهم حوالي 75٪. من اجمالي العاملين فيها .
2. **العاملون المتعلمون الجدد :** الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف و الخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيتهم الى وظائف أخرى و يفضل أن تكون نسبتهم 2.5٪. و يراعي السرعة في عملية التحويل للمعارف و عدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلف ضائعة .
3. **العاملون الطبيعيون في أدائهم و سلوكياتهم و علاقة موافقهم مع منظماتهم :** بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم الى فئة المربع الأول اذا ما أرادت ذلك وسعت اليه بموجب وضع برامج منظمة ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود 20 ٪.<sup>3</sup>
4. **العاملين صعبى المراس :** و التي يفترض على المنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثر أمام تطويرها اضافة الى كلفهم العالية و الخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني و مشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين و تسكين حركة تلك المنظمات المنافسة بحرص واقعي و هنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن 25 ٪. حتما .

<sup>1</sup> حاتم بن صالح ، مركز الخبرات المهنية ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2012 ، ص 243

<sup>2</sup> صفوان محمد المبيغيين ، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ص 122

<sup>3</sup> سعدي علي العنبري و آخرون ، ادارة رأس المال الفكرية في المنظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ط 1 ، 2009 ص 232

الجدول ( 01-02 ) يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات

تعريفها	الفئة
وهم فئة العاملين يتمتعون بالقابليات و المعارف و المهارات KSA المتنوعة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشط في الوصول الى الأداء المتميز للغاية	النجوم و العقول 75 star brains :./
هم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة و المنقولين و المترقيين الى وظائف جديدة أخرى و الذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج و التكيف مع ثقافتها و بيئتها.	المتعاملون الجدد 2.5 new learmes :./
وهم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة و الذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم الى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة لصالح اضافة القيمة الاقتصادية لها .	العاملون الطبيعيون normal employ :./ 20
وهم فئة العاملون صعبى المراس و التعامل كونهم اصحاب مشاكل في العمل و التأثير السلبي في الانتاجية و يفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري	العاملون صعبى المراس :./difficiltemploye2.5

المصدر : صفوان محمد المبيضين و آخرون مرجع سابق ، ص 123

المبحث الثالث: بناء راس المال البشري

ان تطوير رأس المال البشري و المحافظة على استمراره في المنظمة من اكبر التحديات التي تواجهها المنظمات لاسيما انه المورد الاساسي الذي من خلاله تحقق هذه المنظمات الاهداف التي تصبو اليها مهما اختلف نوعها ، تحتاج تنمية رأس المال البشري من قبل المنظمة الى مداخل عدة من الممارسات الادارية التي تساعد على ذلك .

المطلب الأول : وسائل تنمية رأس المال البشري

لا شك ان وسائل تنمية رأس المال البشري عديدة و متنوعة، ولعل أبرزها التعليم و التدريب وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد و نوع هذه الوسائل ، الا اننا سوف نحاول التعرض لبعض هذه الوسائل<sup>1</sup>:

**1. التعليم و التكوين:** من المعلوم ان مصطلح رأس المال البشري بمعناه الواسع يطلق على العنصر البشري الذي يتلقى قدرا كافيا من التربية و التعليم و التكوين ، نظريا و تطبيقيا أولا و الرعاية الصحية و الاجتماعية ثانيا ، و النواحي التنظيمية ، ولعلاقته الانسانية ثالثا ، مما يطلق عليه الاقتصاديون عملية الاستثمار في رأس المال البشري تخطيا للاعتبارات الكمية الى النوعية ، فالمؤسسة على المعرفة و تقنياتها باعتباره أساس التقدم و معيار النمو و تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الاساسية في تنمية رأس المال البشري فهي تهدف الى امداد الافراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه الى مجالات العمل المختلفة و تؤثر السياسات التعليمية على تركيبه القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات و مهارات قادرة على اشباع حاجات سوق العمل ، و العمل على تحقيق التوازن بين العرض و الطلب على القوى العاملة .

**2. التدريب:** من المسائل البديهية ان الانسان هو من يقوم بعملية التنمية الشاملة بما يعني أنه يمكن أن يكون أداة بناء و اصلاح ، ان تم اختيار من تستند اليه مسؤولية تولي الشؤون العاملة و حفظ حقوقهم و تدريب اعادة تأهيله و ترقيته مهنيا و اجتماعيا لاحقا ، بالقدر الذي يرفع كفاءته الادائية باستمرار .

ان عنصر تدريب رأس المال البشري و اعادة تأهيله يجعله قادرا على التفاعل مع التكنولوجيا الجيدة و من تم التأقلم مع المتغيرات العالمية في الان ذاته و لتحقيق ذلك يتطلب العناية بالموارد البشرية و رعايتها بكيفية متكاملة و ذلك برفع مستواه و تنمية طاقاته و توسيع معلوماته المعرفية و التقنية باعتبار أن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها و جواها و استمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية ، طبقا لمفهوم التعليم مدى الحياة .

**3. الرعاية الاجتماعية:** تتمثل الرعاية الاجتماعية في توفير شروط حياة كريمة في جوانبها المختلفة كالتغذية و الخدمات الصحية و الأمنية و غير ذلك ، اذ لا يخفي أثر مستوى التغذية و المستوى المعيشي لأفراد المجتمع ، ممثلا في المتوسط اليومي يحصل عليه الفرد على مقدرته الانتاجية فضلا عن قدرة التحصيل و الاستيعاب ، كما تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة

<sup>1</sup>محمد سمير احمد ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة ، للنشر ، 2009 ص 94

في تنمية رأس المال البشري من خلال ما توفره له رعاية صحية و حماية ضد الأمراض ، الأمر الذي يساهم في طول العمر و تخفيض نسبة الوفيات

**4. الاعلام :** يلعب الاعلام دورا هاما في تنمية رأس المال البشري من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي الى زيادة الوعي لدى المواطنين و المسؤولين بقضايا وسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية و توعية الانسان بأخلاقيات و سلوكيات معينة تعود عليه بالنفع و الفائدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في رأس المال البشري

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على رأس المال البشري و يمكن تحديد أهمها كالتالي:<sup>2</sup>

**1. نظام التعويضات:** هي تعويضات يأخذها الموظف مثل الأجور و العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة و هذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة و المدفوعات المالية الغير المباشرة.

**2. التقدم التكنولوجي:** ان التكنولوجيا و ما يصحبها من تغيرات من الوسائل المهمة للنهوض بالمنظمة و مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية فقد عرفت تغيرات كثيرة سواء في المواد و المعلومات و الأفكار فتعتبر التكنولوجيا هي اللغة التقنية و العلم و التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم و تفرض البيئة الخارجية تحديثا و تطويرا تكنولوجي عالي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

**3. الرضا الوظيفي :** يعبر الرضا الوظيفي موقف شخصي تعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة لبعض الأشخاص بغض النظر عن اختلاف المواقف و هذا معناه أن الفرد الذي يجب العمل في وقت معين يتوقع أن يستمر لديه تلك الحالة في الأوقات الأخرى حتى لو اختلفت الأعمال التي يؤديها .

**4. المكانة الاجتماعية :** تتمثل المكانة الاجتماعية بالموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية التي تنتسب اليها و ما يمكن أن يلعب من دور في التأثير على الآخرين أو ما يعتقد في نفسه من امكانية خاصة لأن يلعب هذا الدور ضمن المجموعة وفق المكانة التي يحتلها كل واحد منهم اتجاه الآخر.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف : التدريب و تنمية الموارد البشرية ، زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ص 17

<sup>2</sup> سعدون حمود حثير الربيعاوي ، رأس المال الفكري ، دار فيدا للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2014 ص 95/94

5. الحافز المادي و الاعتباري : تعرف الحواجز على أنها مجموعة من الأدوات التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في اشباع حاجاتهم و رغباتهم من ناحية و تحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى و نفترض هذه الرؤية أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الاداء و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير عادي .

### المطلب الثالث : تحديات بناء و تنمية رأس المال البشري<sup>1</sup>

ان اهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة تتمثل في ما يلي :

16. ان تقنية معلومات الموارد البشرية لم تقدم القدر المتوقع منها من حيث المساعدة على ادارة و قياس رأس المال البشري .
17. المنظمات يأخذون اعتبارهم بوضوح قيمة رأس المال البشري عند صنع قرارات متعلقة بالتسريح .
18. لاتزال عملية قيمة رأس المال البشري مسألة مستعصية.

من خلال التحديات السالفة الذكر يمكن ابراز الأسباب التي تدعو لاعتبار رأس المال البشري هو مفتاح في حل مشاكل المنظمة في النقاط التالية ، لأن رأس المال البشري ضروري للنجاح الطويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.

19. تحقيق المنظمة أداء أفضل عندما تعامل موظفيها معاملة أفضل .
20. يعد رأس المال البشري مفتاحا لنجاح المنظمة ، كما يعد سببا لا خفاها .
21. كما أصبحت المنظمات اليوم تراهن في سباق المنافسة على أمرين و هما المواهب ( رأس المال البشري ) و أفكار ( رأس المال الفكري ).
22. ان قيمة المهمة و الحيوية الوحيدة لدى المنظمات هي خبرات و مهارات موظفيها .

<sup>1</sup>حاتم بن صالح أبو الجدائل ، رأس المال البشري ، ادارته و قياسه واستثماره ، مركز الخبرات المهنية للإدارة و النشر ، القاهرة ، مصر 2012

## خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة التي يمتلكها الأفراد و العاملون بضمنها المهارات ، الخبرات ، الابتكارات ، بحيث له خاصية تميزه عن رأس المال المادي التي تتمثل في عدم قابلية التقليد و لهذا يجب أن يكون هناك ادارة استراتيجية لرأس المال البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموجودة من خلال هذا الأخير حيث ان المنظمات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة لإدارة رأس المال البشري الذي يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الانتاج للمنظمة و ذلك في ظل التحديات و التغيرات البيئية التي تحيط بها و لهذا يجب على المنظمات الحرص و حسن ادارة رأس المال البشري ، وهناك عدة مؤشرات لقياس رأس المال البشري و من أهمها مؤشرات خاصة بالتعليم ، الصحة و مؤشرات التنمية البشرية .

**الفصل الثاني:**  
**ادارة التغيير التنظيمي**



## الفصل الثاني : ادارة التغيير التنظيمي

### تمهيد

التغيير امر حتمي في كافة شؤون الحياة الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات و تغيرات واسعة في مختلف المجالات ، لاسيما المعرفية و التقنية و الادارية و المعلوماتية ، وهنا يبرز التغييرات التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الأعمال ، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها ورسالتها ، أو عملياتها و مهامها أو هيكلها التنظيمية ، أو سلوك الأفراد العاملين و اتجاهاتهم أو اجراءات المنظمة و تقنياتها المستخدمة .

لذا فان التغيير عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات ، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة ما ، بينما يتحرك المحيط العام بسرعة الاتجاه المعاكس و ليس المقصود بالتغيير تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية و انما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس عملية بما يتماشى و الامكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة و بالتالي التغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته و انما كوسيلة للوصول لأفضل النتائج .

هذا الفصل يضم المباحث التالية :

**المبحث الاول : ماهية ادارة التغيير التنظيمي**

**المبحث الثاني : استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي**

**المبحث الثالث:مقاومة التغيير و رأس المال البشري**

## المبحث الاول : ماهية ادارة التغيير التنظيمي

لقد حظي التغيير التنظيمي باهتمام غير مسبوق في الآونة الأخيرة نتيجة التحولات التي شهدتها محيط الاعمال و مالها من اثر على منشآت الاعمال و بالتالي حاجتها الى الفهم الصحيح له وتوضيح أسبابه و خصائصه و أهميته من أجل توضيح رؤية للمسيرين الذين يؤيدون التغيير و يرغبون في ادراجه في المؤسسة .

## المطلب الأول : مفاهيم حول ادارة التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي ( الداخلي ، الخارجي ) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

و في تعريف اخر للتغيير التنظيمي يشير الى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و احداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي يتوافق مع متطلبات المناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية . و يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الانساني للتغيير التنظيمي و يحصر فيه بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن التغيير التنظيمي و هي : (البعد الهيكلي و البعد التكنولوجي).

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة<sup>1</sup>.

و أورد محمد حسن العديد من تعاريف التغيير التنظيمي و التطوير يرى أنها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الأهداف من حيث أنها :

تهدف الى زيادة و تحسين كفاءة و فعالية المنظمة و تحقيق بيئة صحية فيها ، و تحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل و التجديد الذاتي و مواجهة المتطلبات البيئية . و كذلك الفرق بين التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي ، فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية و مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق ، فهي تلقائية و عفوية ، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات صلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو مخرجاتها ، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه

<sup>1</sup> د زيد منير عبوي ادارة التغيير و التطوير ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2006 ص 22-21

و هادف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي ( الداخلي ، الخارجي ) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ، وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في البيئة الخارجية للمنظمة ، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية و الخارجية <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د محمد حسن السلوك التنظيمي العاصر ، دار الجامعة للنشر و التوزيع القاهرة ، مصر ص 20

## المطلب الثاني : خصائص التغيير التنظيمي و أنماطه

### 1. خصائص ادارة التغيير التنظيمي:

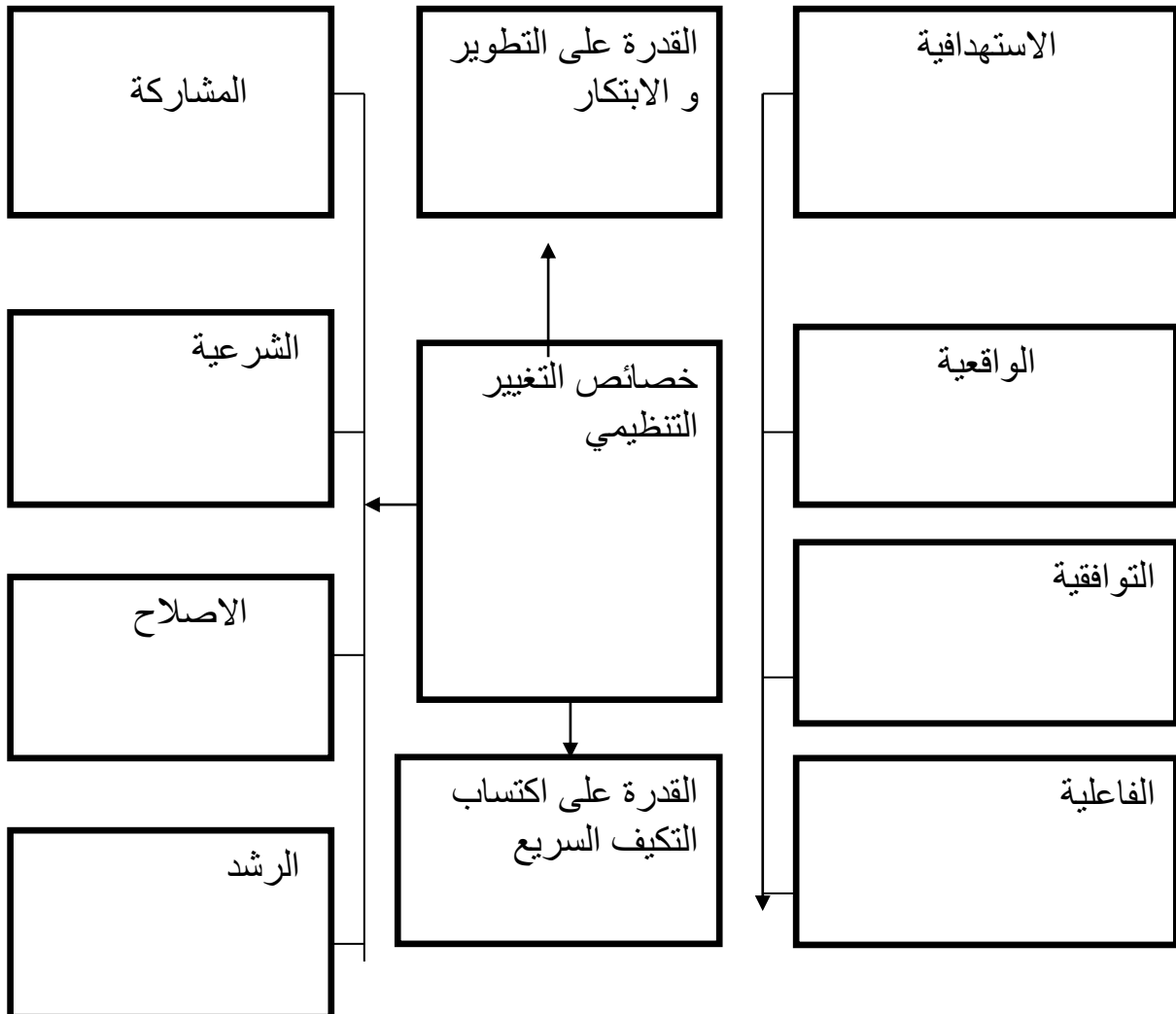
يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها و معرفتها و الاحاطة بجوانبها المختلفة و من أهم هذه الخصائص ما يلي :

- **الاستهدافية:** التغيير يجب أنه يكون له هدف واضح و محدد و قابل للقياس و التطبيق و مربوط باطار زمني معين .
- **التوافقية:** أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير التنظيمي و بين رغبات و احتياجات و تطلعات الأطراف ذات علاقة بالمنظمة
- **الفاعلية:** أي أن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى الى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق هذه الأهداف .
- **المشاركة:** يحتاج التغيير التنظيمي الى مشاركة و تعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعيا ، و يلتزم به كافة قوى التغيير
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين و الانظمة و الاخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- **الاصلاح:** ان التغيير التنظيمي يجب أن يسعى نحو اصلاح ما هو قائم من العيوب و معالجة أي الاختلالات في المنظمة.<sup>1</sup>
- **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه و أن يتم ذلك ضمن مواردها و امكانياتها<sup>2</sup>
- **الرشد:** أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد و المنافع المترتبة عليه ، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد و العوائد المترتبة على التغيير التنظيمي للمنظمة.
- **القدرة على التطوير و الابتكار:** أي أن يسعى التغيير التنظيمي للوصول الى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة و يحقق الابتكار و الابداع الاداري في المنظمة .
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن يسعى التغيير التنظيمي الى التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء و الاستمرار و النمو في أعمال المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسن دويدن، "ادارة التغيير و التطوير التنظيمي" دار اليازوري العلمية ، للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2020، ص 24-26

<sup>2</sup> بريحومة مهدي ، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال ، جامعة مسيلة ، مجلة الكلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 33

الشكل ( 2-1 ) خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: حامد محمد الرقب ، واقع ادارة التغيير التنظيمي لدى وزارات السلطة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، بغزة ، فلسطين 2008 ص

30

<sup>1</sup> عباس 2007-2008 الثقافة و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي ، قسم علم النفس جامعة عنابة ص 32

## 2. أنماط التغيير التنظيمي :

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنماط يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

➤ **حسب الأسباب :** تنقسم الاسباب المؤدية للتغيير الى ثلاث مجموعات رئيسية و هي : أسباب او ضغوط خارجية ، مشاكل خارجية و دافع السيطرة على المحيط ، و يتم حسبها تصنيف التغيير الى ثلاث انماط :

أ. **تغيير استجابة الضغوط الخارجية :** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي و ليس اختياري اذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار بالنشاط دون تحديث و تجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب ادارية و امكانية حديثة متطورة <sup>1</sup>.

ب. **تغيير هادف لحل المشاكل الداخلية :** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها الى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أدائها .

ج. **تغيير بهدف السيطرة على المحيط :** يهدف هذا التغيير بدافع من المنظمة ، ووفق ارادتها دون ضغوط داخلية أو خارجية و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و احداث التغيير فيه لصالحها .

➤ **حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:** وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

أ. **تغيير مخطط :** تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيطة تؤثر على نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها و نقصد بالتغيير المخطط ذلك الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصر ووفقا لخطة زمنية و على أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى .

ب. **تغيير دفاعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار و المحافظة على مكانتها هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا و هو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها .

ج. **تغيير هجومي:** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة ، فهو سباق للتغيير، و القصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه ، بفرض أوضاع جديدة من قبل المنظمة.

➤ **حسب مدة احداث التغيير :** يصنف الى نوعين

أ. **التغيير التدريجي :** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة ، و يتعلق بالأخص بالمجال الانساني ، و

<sup>1</sup> ناصر جرادات ادارة التغيير و التطوير ، الطبعة الأولى ، 2013 دار اثراء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن  
ص 36

يبلغ هذا النوع من التغيير فعالية القصوى، اذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

ب. **التغيير الجذري** : هو التغيير المفاجئ و العارض ، اذ لا يستحق مدة طويلة و يتميز بتركه لأثار ظاهرة ، و تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : أنواع ادارة التغيير التنظيمي و مصادره

#### 1. أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب انجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه ، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

➤ **التغيير الشامل و التغيير الجزئي** : اذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيار لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة ، و التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة ، و الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى مختلفة مما يقلل من فعالية التغيير ، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الانتاج الى تغيير في عمليات الانتاج و أساليب التسويق و تدريب العاملين و غير ذلك <sup>2</sup>.

➤ **التغيير المادي التغيير المعنوي** : اذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي ( مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي ) و التغيير المعنوي ( النفسي و الاجتماعي ) فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات و أجهزة حديثة ، ولكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية ، وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

<sup>1</sup> ناصر جرادات ادارة التغيير و التطوير ، مرجع نفسه ص 36

<sup>2</sup> ناصر جرادات ، ادارة التغيير و التطوير الطبعة الأولى 2013 ، دار اثراء ، للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ص 36

➤ **التغيير السريع و التغيير التدريجي** : التغيير السريع يكون نتيجة و ردة فعل سريع لبعض الضغوطات و التي في الغالب ما تكون خارجية مثل تغيير الظروف السياسية ( الحروب) أو الاقتصادية ( التضخم) و يتصف هذا التغيير بعدم الرسوخ و ذلك لأنه لم يكن وفق دراسة و تخطيط لكل العوامل و الجوانب ، أما التغيير الجذري يأتي وفق تسلسل حتى الوصول الى الهدف الأول من التغيير و يأتي كاستراتيجية بعيدة المدى تقوم المؤسسة بالتخطيط لها و يكون هذا النوع من التغيير أكثر رسوخا و ثبوتا لأنه وفق خطط مرسومة و متضحة المعالم<sup>1</sup> .

## 2. مصادر ادارة التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي هو عملية تقوم بها المنظمة بهدف تفادي بعض الاخطار التي تهدف بها أو الفرص التي أتاحت لها في المحيط الخارجي الخاص بها أو بالمحيط الداخلي لذلك فان اهم مصادر التغيير هي تلك التي تدفع بالمنظمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي في شتى مجالاته ، لذلك سوف نعرض أهم المصادر الخارجية و الداخلية منها :

➤ **المصادر الخارجية** 2: تعمل كل المنظمات في اطار النظم أو النسق المفتوح بحيث تأثر و تتأثر بالمحيط الخارجي ،فمواردها الأولية و البشرية و مستهلكو منتجاتها و خدماتها و العملاء الخاصين بها و الدول التي تعمل بها والقوانين التي تسنها هذه الدول و الظروف الاجتماعية و الاقتصادية الخاصة بها، كل هذه الظروف الخارجية مشتركة من شأنها أن تقود المنظمة الى التغيير بحيث عدد الباحثون هذه العوامل في النقاط التالية :

- أ. **التجارة الدولية** :يفرض العمل و التنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا و مشكلات عديدة ، لذلك يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التنافس و التكيف مع الفوارق الثقافية و أساليب الاتصال و أخلاقيات العمل.
- ب. **التحولات الصناعية** : تطور الصناعات و وجود شركات كبرى ذات قدرة على التأثير في تلك المؤسسات ، و أجبر المنظمات على حتمية تطبيق استراتيجيات ناجحة للتحويل من الوضع الحالي الى وضع أكثر توافقا .
- ج. **التحولات السكانية** : انخفاض نسبة المواليد و التوزيع التغير لمتوسط العمر و انتقال الناس الى المدن أدى الى التغيرات في الوظائف المعروضة و المنتجات و الخدمات و الحروب و ما ينتج عنها من انخفاض في عدد السكان.

<sup>1</sup>د سالم عرفة اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراهة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ص ص 91-92

<sup>2</sup> حريم حسين ادارة المنظمات ، منظور كلي ، عمان ، الأردن دار أحمد للنشر و التوزيع 2003 ص ص



د. الأعمال التجارية و الحكومية : ان تدخل الحكومات بسن بعض القوانين على المنظمات هو أحد أسباب التغيير فتتظلم الحكومة للأعمال أو عدم تنظيمها و الضرائب المفروضة على المؤسسات و التشريعات المتعلقة بالتوظيف وقوانين الاستيراد و التصدير .

هـ. التقنية : ( التكنولوجيا ) : و هو من بين أهم المصادر التي من شأنها أن تجبر المنظمة على التغيير ، اذا خلقت التكنولوجيا الجديدة منتجات جديدة و فتحت فرصا أمام المنظمات للتميز ، في حين ضيقت على منظمات أخرى و ذلك لعدم مواكبتها لهذا التطور التكنولوجي . الى جانب العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ناتجة من بيئة نشاط المؤسسة و قد تكون أحد العوامل الداعية للتغيير منها :

و. الموردون : و يلعبون دورا مهما و ذلك من خلال تغطية احتياجات المؤسسة من المواد الأولية و عليه فهم سبب في التغيير من خلال زيادة أو تخفيض الأسعار أو تقديم مواد أولية رديئة و هذا ما يؤدي بالمؤسسة الى اتخاذ الاجراءات .

ز. المستهلكون : يعتبر المستهلك أيضا بسبب في التغيير وذلك عند احجابه عن الاستهلاك سلعة ما لمؤسسة معينة و تحوله الى استهلاك سلعة أخرى بديلة من مؤسسة أخرى تفي بمتطلباته لذا فعلى أي تنظيم دراسة رغبات و ميولات المستهلكين .

ح. المنافسون : و هم أحد أسباب التغيير فقد يرفعون الاسعار أو يخفضونها او يقدمون سلعا جديدة أو قد يدخلون تكنولوجيات جديدة في طرق انتاجهم<sup>1</sup>

### ➤ المصادر الداخلية :2

من أهم هذه المصادر :

أ. تبني أهداف جديدة : قد تقوم المنظمة برسم مجموعة من الأهداف الجديدة مثل زيادة وحدات انتاجية أو اضافة منتجات جديدة أو قد تقوم بتغيير أهدافها كلها و ذلك لقوة المنافسة و عدم قدرتها في مجارات منافسيها .

ب. تغير وجهات القادة : عند تغيير القادة أو تبنيهم لأسلوب القيادة بالاهداف و ذلك ما يبين ان القائد يكون ذا طموح عال و بأفكار حديثة و يسعى دوما لتحسين أداء المنظمة و أفرادها و ذلك بتحفيز العمال و تحسين مناخ العمل لزيادة دافعيتهم و لائهم للمنظمة و بحسب تأييدهم في احداث التغيير .

<sup>1</sup>حريم حسن المرجع ، نفسه ص 381

<sup>2</sup>بن عامر منى ، أهمية ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3 ، 2012 ص 57

- ج. **كبر حجم المنظمة** : كبر حجم المنظمة يتطلب مجموعة من التبعات و منها زيادة عدد العمال و ذلك ناتج عن زيادة عدد المهام و زيادة وحدات انتاجية و مكاتب اضافية و هنا قد يمس التغيير الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.
- د. **تغيير الافراد**: ان العامل الذي لم يعد باستطاعته العمل بنفس الكفاءة التي كان عليها بالرغم من محاولات تدريبيه و تكوينه من طرف المنظمة يجب احالته الى التقاعد او اي الصيغ الاخرى مثل النقل او الترقية و غيرها.
- هـ. **تغيير المنتج أو طرق الانتاج** : يتطلب تغيير المنتج من المنظمة ان تقوم باعادة هيكلة الوظائف و تدريب العمال او القيام ببعض التغييرات كي يتوافق مع المنتج الجديد.
- و. **تطور وعي العمال** : ان معرفة العمال لحقوقهم دائما ما يجعلهم يضغطون على الادارة في سبيل المطالبة بالتحسين نحو الافضل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي

استراتيجية ادارة التغيير هي الخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف أو هي بمثابة الخطة الكلية أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير .

### المطلب الاول : مجالات ادارة التغيير التنظيمي:

هناك مجالين رئيسيين لإحداث التغييرات التنظيمية فيها داخل المنظمة و هما المجال البشري و المجال المادي و فيما يلي نبذة عن هذه المجالات :

- 1. الأنشطة و الأعمال**: و يكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال ، احداث أعمال أو أنشطة جديدة ، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى ، أو الغاء أعمال قائمة.
- 2. العنصر البشري** : و تأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار و التعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح و الفصل أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب و التنمية الخ .
- 3. الموارد المالية** : كتغيير عدد الآلات ، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم تغيير نوع المواد الأولية... الخ .
- 4. السياسات** : و يأخذ التغيير هنا شكل الغاء سياسات قائمة ، ادخال أخرى جديدة تعديل السياسات المعمول بها ... الخ
- 5. طرق و اجراءات العمل** : و يأخذ التغيير هنا أيضا بشكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو ادخال طرق جديدة ... الخ

<sup>1</sup>مرجع نفسه ص 57

6. **الهيكل التنظيمي** : و يكون التغيير هنا على شكل اعادة تقسيم الوحدات الادارية احداث ادارات جديدة ..الخ وهناك مجموعة من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير و هي :
- **وجود ضغط للتغيير** : حيث أن التغييرات الخارجية و المشكلات الذاتية تكون عوامل ضغط من أجل التغيير .
  - **تحديد المشكلة و التعرف عليها** : و يتم هنا تشخيص المشكلة و معرفة توعيتها و أسبابها .
  - **تجربة الغير** : و هي هذه الخطوط يتم الاستفادة من الحلول التي وضعها الغير لنفس المجال المعنى .
  - **الاستمرارية و القبول** : أن يصبح المجال المختار مقبول و له القدرة على الاستمرارية <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات ادارة التغيير التنظيمي

يقترح عبد البارئ درة نموذجا لإدخال التغيير مخطط له في المنظمات و يتكون هذا النموذج من الخطوات التالية :

1. **معرفة مصادر التغيير** : و هنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظومة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق و التغييرات التكنولوجية ، و التغييرات السياسية أو القانونية و قد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة و علاقات السلطة و الاتصال ، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد و يقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور و احساس العاملين بإنسانيه و دفاء أو برودة و تعقيد الأمور في المنظمة .
2. **تقدير الحاجة للتغيير** : وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الان و بين ما يراد تحقيقه .
3. **تشخيص مشكلات المنظمة** : المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل ، التكنولوجيا المستخدمة نسبة الغياب أو دورات العمل و غيره من المشاكل .
4. **التغلب على مقاومة التغيير** : المقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية ، سوء فهم أثار التغيير ، متطلبات التطوير علاقات و أنماط سلوكية جديدة ، احساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير التعود على

<sup>1</sup>ادارة التغيير و التطوير ص 39-41 ، مرجع سابق

تأدية العمل بطريقة معينة ، الرغبة في الاستقرار و الخوف من مخالفة معايير تفرضها الجمعية غير الرسمية .

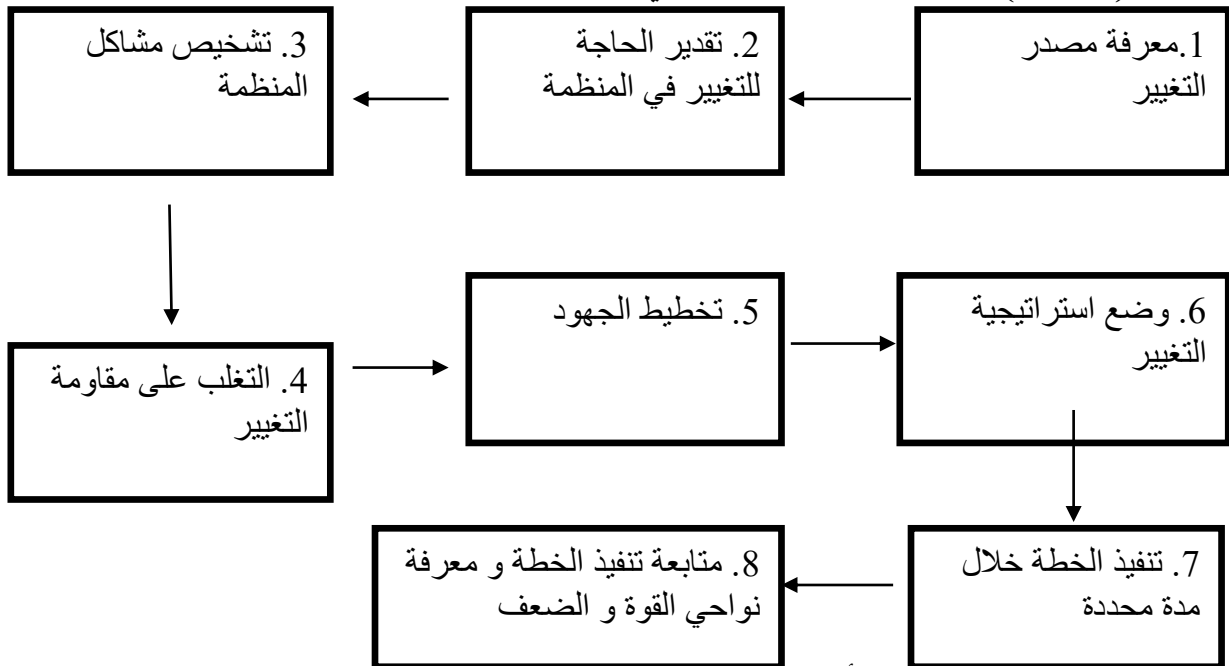
5. **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير :** و يكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه .

6. **وضع التغيير :** و يجب الأخذ بعين الاعتبار العنصر التالي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي ( اعادة تصميم الوظائف و اعادة وصف الأعمال ، تغير الاصلاحيات و المسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي .) (التكنولوجيا ( تعديل أساليب الانتاج ، تغييرات الآلات و الأجهزة ادخال أنظمة للمنظمة ، القوى البشرية ( التدريب أثناء العمل ، ندوات تدريبية للقادة الاداريين ، تنمية فرق العمل و توظيف جديد .

7. **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة :** تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.

8. **متابعة تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها :** معرفة نواحي القوة و الضعف فيها من أجل اجراء التقييم اللازم و معرفة مدى النجاح الذي تحققه بتنفيذ تلك الخطة<sup>1</sup>.

### الشكل (02-02): خطوات التغيير التنظيمي



المصدر : ناصر جرادات و آخرون ، مرجع سابق ص 3

<sup>1</sup>ناصر جرادات ، أحمد عرفيات ، أحمد المعاني ، ادارة التغيير و التطوير ، اثناء للنشر و التوزيع ، الأردن ص ص 32- 34

### المطلب الثالث : استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمات الاعمال و ضمان نجاح جهود التغيير ، فإنه يمكن استخدام الاستراتيجيات الاتية :

#### أولا استراتيجية المشاركة و الإقناع

**1. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق 1:** و تتم عن طريق اشتراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير و السماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير و طريقة التنفيذ و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة.

**2. استراتيجية المشاركة المركزة:** تتضمن اشتراك نخبة معينة من الأفراد المهمين و المؤثرين في المنظمة نظرا لعدة أسباب منها : ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية اشراكهم كلهم و غالبا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة و درجة الحاح التغيير.<sup>2</sup>

**3. استراتيجية أسلوب الإقناع ( التوعية ) :** و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة ، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و ازالة المخاوف ، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي احداثه ، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من مقاومته ،ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.<sup>3</sup>

**4. استراتيجية البراعة القيادية:** يستخدم هذه الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة و لا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين و الذي يتمتع بالقدرة الادارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول الى الهدف المطلوب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير من اعداد علاوي عبد الفتاح تخصص ادارة الأعمال جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص 45

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، دار حامد عمان ،الأردن 2006 ، ص 2010

<sup>3</sup> البعداني فؤاد محمد قايد بدرجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية و الادارية بجامعة أب مجلة الناصر السنة السادسة ، العدد 11 يناير 2018 ص ص 374-375

<sup>4</sup> بشينة خالد كاميليا عزوز ، واقع تطبيق ادارة المكتبات الجامعية ، كلية العلوم الانسانية ، تخصص علم المكتبات ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 – 2020 ص 45

5. استراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة ، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة ، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا ، وأن العقل هو الذي يقودهم الى تصرفاتهم و قراراتهم و سوف يضمن أنه لمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح منطقتهم و عقلانيتهم ستؤدي بهم الى قبوله ، هنا نظرية التغيير تقوم على ايصال المعلومات و الرؤى و التمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح خاصة للأفراد الذين هو بصدد اقناعهم و هو متأكد أنهم سينضمون الى فكرته اذا استطاع اقناعهم بمنطقتهم<sup>1</sup>.

### ثانيا : الاستراتيجية الاكراهية أو القسرية

1. استراتيجية أسلوب الاجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، و هناك مقاومة عالية للتغيير و مفاد هذه الاستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع الى أي من العاملين ، ولكن مع اجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة<sup>2</sup>.
2. استراتيجية الالزام : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة الا أن المنظمة في هذه الحالة ليست أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الاجبار بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الاقتناع و هنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين ، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية بحيث يطمئن الى ما يحاول العاملون انجازه و لما يراد أحداثه من تغيير.
3. الاستراتيجية الديكتاتورية : حيث يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في أحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد و يتم تنفيذه بالقوة و يتم كذلك التغلب على كافة الأشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة، و لكنها غير مقبولة و غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء

<sup>1</sup>John rSchermehormetantry comportement et organisation 2émé edition . village mondaial canada 2002 p 504

<sup>2</sup>المؤتمر العالمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزرقاء الخاصة الأردن 3-5 نوفمبر 2003 ص 11

العاملين و دعمهم للتغيير. على الرغم من أنه لا توجد استراتيجيات واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية و هذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف و الظروف هي التي تحدد ذلك كما يمكن المسح بين أكثر من استراتيجيات و تطبق في الميدان كما أن هناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على المقاومة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن كل استراتيجيات من الاستراتيجيات تستخدم اما للحد من مقاومة التغيير أو لمساعدة في تأييده ، وقد تكون من أنجح الاستراتيجيات للحد من التغيير باتباع أسلوب المشاركة و الإقناع حيث أثبتت للعديد من الدراسات التطبيقية و تجارب الشركات أهمية مشاركة العاملين و ايجاد القناعة لتأييد التغيير و الحد من المقاومة وقد تأخذ المشاركة العديد من الأوجه ( كالمشاركة في العمل ، الندوات ، المقابلات ، الاستقصاء) و ترتبط تلك الاستراتيجيات بعملية التشخيص التي يقوم بها المنظمات عادة للتعرف على نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر ، فعملية التشخيص توفر للقيادات أبعاد أساسية مهمة اما البدء بتنفيذ التغيير أو التأجيل لمعالجة نقاط الضعف و التغلب عليها و يرتبط اختيار الاستراتيجية بتوفير المتطلبات الأساسية لعملية التغيير ( التنظيمية ، الفنية ، البشرية ، المالية ) و قد تلجأ المنظمة الاستراتيجية خاطئة في حالة عدم توفر المقومات الأساسية للتغيير ، فعامل الوقت و التكاليف و الأثار المحتملة عناصر أساسية و جوهرية لاختيار الاستراتيجية الملائمة<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير و رأس المال البشري

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه فالانسان بطبعه يميل الى مقاومة التغيير في الوضع الراهن لما قد يسبب من انزعاج و ارباك و قلق و توتر داخلي في نفسية الفرد نظرا لعدم التأكد من النتائج المترتبة على التغيير و التي قد تكون سببا في مقاومة عملية التغيير .

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح ، مرجع سابق ص 58

<sup>2</sup> أثر التغيير التنظيمي على الأداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير من اعداد علاوي عبد الفتاح ص ص 44- 46

## المطلب الاول : مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية و سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع و تأخذ مقاومة التغيير عدة اشكال كما أنها تنشئ من عدة أسباب.

### أولا : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

تعني مقاومة التغيير التنظيمي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم و هذه المقاومة قد تكون سلبية كما أنها قد تكون ايجابية في بعض الأحيان، و تتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يكون في مصلحة الادارة ، أما سلبية المقاومة فانها تكون عندما تظهر نتائج التغيير الايجابية و مردودها على المنطقة و الموظف كبيرة مقارنة مع التكاليف المدفوعة.

كما تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل عناصر داخلها نظرا لأسباب شخصية أو تنظيمية مختلفة من عنصر لآخر و تظهر المقاومة في عدة أشكال أخطرها المقاومة العدوانية .

### ثانيا : أشكال مقاومة التغيير<sup>2</sup>

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال و صور تعبر عن رفض التغيير تبدأ من مشادات كلامية و قد تصل الى الأحجام عن العمل و عدم التعاون و يتوقف ذلك على الفرد نفسه و مدى ادراكه لأهمية التعبير و من بين أهم الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد :

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد ، بعضها ليست لها صلة بالتغيير .
- يلعب الفرد دور صامت ولا يتفوه بشيء
- يظهر الفرد على أن التغيير ليس عادلا
- يشير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى لو كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير .
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة 2008 ص 355

<sup>2</sup> بن علي عبد الوهاب مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، مذكرة تدرج لنيل شهادة ماجستير جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس 2015 ص 30



➤ يقوم الفرد بتحويل المناقشة الى مناظرة فكرية و يحاول تحليل لماذا الأسلوب الحالي هو الأفضل .

### ثالثا :أسباب مقاومة التغيير

حاول الكثير من الكتاب و الباحثين المهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة و تفسير الأسباب التي تدفع الفرد الى مقاومة التغيير و قد أشاروا الى أسباب و عوامل عديدة و متنوعة بعضها ناشئ عن الفرد ذاته و بعضها ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد و من بين أهم الأسباب الشائعة لمقومة التغيير هي :

1. **الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول :** يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .
2. **العادات :** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للمواقف و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينا مبرمجا الى حد ما .
3. **سوء الادراك :** ان عدم ادراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحال و كذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد بشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .
4. **المصالح المكتسبة :** ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم ما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية كضياح نفوذه و مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به .

اضافة الى هذه الأسباب هناك أسباب أخرى نذكر منها :

23. حالة عدم اشراك الأفراد المتأثرين بالتغيير .
24. عندما يكون التغيير له علاقة بوجود أعباء و ضغوط عمل كبيرة .
25. عندما يتعلق التغيير بتهديدات وظيفية .
26. اذا كانت الخبرات السابقة عن التغيير سيئة .
27. اذا كانت عملية اقناع الآخرين بالتغيير تتم أو تعتمد على أسباب شخصية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، مرجع سابق ص ص 95-96

## المطلب الثاني : استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

هناك ست طرق للتعامل مع المقاومة :

1. **التعليم و الاتصال :** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقة ، وقد نتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات أو مذكرات و تقارير و يتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير ، بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتا طويلا و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.
2. **المشاركة و الاندماج :** أكدت الأبحاث و الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي الى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا.
3. **التسهيل و الدعم :** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير و ايجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة الى تكلفتها العالية .
4. **التفاوض و الاتفاق :** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير ، و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير ، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على التغيير تعليمات العمل ، ايجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها أعلى.
5. **الاستغلال و اختيار الأعضاء :** بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، وأهم ايجابياتها أنها سريعة نوعا ما و غير مكلفة ، أما سلبياتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذ شعر العاملون أنهم قد استغلوا
6. **الاكراه الظاهر و غير الظاهر :** و بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل... الخ ، عندما تمتلك منشؤ على التغيير قوة كبيرة ، وأهم ايجابياتها أنها

سريعة و لها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة أما سلبياتها خطورة استمرار استياء العاملين في منشئ التغيير.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : مساهمة رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي**  
في دراسة (Banowati Talim, 2012) يقول أن مبادرات التغيير تتأثر بقدرات capabilities وكفاءات القائد سواء في مجال الإنتاج والتسويق على حد سواء فسواء على مستوى المؤسسات الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة فان رأس المال البشري هو الأكثر تأثيراً بعملية التغيير بسبب الموقع الاستراتيجي الذي يشغله في العملية الإنتاجية، باعتباره قوة أساسية محددة وتلعب دوراً هاماً في توجه المؤسسة.

كما أن التدريب والتعلم يساهمان في خلق تغييرات في السلوك المرغوب لـدبالأفراد، فالتدريب يسمح للفرد بتحسين أعلى للقدرات العقلية وتحديث معارفه، مهاراته وسلوكياته من خلال خلق الوعي بإمكاناته التعليمية. وهذا يسرع تكيف الفرد مع بيئته ومع عملية التغيير التنظيمي ويجعل الحاجة إلى استمرارية التدريب والتعليم لا غنى عنها للأفراد.

إضافة إلى ذلك، عندما نعتبر أن التغيير التنظيمي يترافق دائماً مع عمليات ومعارف جديدة، يصبح من المهم من أجل التنفيذ الناجح الاستمرار في التدريب في دورات من أجل تقليل خوف الأفراد من هذه التغييرات. وهذا يمكن فقط من التغلب على خوف الأفراد من عدم التأكد من خلال التدريب المستمر المقرر في عملية التغيير التنظيمي، وإنما يكون من الممكن للأفراد اكتساب معارف ومهارات وقدرات ستكون مطلوبة في المستقبل<sup>2</sup>

28. **رأس المال البشري والتغيير الاستراتيجي:** فرأس المال البشري يعتبر المحرك والمورد الحرج في إستراتيجية أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز التنافسي المستدام، من خلال القدرات الإبداعية والخصائص التي يتصف بها. فهو المسؤول عن تقييم الإستراتيجية وإحداث التغييرات اللازمة فيها من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، سواء كان ذلك من أجل التكيف معمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة أو تحقيق التميز التنافسي.

29. **رأس المال البشري والتغيير الهيكلي:** إن التفاعل بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي أوضحه (Gürbiz). ففي اعتقاد هذا الكاتب، تراكم رأس المال البشري شرط ضروري من أجل التغيير الهيكلي الفعال، أي زيادة حصة معظم

<sup>1</sup>ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، أ د ، أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ص ص 46-48

<sup>2</sup>SinenspmunsgluikneiOraganization change Importamee of leadslipstyle and training management and organization Studies Scieedu Canada 2014

القطاعاتالمنتجة. وفيما يتعلق بجانب الطلب فإن رأس المال البشري بجعل المستهلكين أكثر تطورا، يعني أن المستهلكين إذا كانوا أكثر تعلما فانهم على الأرجح سوف يبحثون عن المنتجات الفائقة الجودة مما يساهم بشكل ايجابي في التغيير الهيكلي الفعال.

30. **رأس المال البشري و التغيير التكنولوجي :** المؤسسة تسعى الى تحسين قدرتها التكنولوجية من خلال وسائل التعلم، التكوين ، التراكم المعرفي و أنشطة البحث و التطوير تقوم بتقوية رأس المال البشري حيث أن التطور التكنولوجي ومن ثم النمو يعتمد على رصيد رأس المال البشري كما أن هناك تأثير لإدارة رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي سواء في شكل مباشر أو غير مباشر من خلال معظم أبعاد التفكير الإبداعي. إضافة إلى أن من مداخل إدارة رأس المال البشري مدخل إدارة التغيير، هذا المدخل ينظر إلى عملية إدارة رأس المال البشري كدافع للتغيير بالمؤسسة: من خلال استخدام نظام إدارة رأس المال البشري كجزء من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للتغيير التنظيمي. وهذا إما يكون وسيلة لجعل نظام إدارة رأس المال البشري في المؤسسة كجزء من عملية تغيير أوسع، أو يسلط ضغطا إضافيا على عملية إدارة رأس المال البشري إن وجدت أية مقاومة أو أي رفض لعملية التغيير، وبهذا فهي تمثل جانبا من مبادرات الموارد البشرية الإستراتيجية الواسعة في مجال التغيير التنظيمي.

31. **تطوير رأس المال البشري والتغيير التنظيمي:** إن رأس المال البشري يلعب دورا مهما في نمو وتطوير المؤسسة، وما لم يتم الاهتمام بنمو العنصر البشري فإن المؤسسة لن تحقق أهدافها. إن القدرة على إدارة التغيير يجب أن تعلم وأن يكون هناك برنامج تعلم للأفراد العاملين، وكذلك التدريب خلال التغيير، كل هذا يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار في كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية. التدريب في إدارة التغيير يمكن أن يساعد في توفير معارف أعمق لمبادئها. وفهم طريقة تنفيذ التغيير وإدارته في المؤسسة من خلال زيادة قدرة المؤسسة مع توظيف تدريب الأفراد. والتدريب يمكن أن يحسن ليس فقط قدرات المؤسسة وإنما أيضا تنفيذ التغيير الاستراتيجي.

32. **المحافظة على رأس المال البشري والتغيير التنظيمي:** الأفراد المهرة يصعب إيجادهم في العديد من المجالات المهنية، وفي بعض الأحيان، يمكن أن تكون قصير العرض سبب ارتفاع الطلب. تحاول المؤسسات والإدارات ذات الممارسة الأفضل لخلق وتنفيذ برامج خاصة في إدارة المسار المنى للأفراد ذوي المهارات العالية من أجل الاحتفاظ بهم وتقوية صورة المؤسسة في سوق العمل. ومعظمها تقوم بالتأهيل للتحفيز الداخلي كأحد الحوافز القادرة على ضمان الاعتراف للفرد بمساهمته الشخصية في أنشطة المؤسسة. توفير تخطيط المسارات المهنية وتطوير القرص وكذلك الإدارة وبرامج تطوير القيادة تساعد في توظيف

والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف. والعديد من المرشحين الموهوبين، خاصة أن الأقليات والنساء يظهرون تفضيلاً وأكثر ولاء المستخدمين الذين يقدمون فرص تطوير المسار المهني، كما أن المحافظة على رأس المال البشري من شأنه أن يدعم ويساهم في استراتيجيات التغيير التنظيمي وذلك من خلال الخبرات المتراكمة، فقدم رأس المال البشري في المؤسسة يجعل منه أكثر دراية واحترافية بمجالات العمل والثغرات التي توجب التغيير والتصوير، كما أن المحافظة عليه تعتبر بمثابة مكسب للمؤسسة باعتبار جزء من ذاكرتها التنظيمية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، إضافة إلى تحقق عنصر التحفيز والدافعية من أجل التغيير وكذا المبادرة وخلق حاجة إلى التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سعد علي حمودياغبيري ، عماد علي الديلمي ، دور ادارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي :دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية و الأصلية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية العراق عدد 48 ص 2016 ص 122

### خلاصة الفصل :

بالرغم من ان مصطلح التغيير و التجديد في المنظمات يعتبر جديدا نوعا ما الى ان له يحظى باهتمام كبير في الأونة الأخيرة لما له من دور فاعل في نشاط المنظمات و تقرير مصيرها، لأن المنظمة التي تسعى الى التطور و البقاء و الاستمرار في المحافظة على مكانتها لابد لها ان تقوم بتغييرات دورية تتناسب مع المتغيرات التي تحدث داخل و الخارج المنظمة، و ان تكون على استعداد دائم لمواكبة التغييرات الحاصلة في العالم و على اختلاف مجالاتها، أن الدور الذي يلعبه التغيير في المنظمة هو تمكينها من التطور المستمر و كذا تمكينها من تحقيق أهدافها التي تسعى اليها من خلال دراسة معمقة عن وضع المنظمة و معرفة ما ينقصها و القيام بالإجراءات اللازمة و اخذ التدابير للقيام بالتغيير المطلوب بتطبيق خطوات التغيير التي قمنا بعرضها في هذا الفصل.

**الفصل الثالث:**  
**دراسة حالة مؤسسة**  
**اتصالات الجزائر**

## الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

### تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لرأس المال البشري في ظل ادارة التغيير التنظيمي سوف نحاول اسقاط ذلك على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر مستغنام " فرع سيدي علي " و ذلك لاختبار مدى صحة الفرضيات و اعتبارها حقلا للدراسة الميدانية من خلال دراسة رأس المال البشري في ظل ادارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة .

و لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى 3 مباحث على النحو التالي :

**المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر**

**المبحث الثاني : تحديد منهج الدراسة و الأدوات المستعملة**

**المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج المقابلة**



## 1. تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

### 1.1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي يقدر بـ 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100% و مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا تقدم مجموعة كامل من خدمات الصوت و البيانات للزبائن مصممة لابتكار سياسات استخدامات لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارس نشاطها ابتداء من 01/01/2003م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف : المردودية ، الفعالية، جودة الخدمات لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة. قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

### 1.2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة الموحدات العملياتية بكل ولاية ستتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي

1. **الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة، بعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة من مهامه الحفاظ على الحصص في السوق و السهر على تطبيق البرامج الموافق وكذا المحافظة على السير الحسن العادي في المؤسسة

2. **مدير المشروع:** ويقوم بالتغذية الإعلامية العامة و تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس العام، التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية والاطلاع على كل ما الفواتير

3. **المفتشية العامة:** وهي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ التهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، وتنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات

## الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

4. **المفتشية المركزية** : من مهامها مراقبة السير القانوني أو غير القانوني لمهام مصالح الشركة و رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها، وتشخيص أي خلل بالشركة

5. **مديرية الوسائل العامة اليومية**: المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة وتسيير المشاريع التطوير، التخطيط العملي خلاص العقود وتأدية الخدمات ارسالها الى التشغيل

6. **مديرية تجهيزات الربط**: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسب.

7. **مديرية التراسل**: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين المؤسسة و الزبائن

8. **مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات**: المكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية لعدة سنوات أخرى، ومراقبة تحليل سير الخدمات البحث عن توسيع الشبكات، وتسيير المراكز الوطنية التي أعاد ربطها.

9. **مديرية مشروع وارد الحاسوب** : هي مكلفة بتحديد فرضيات لتطير شبكة الاتصال، وإعداد الدراساتقبل مشاريع البرامج العملية، متابعة مخططات الاستثمارات وتطوير الأنظمة العامة

10. **مديرية الطاقة والبيئة**: هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة.

11. **مديرية الموارد البشرية**: تعتبر العمود الفقري للشركة بحيث تقم بإعداد الدراسات انشاء الاحصائياتمتابعة مؤشرات التسيير

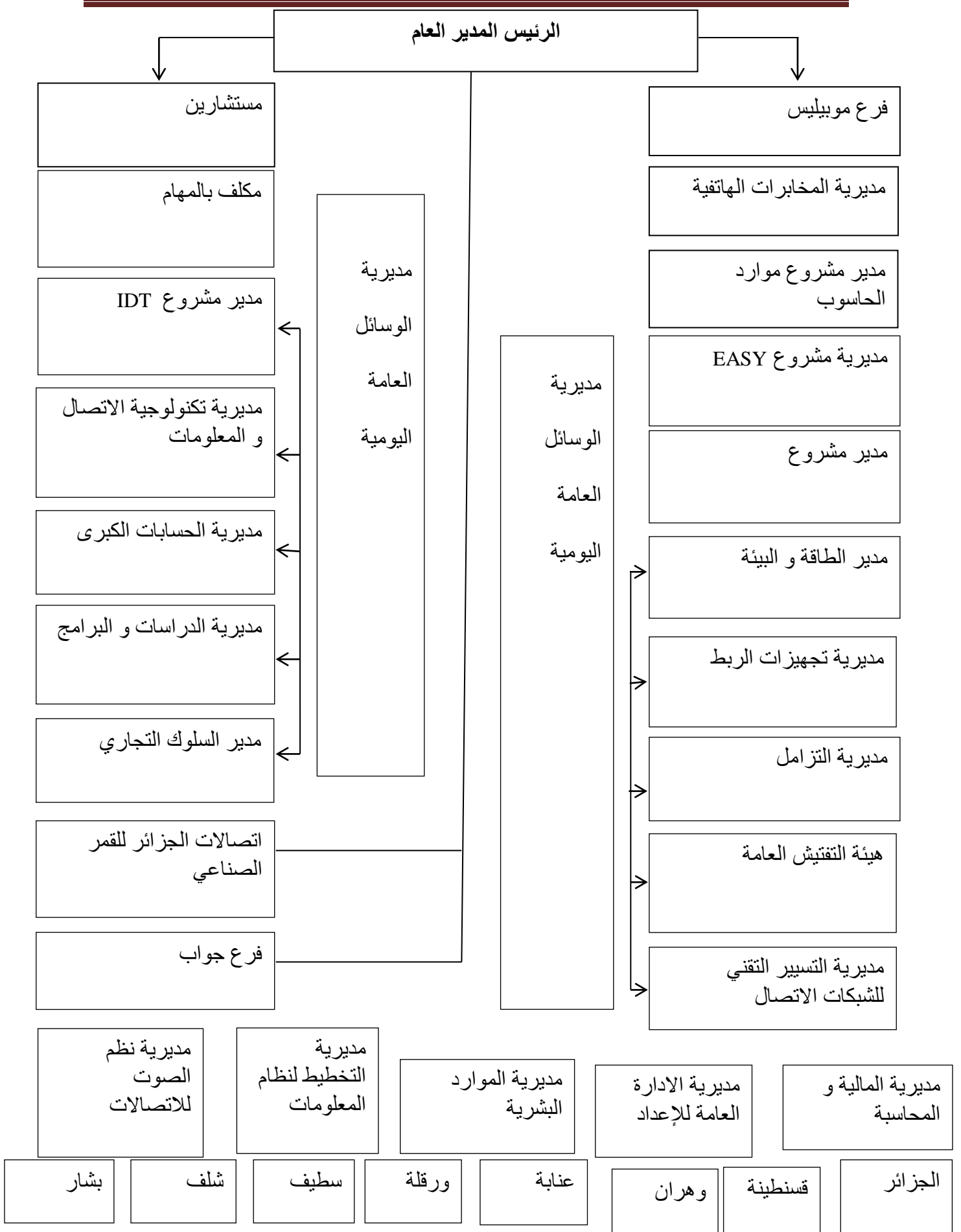
12. **مديرية الادارة العامة والامدادات**: معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة و المحافظة على الهياكل الشركة و إعادة تسجيل عقود الملكية.

13. **مديرية المالية المحاسبية**: تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنيط السير المحاسبي و المالي للشركة.

14. **الثلاث خطط مباشرة**: وهي جواب ،جازي، موبيليس.

الشكل رقم ( 3- 1 ) وضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام اتصالات الجزائر

## الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر



1.3. التعريف الشامل لمؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم - فرع سيدي علي

أ. بطاقة تقنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر :

تعد وكالة سيدي علي لاتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ، كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الأنترنت ADSL في سيدي علي و البلديات المجاورة .

• سنة الانشاء: 2005

• العنوان : شارع 01 نوفمبر 1954 سيدي علي

• لهاتف الثابت: 045451141/045451139

• البريد الإلكتروني: [actesidiali@saweb.dz](mailto:actesidiali@saweb.dz)



33. عدد العمال : 07 موظفين رتبهم على النحو التالي :

✓ 01 مديرة الوكالة

✓ 01 سكرتيرة

✓ 01 محاسب

✓ 01 موظف مكلف بتحصيل فواتير الهاتف و الانترنت

✓ 03 موظفين في شبابيك استقبال الزبائن و بيع المنتجات

34. عدد المصالح : 03 مصالح موزعة على النحو التالي :

✓ مصلحة المحاسبة

✓ مكتب التحصيل

✓ مصلحة استقبال الزبائن

35. الخدمات المتوفرة لدى الوكالة :

✓ خدمة الهاتف الثابت

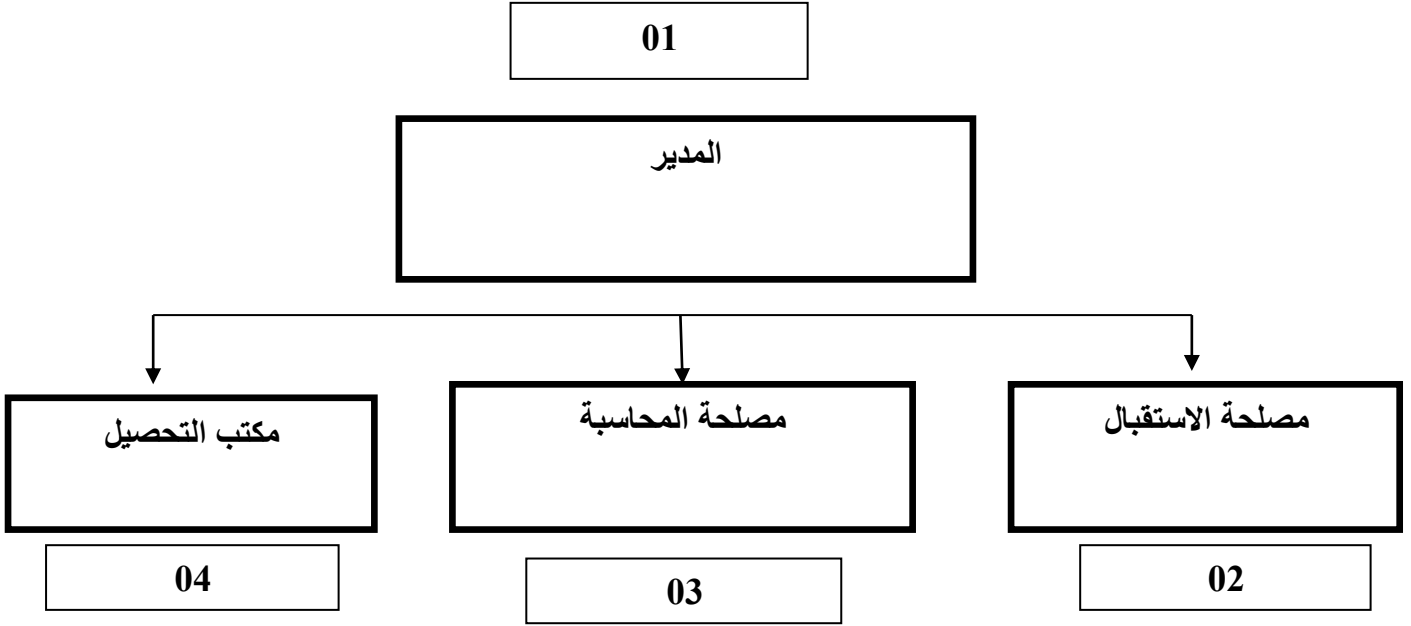
✓ خدمة ADSL

✓ بيع بطاقات التعبئة 4G- ADSL

✓ بيع جهاز مودم 4G- DJAWAB

✓ بيع الهواتف الثابتة

ب. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



ج. مهام مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر :

36. مصلحة الاستقبال ( الشبابيك ) :

- ✓ استقبال الزبائن و معاملتهم بلباقة
- ✓ شرح للزبائن العروض المقدمة
- ✓ برمجة جهاز مودام ADSL
- ✓ تحديث جهاز مودام 4G
- ✓ بيع بطاقات الانترنت+4G ADSL
- ✓ تحرير فواتير الانترنت و الهاتف
- ✓ بيع الهاتف الثابت
- ✓ بيع جهاز مودام ADSL + 4G

37. مصلحة المحاسبة :

- ✓ تحرير فواتير المؤسسات و الزبائن .
- ✓ انجاز وضعيات التحصيل اليومية و الشهرية
- ✓ انجاز التقييم اليومي للمبيعات
- ✓ تسيير المبيعات

38. مكتب التحصيل :



## الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

هو مكتب تابع لمصلحة المحاسبة المالية للوكالة و عمله مباشر مع الزبائن حيث يتم على مستواه :

✓ تحصيل مبالغ من تسديد فواتير الهاتف الثابت

✓ تحصيل مبالغ من تسديد فواتير الانترنت

د. أهداف و استراتيجية اتصالات الجزائر

### 39. الأهداف :

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر حيث سطرت ادارة اتصالات الجزائر بسيدي علي في برنامج منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الوكالة :

المردودية

الفعالية

جودة الخدمة



40. استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر  
سيدي علي

ترتكز الوكالة للتجارية لاتصالات الجزائر بسيدي علي على عدة استراتيجيات مبنية من أجل التحكم في نشاطها و اثبات فعاليتها و جودتها و تتمثل في :

- ✓ تخفيض تكلفة الخدمات
- ✓ تحقيق الأرباح على المستوى المديرية و المديرية العامة
- ✓ مواكبة التكنولوجيات الحديثة على مستوى الوسائل و الآلات الانتاجية
- ✓ تغطية جميع مناطق الدائرة و البلديات المجاورة لها بخدماتها
- ✓ رفع مستوى جودة الخدمات
- ✓ زيادة مردودية المؤسسة

## 2. تحديد أدوات الدراسة

### 2.1. تعريف المقابلة في البحث العلمي :

تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها. وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلى تقديمها وخاصة في المجتمعات الأمية

### تعريف المقابلة في البحث العلمي :

تعتبر المقابلة استبانة شفوية يستطيع الباحث من خلالها جمع المعلومات بأسلوب شفوي، ويتم ذلك من خلال لقاء يتم بين الباحث والذي بدوره يقوم بطرح بعض الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجهاً لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل كل المعلومات والإجابات على هذه الأسئلة في استمارات تدعى (استمارة المقابلة).

هناك عدة شروط ومتطلبات يجب توافرها لإعداد مقابلة ناجحة وتتمثل هذه الشروط في الآتي:

41. **الإعداد للمقابلة:** يتم إعداد المقابلة من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة والمعلومات التي يريد الباحث الحصول عليها من الشخص الذي سيجري معه المقابلة وهناك خطوات يجب على الباحث اتباعها لإعداد المقابلة وتتمثل في (تحديد أهداف المقابلة وتحديد الأفراد الذين سيقابلهم الباحث وتحديد أسئلة المقابلة وتحديد زمان ومكان المقابلة).

42. **تنفيذ المقابلة:** بعد الانتهاء من الإعداد الجيد للمقابلة يقوم الباحث بإجراء مقابلاته مع العينة التي تمثل المجتمع الأصلي بعد التدريب على تنفيذ المقابلة مع بعض من زملائه، فهناك عدة نقاط يجب على الباحث مراعاتها وهي:
- البدء بحديث شيق مع الشخص المستهدف والتقدم خطوة بخطوة نحو توضيح الهدف من المقابلة.
  - إظهار الود والاحترام نحو المفحوص لكي يشعر بالأمان والطمأنينة مما يشجعه على الإجابة عن أسئلة الباحث.
  - في بادئ الأمر يجب مراعاة مناقشة الموضوعات المحايدة التي لا تحمل أي صيغة انفعالية أو شخصية حادة لدى المفحوص، ثم الانتقال التدريجي المتزامن مع تطور العلاقة الودية نحو الموضوعات والأسئلة التي تخص المفحوص.
  - يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة ولا يوجد مانع من شرح السؤال وتوضيحه للمفحوص.
  - إعطاء الوقت الكافي للمفحوص لكي يجيب على الأسئلة، وأن يراعي الباحث أن يكون مصغياً له طوال الوقت.
  - لا يجوز إحراج المفحوص واتهامه وتوجيه أي أسئلة تحمل صيغة هجومية عليه تجعله يدافع عن نفسه، مما يؤثر على الجو الودي للمقابلة.
43. **تسجيل المقابلة:** يجب على الباحث تسجيل جميع الوقائع والمعلومات التي تحصل عليها من المفحوصين، بعد التأكد من صحتها، فمن الوارد أن يخطأ المفحوصون في تذكر بعض جوانب الموضوعات والوقائع التي يتحدثون عنها، كما من المحتمل أن يكون هناك بعض التحيز لأنفسهم فيحدثون عن الموضوعات من خلال وجهة نظرهم، فقد يتعمدون إخفاء بعض الجوانب التي كان لهم دور سلبي فيها ويبرزون فقط الجوانب التي كان لهم دور إيجابي، فالباحث الجيد لا يعتمد فقط على تسجيل كل ما يسمع ولكن يجب أن يطرح العديد من الأسئلة لكي يتأكد من صحة المعلومات.

## 2.2. شروط وخصائص المقابلة في البحث العلمي :

ان المقابلة كأداة من أدوات جمع المعلومات لها العديد من الخصائص و أهمها:

44. المقابل والمستجيب شخصان غريبان الأمر الذي يضعه الباحث بعين الاعتبار و يقوم بتقديم نفسه للمستجيب بطريقة جيدة.



45. إن مفتاح المقابلة هو بناء علاقة جيدة مع المستجيب. وهذا الجزء يتعلق بشخصية المقابلة أو الباحث وقدراته ومهاراته في توطيد العلاقة مع المستجيب من خلال الاحترام المتبادل والتقدير والاهتمام.
46. تعتبر المقابلة هي الحصول على استجابات شفوية لأسئلة شفوية.
47. لا تقتصر المقابلة في البحث العلمي على اللقاء وجها لوجه، إذ من الممكن إن تتم من خلال التلفون أو عدة طرق.
48. لا تقتصر المقابلة على فرد واحد فقط، بل من الممكن أن تشمل أحيانا مجموعة من الأفراد و الأشخاص وهذا يعتمد على طبيعة الدراسة و مدى تجانس أفراد عينة المجتمع الدراسة .
49. ان المقابلة عبارة عن عملية تفاعلية بين المقابل والمستجيب وكيفية فهم و ادراك كلا منهما الآخر. فمظهر المقابل، وتعبيرات وجهه، وطبيعة أسئلته تلعب دورا هاما في عملية التفاعل بينه و بين المستجيب.
50. ان المقابلة ليست عملية مقننة بل هي عملية نفسية تنسم بالمرونة

### 2.3. مميزات و عيوب المقابلة في البحث العلمي :

يمكن تلخيص مميزات المقابلة في البحث العلمي الى عدة نقاط و هي كالاتي :

51. تعتبر المقابلة وسيلة مناسبة للحصول على المعلومات و البيانات من الأفراد الذين لا يجيدون القراءة و الكتابة .
52. تتيح الفرصة للقائم بالمقابلة في فهم الظاهرة التي يقوم بدراستها و ملاحظة سلوك المبحوث ، حيث يجتمعان معا في موقف مواجهة ، الأمر الذي يتيح للباحث أو القائم بالمقابلة الفرصة للكشف عن التناقض في اجابات المبحوث و مراجعته لتفسير أسباب هذه التناقض.
53. تعد المعلومات الواردة عن طريق المقابلة أكثر تعبيراً عن الرأي الشخصي للمبحوث قبل الاجابة عليها.
54. تساهم بشكل كبير في الحصول على معلومات و بيانات تتعلق بموضوعات معقدة أو مثيرة للانفعال.
55. تتميز المقابلة بالمرونة ، حيث يمكن للباحث أو القائم بالمقابلة أن يوضح و يشرح للمبحوثين ما يتعلق بغموض بعض الأسئلة و ايضاح بعض المعاني و المصطلحات الغير مفهومة بالنسبة اليهم.
56. تساعد الباحث أو القائم بالمقابلة في الحصول على اجابات لجميع الأسئلة التي قام بطرحها ، وذلك نظرا لإمكانية مراجعة المبحوثين لاستكمال الاجابات الناقصة .

57. تتميز معلوماتها بالكثرة و المولية لكل جوانب موضوع الدراسة ، فضلا عن أنها تزود بمعلومات اضافية لم تكن في حسابان الباحث ، ولكنها ذات أهمية للبحث العلمي الخاص به.
58. مفيدة جدا في التعرف على الصفات الخفية للأفراد المطلوبة مقابلتهم ( أفراد العينة) و تقويم شخصياتهم و الحكم على اجاباتهم.
59. يشعر الأفراد المعنيين بالمقابلة بأهميتهم أكثر في المقابلة مقارنة بالاستبيان.

### عيوب المقابلة في البحث العلمي :

هناك بعض العيوب في المقابلة و هي كالآتي :

60. تحتاج وقت و جهد كبير من الباحث و خاصة اذا كان عدد أفراد عينة الدراسة كبير.
61. هناك بعض الصعوبات في الوصول الى بعض الأفراد و مقابلتهم شخصيا
62. ممكن أن تتأثر المقابلة بالحالة النفسية للباحث المفحوص.
63. صعوبة مقابلة العديد من الأفراد لأن مقابلة فرد واحد تحتاج وقتا طويلا.
64. تتطلب المقابلة باحثين لديهم الخبرة الكافية بإجرائها فاذا لم يكن الباحث لديه خبرة لا يستطيع خلق الجو المناسب و يقع في العديد من الأخطاء عند اجراء المقابلة.
65. التكلفة الكبيرة التي يتكفلها الباحث عند الاعداد لهذه المقابلات.
66. انخفاض معامل الصدق ، نظرا لاختلاف الميول و الاتجاهات و الاستعدادات و القدرات بين المبحوثين أو أفراد العينة.
67. انخفاض معامل الثبات.
68. لاختلاف اجابات أفراد العينة من يوم لآخر
69. غالبا ما يرفض المبحوثين الاجابة على بعض الأسئلة الحساسة أو المحرجة خوفا من أن يصيبه ضرر من أي نوع اذا أجاب عليها.
70. قد يخطئ الباحث في تسجيل المعلومات لذلك ينصح باستخدام جهاز تسجيل أو ارسال الاجابات بعد تفرغها للأشخاص المعنيين بالمقابلة للتأكد من صحتها

3. حالات الدراسة

3.1. عرض نتائج و أجوبة المقابلة

يكون تصنيف الاجابة ب : موافق ، غير موافق ، أو تحليل أو اجابة أخرى:

1. كيف تعمل المؤسسة على الحفاظ على الأفراد ذوي المهارات و المعارف المتنوعة؟

• .....

2. هل تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؟

• .....

3. هل تحرص المؤسسة في مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم؟

• .....

4. هل يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية؟

• .....

5. هل يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار قصد تقليل الأخطاء في العمل؟

• .....

6. كيف يساهم الموظفون في تحقيق ولاء الزبائن؟

• .....

7. هل تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الاستراتيجية؟

• .....

8. ماهي الألية التي تعتمدها المؤسسة لتطبيق أفضل مستوى من الشفافية؟

• .....

9. كيف ترى أثار التغيير في المستقبل الوظيفي للعمال ؟

..... •  
10. هل تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في ادارة الأعمال و تسيير المؤسسة؟

..... •  
11. هل ترى أنه على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير؟

..... •  
12. هل تعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في ادخال برامج التغيير؟

..... •  
13. هل طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

..... •  
14. كيف تدرس المؤسسة مشاكل و شكاوي الموردين و هل تسعى الى حلها؟

..... •  
15. عند اقرارات المؤسسة بإحداث التغيير ، هل ترى المؤسسة بأنه سيكون هناك مقاومة لهذا التغيير من طرف الموظفين؟

..... •  
16. كيف تتعامل المؤسسة مع الموظفين الذين يقاومون التغيير؟

عرض أجوبة المقابلة

مديرة الوكالة

يكون تصنيف الاجابة ب : موافق ، غير موافق ، أو تحليل أو اجابة أخرى:

1. كيف تعمل المؤسسة على الحفاظ على الأفراد ذوي المهارات و المعارف المتنوعة؟

• يتم المحافظة بترقية بتكريم

2. هل تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؟

• نعم

3. هل تحرص المؤسسة في مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم؟

• نعم

4. هل يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية؟

• لا ، هناك قانون متبع لا يجب تجاوزه

5. هل يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار قصد تقليل الأخطاء في العمل؟

• نعم

6. كيف يساهم الموظفون في تحقيق ولاء الزبائن؟

• الاستقبال الجيد و عرض الخدمة بصفة جيدة

7. هل تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الاستراتيجية؟

• دائما يكون هناك تغيير في الأهداف حسب حصول على أعلى رقم أعمال

8. ماهي الألية التي تعتمدها المؤسسة لتطبيق أفضل مستوى من الشفافية؟

• و هي بالاعتماد على تواصل مع زبائن بحوار سهل و مفهوم

9. كيف ترى أثار التغيير في المستقبل الوظيفي للعمال ؟
- يكون حسب تغيير الوظيفي للعمال
10. هل تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في ادارة الأعمال و تسيير المؤسسة ؟
- نعم
11. هل ترى أنه على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير ؟
- نعم
12. هل تعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في ادخال برامج التغيير ؟
- نعم
13. هل طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- نعم يجب احترام السلم الاداري للمؤسسة
14. كيف تدرس المؤسسة مشاكل و شكاوي الموردين و هل تسعى الى حلها؟
- يجب أخذ المشكل بعين الاعتبار و حله
15. عند اقرارات المؤسسة بإحداث التغيير ، هل ترى المؤسسة بأنه سيكون هناك مقاومة لهذا التغيير من طرف الموظفين ؟
- حسب نوع التغيير الذي يجب اتخاذه
16. كيف تتعامل المؤسسة مع الموظفين الذين يقاومون التغيير ؟
- تتعامل معهم باجراء دورات تكوينية

المحاسب:

يكون تصنيف الاجابة ب : موافق ، غير موافق ، أو تحليل أو اجابة أخرى:

1. كيف تعمل المؤسسة على الحفاظ على الأفراد ذوي المهارات و المعارف المتنوعة؟

• تقوم المؤسسة بترقية العمال ذو المهارات و المعارف و الكفاءات

2. هل تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؟

• نعم تتناسب مؤهلات الأفراد مع وظائفهم

3. هل تحرص المؤسسة في مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم؟

• نعم تقوم المؤسسة بدورات تدريب للعمال

4. هل يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية؟

• نعم للعامل حرية اتخاذ القرارات في عمله لكن في اطار قوانين المؤسسة

5. هل يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار قصد تقليل الأخطاء في العمل؟

• نعم يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار مواكبة التغييرات

6. كيف يساهم الموظفون في تحقيق ولاء الزبائن؟

• بتقديم أفضل و أجود خدة للزبون

7. هل تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الاستراتيجية؟

• تسعى المؤسسة جاهزة في تغيير استراتيجيتها لمواكبة العصرنة

8. ماهي الألية التي تعتمد عليها المؤسسة لتطبيق أفضل مستوى من الشفافية؟

• التقرب أكثر من الزبون وضع حسابات خاصة كفضاء الزبون و الوكالة الافتراضية عبر متطلباتها الالكترونية

9. كيف ترى آثار التغيير في المستقبل الوظيفي للعمال ؟
- دائما مواكب للتقدم التكنولوجي العصري
10. هل تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في ادارة الأعمال و تسيير المؤسسة ؟
- نعم تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار
11. هل ترى أنه على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير ؟
- طبعا
12. هل تعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في ادخال برامج التغيير ؟
- تقوم المؤسسة بكل مجهود و مهارة في ادخال برنامج التغيير
13. هل طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟
- نعم محددة بهيكل تنظيمي
14. كيف تدرس المؤسسة مشاكل و شكاوي الموردين و هل تسعى الى حلها ؟
- بوضع في كل وكالاتها سجل الشكاوي و متطلبات عبر الاقتراحات و لذلك تسعى أكيد لحلها
15. عند اقرارات المؤسسة بإحداث التغيير ، هل ترى المؤسسة بأنه سيكون هناك مقاومة لهذا التغيير من طرف الموظفين ؟
- نعم
16. كيف تتعامل المؤسسة مع الموظفين الذين يقاومون التغيير ؟
- بإقام دورات تكوينية للعمال



## القبض :

### أسئلة المقابلة

يكون تصنيف الاجابة ب : موافق ، غير موافق ، أو تحليل أو اجابة أخرى:

1. كيف تعمل المؤسسة على الحفاظ على الأفراد ذوي المهارات و المعارف المتنوعة؟

• عن طريق الشهادة و الخبرة و النتائج

2. هل تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؟

• موافق

3. هل تحرص المؤسسة في مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم؟

• موافق عبر دورات

4. هل يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية؟

• اتخاذ قرارات دون الخروج من القانون و النظام المؤسسة

5. هل يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار قصد تقليل الأخطاء في العمل؟

• عبر دورات تكوينية

6. كيف يساهم الموظفون في تحقيق ولاء الزبائن؟

• تطبيق قوانين النظام الداخلي للمؤسسة عن طريق التكوين

7. هل تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الاستراتيجية؟

• نعم / موافق

8. ماهي الألية التي تعتمد عليها المؤسسة لتطبيق أفضل مستوى من الشفافية؟

• عن طريق نظام المؤسسة و على أساس الشهادة و التكوين

9. كيف ترى أثار التغيير في المستقبل الوظيفي للعمال ؟
- عن طريق تحقيق ولاء الزبائن و أهداف المؤسسة
10. هل تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في ادارة الأعمال و تسيير المؤسسة ؟
- نعم هي في كل الحالات
11. هل ترى أنه على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير ؟
- نعم نحو التطور و التغيير للأفضل
12. هل تعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في ادخال برامج التغيير ؟
- نعم ، تتجه نحو التطوير و بذل الجهود
13. هل طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- نعم ، وفق السلم الاداري
14. كيف تدرس المؤسسة مشاكل و شكاوي الموردين و هل تسعى الى حلها؟
- عن طريق التواصل و سجل الشكاوات و وسائل التواصل الاجتماعي
15. عند اقرارات المؤسسة بإحداث التغيير ، هل ترى المؤسسة بأنه سيكون هناك مقاومة لهذا التغيير من طرف الموظفين ؟
- لم تكن مقاومة بل كانت اقتراحات مدروسة
16. كيف تتعامل المؤسسة مع الموظفين الذين يقاومون التغيير ؟
- الموظفون لا يقاومون التغيير نحو الأفضل بل يدعمون التغيير و التطوير عن طريق اقتراحات

رئيس الواجهة الأمامية :

يكون تصنيف الإجابة ب : موافق ، غير موافق ، أو تحليل أو اجابة أخرى:

1. كيف تعمل المؤسسة على الحفاظ على الأفراد ذوي المهارات و المعارف المتنوعة؟

• التحفيز و الترقية

2. هل تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؟

• نعم

3. هل تحرص المؤسسة في مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم؟

• نعم

4. هل يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية؟

• ليس في كل الحالات

5. هل يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار قصد تقليل الأخطاء في العمل؟

• نعم

6. كيف يساهم الموظفون في تحقيق ولاء الزبائن؟

• اعطاء أهمية و حسن الاستقبال و التوجيه

7. هل تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الاستراتيجية؟

• من ناحية التطور الاستراتيجي

8. ماهي الألية التي تعتمد عليها المؤسسة لتطبيق أفضل مستوى من الشفافية؟

• وضع اتصال دائم مع الاطارات العليا

9. كيف ترى أثار التغيير في المستقبل الوظيفي للعمال ؟

• في تطوير ملحوظ للشريك في العمل

10. هل تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في ادارة الأعمال و تسيير المؤسسة؟

• نعم

11. هل ترى أنه على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير؟

• نعم

12. هل تعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في ادخال برامج التغيير؟

• نعم

13. هل طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

• نعم

14. كيف تدرس المؤسسة مشاكل و شكاوي الموردين و هل تسعى الى حلها؟

• نعم

15. عند اقرارات المؤسسة بإحداث التغيير ، هل ترى المؤسسة بأنه سيكون هناك مقاومة لهذا التغيير من طرف الموظفين؟

• اذا كان التغيير في مصلحة المؤسسة

16. كيف تتعامل المؤسسة مع الموظفين الذين يقاومون التغيير؟

• الحوار البناء

رئيس قسم المالية

➤ مثال عن كيفية ترقية الموظفين داخل المؤسسة

➤ مثال عن اجراءات تقديم شكوى من طرف العميل

➤ مثال عن دورة تدريبية اقامتها المؤسسة للموظفين

تحليل و تقييم نتائج المقابلة

1. تقوم المؤسسة بالحفاظ على أفرادها ذوي المهارات بتقديم تحفيزات للعمال و المتمثلة في الزيادات في الراتب و الترقيات و تقديم مكافآت لهم عند القيام بمهام و كلت اليهم خارج الاطار الزمني المحدد للخدمة.
2. نعم يجب أن تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم لتقديم عمل متقن و جيد.
3. نعم تقوم المؤسسة بمشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم و تطوير مهاراتهم في العمل ، وذلك لأن المؤسسة تعتمد في خدمتها على برامج من الاعلام الألي و هذه البرامج التي تستعملها المؤسسة تتطور في كل مرة لذلك يجب أن يكون هناك دورات تكوينية للعمال لكي يحسنوا استعمالها .
4. لا يستطيع العامل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم لأن هناك قانون في المؤسسة لا يمكن تجاوزه و الأمر النهائي في المؤسسة هو المدير ، فكل القرارات تراجع من خلال المدير و هو الذي لديه السلطة في اتخاذ القرارات .
5. نعم يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل و ذلك مواكبة للتغيرات المدرجة في القانون المتعلق بالمؤسسة ففي كل مدة تكون هناك قوانين جديدة خاصة بالعمل في المؤسسة .
6. نعم مواكبة التغيير ، عن طريق حسن المعاملة من طرف الموظفين ( الاستقبال ، التوجيه ) خصوصا موظفين الواجهة الأمامية ، عرض و تقديم الخدمة بصفة جيدة ، تقديم مزايا و عروض مغرية ( التخفيضات )
7. يكون هناك دائما تغيير في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و ذلك للحصول على أعلى رقم أعمال ( ربح مادي )
8. عن طريق التواصل مع الزبائن و ذلك من خلال وضع منصات الكترونية خاصة بالمؤسسة للتوال مع الزبائن مثل ( فضاء الزبون )
9. هنا جوانب سلبية و جوانب ايجابية بالنسبة للمستقبل الوظيفي للعمال فيما يخص آثار التغيير ، الجانب الايجابي مثال : تسهيل الخدمة للعمال عن

- طريق وضع برامج في الاعلام الالي لتسهيل الحسابات، أما الجانب السلبي مثل أن يحل الآلات محل العامل ( يفقده عمله )
10. نعم تتخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار من خلال أخذ كل اقتراحات العمال و القيام باختيار الاقتراح المناسب للمشكلة المطروحة.
11. نعم على كل فرد من المؤسسة دعم عملية التغيير و ذلك لتسهيل سيرورة عمل المؤسسة .
12. لا ، حسب الظروف و الامكانيات لكل مؤسسة امكانيات خاصة.
13. نعم ، يجب احترام السلم الاداري للمؤسسة للحفاظ على العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
14. نعم تدرس المؤسسة مشاكل و شكاوي الموردين عن طريق سجل الشكاوي و فتح منصات الكترونية خاصة بالشكاوي.
15. عند اقرار المؤسسة بإحداث تغيير ستكون هناك مقاومة ، اذا كان التغيير لا يخدم مصلحة العامل
16. تتعامل المؤسسة مع الموظفين الذين يقاومون التغيير عن طريق عقد اجتماعات مع العمال المقاومين لدراسة أسباب المقاومة و ذلك للخروج بحل وسط يرضي الطرفين.

➤ تتم ترقيم الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي علي- مستغانم - على أساس الخبرة و هنا نجد مثال بحث تمت ترقية موظف من صفة مستشار زبون الى رئيس قسم المالية وذلك كون النصب شاغرا و عدم وجود منافسين عليها و أيضا على أساس وجود خبرة تفوق 5 سنوات .

➤ هناك اجراءات يجب اتباعها عند تقديم شكوى سواء من طرف الزبون أو العامل بحد ذاته بالنسبة للزبون يكون هناك سجل شكوي أو عن طريق التوجه لرئيس القسم ، مواقع التواصل ، لاتصالات الجزائر أو عن طريق الهاتف بقم 12 ، ومن بين الأمثلة هناك مثالين حول شكوى قدمها زبون و أخرى موظف.

➤ مثال عن دورة تدريبية اقامتها المؤسسة دورة حول خدمة الزبون لمدة اسبوع من الأحد الى الخميس للمساعدين التجاريين و كانت دورة داخلية حول كيفية تقديم الخدمات للزبون.

### 3.2. الاستنتاج العام

من خلال دراستنا هذه، استطعنا الحصول على النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1. ان راس المال البشري حجر أساس و اهم اصول نجاح المؤسسة و هذا لا يمنع ان يكون أيضا سببا في اخفاقها
2. إن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مخططة طويلة المدى من أجل تحسين قدرات المؤسسة الحالية بشكل مستمر بغية زيادة فعاليتها و تحقيق أهدافها في المستقبل؛
3. التغيير ضرورة مستمرة و متجددة في المؤسسة لضمان بقائها و استمرارها و هو يمس جميع مصالح المؤسسة
4. يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الافراد العاملين و مساهمتهم في تنفيذه .
5. ان إدارة راس المال البشري من الاستراتيجيات المهمة و المساهمة في التغيير التنظيمي بالمؤسسة
6. يجب على المؤسسة ان تكون على دراية تامة بالطرق اللازمة لمعالجة مقاومة التغيير

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

1. اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالعنصر البشري و عملها على تحسين أداءه و رفع مهاراته باعتباره عنصر هام في تحقيق اهداف المؤسسة
2. من بين اهم وسائل التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة التدريب و التكوين و التغيير في أنظمة الحوافز و هذا ما يزيد دافعيتهم للعمل اكثر
3. وجود علاقة انسجام و ترافق بين راس المال البشري و التغيير التنظيمي بحيث ان راس المال البشري الأكثر تأثراً بعملية التغيير و ذلك لدوره الهام في توجه المؤسسة

### خاتمة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى محاولة الالمام و الاحاطة بمؤسسة اتصالات الجزائر سيدي علي و قبل أن نقوم بذلك قمنا بتقديم عام حول المؤسسة من خلال التعريف بها و بهيكلها التنظيمي و الأهداف التي تسعى الى تحقيق و من ثم قمنا بشرح الأداة المستعملة في الدراسة أولا و هي المقابلة كوسيلة للحصول على المعلومات حول واقع رأس المال البشري في ظل ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الأسئلة على عمال المؤسسة التي تم الاجابة عنها و ارجاعها و تحليلها و بالتالي توصلنا الى الاستنتاج العام .



الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

ان الرأس المال البشري من الاستراتيجيات المهمة و المساهمة في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة التي تعنى أكثر بالموارد البشرية فالبيئة التي تعيش ضمنها هذه الأخيرة تتسم بالتسارع و التغيير و حدة التنافس ، الأمر الذي يحتم عليها التغيير التنظيمي من أجل الحاق بركب التطور و تحقيق الريادة في الأعمال و لأن رأس المال البشري هو المحرك و المحور أي عملية نمو و تطور سواء على مستوى كلي أو جزئي فهو يعتبر أمر حاسم و في غاية الأهمية من أجل العمل على خلق القيمة و المزايا التنافسية المستدامة.

#### نتائج الدراسة :

- من خلال دراستنا هذه يمكن أن يبين أهم النتائج المتمثلة في ما يلي :
- يعتبر الرأس المال البشري من أهم الأصول الموجودة في المؤسسة و التي يجب التنقيب عنها و الاستثمار فيها و لأنه بمثابة المحرك الأساسي لخطط التنمية و مشاريع الاستثمار التي تهدف بالنهوض الى المجتمعات
  - التغيير التنظيمي يمس لجميع مصالح المؤسسة .

# المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### أولا : الكتب

- أحمد حسن دويدن، " ادارة التغيير و التطوير التنظيمي "دار اليازوري العلمية ، للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2020،
- أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الخاصة ، دار الجامعة 2001
- بثينة خالد كاميليا عزوز ، واقع تطبيق ادارة المكتبات الجامعية ، كلية العلوم الانسانية ، تخصص علم المكتبات ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 – 2020
- البعداني فؤاد محمد قايد بدرجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية و الادارية بجامعة أب مجلة الناصر السنة السادسة ، العدد 11 يناير 2018
- بن عمارة حسينة ، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير ، جامعة قسنطينة الجزائر 2008
- حاتم بن صالح أبو الجدائل ، رأس المال البشري ، ادارته و قياسه واستثماره ، مركز الخبرات المهنية للإدارة و النشر ، القاهرة ، مصر 2012
- حاتم صالح أبو الجدائل رأس المال البشري مركز البشري مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة 2012 ،
- حريم حسين ادارة المنظمات ، منظور كلي ، عمان ، الأردن دار أحمد للنشر و التوزيع 2003
- د زيد منير عبوي ادارة التغيير و التطوير ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2006
- د سالم عرفة اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن
- د محمد حسن السلوك التنظيمي العاصر ، دار الجامعة للنشر و التوزيع القاهرة ، مصر
- سعدون حمود حثير الربيعاوي ، رأس المال الفكري ، دار فيدا للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2014
- سعدي علي العنري و آخرون ، ادارة رأس المال الفكرية في المنظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ط 1 ، 2009
- سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015
- صفوان محمد المبيغيين ، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع

- عبد المعطي عساف : التدريب تنمية الموارد البشرية ، زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008
- محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، دار حامد عمان ،الأردن 2006 ،
- محمد سمير احمد ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة ، للنشر ، 2009
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن الطبعة الرابعة 2008
- ناصر جراءات ، أحمد عريفات ، أحمد المعاني ، ادارة التغيير و التطوير ، اثراء للنشر و التوزيع ، الأردن

### ثانيا :المذكرات و الاطروحات

- أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير من اعداد علاوي عبد الفتاح تخصص ادارة الأعمال جامعة الجزائر 3 ، 2013 ،
- بن عامر منى ،أهمية ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3 ، 2012
- بن علي عبد الوهاب مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، مذكرة تتدرج لنيل شهادة ماجستير جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس 2015
- عباس 2007-2008 الثقافة و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي ، قسم علم النفس جامعة عنابة

### ثالثا :المجلات

- برحومة مهدية ، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال ، جامعة مسيلة ، مجلة الكلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 33
- سعد علي حموديالغبري ، عماد علي الديلمي ، دور ادارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي :دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية و الأصلية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية العراق عدد 48 ص 2016 ص 122

---

رابعاً : المؤتمرات و الملتقيات

➤ المؤتمر العالمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزرقاء الخاصة الأردن  
3-5 نوفمبر 2003

خامساً : المراجع باللغة اللاتينية

- <http://@linkedin.com>
- <Http://www.porjentiol.com> وظائف الموارد البشرية الأساسية  
smetoolkituae
- John rSchermerhornmetantry comportement et organisation 2émé  
edition . village mondaial canada 2002 p 504
- SinenspmunsgluikneiOraganization change Importamee of  
leadslipstyle and training management and organization Studies  
Scieedu Canada 2014

---

الملاحق

## الملاحق

**idoom** Fibro

**تخفيض حصري\*  
شهر مجاني  
أنترنت أسرع**

~~4500 دج~~  
كل هذاب  
**1999 دج فقط**

عرض خاص  
صالحة لمدة  
**30 يوما**

©by awrasaljazair.com

\* العرض صالح عند إكمال اشتراك جديد  
والاختيار تدفق 15 ميجابايت أو أكثر

دائما أقرب

اتصالات الجزائر  
ALGERIAN TELECOM

POWER LAN 1/24 LAN1 LAN2 LAN3 LAN4 TEL1 TEL2 VOIP WPS WLAN USB INTERNET



idcom

اكتشفوا التسعيرة  
الجديدة للشبكات



idcom 4G

ريكتيفي

L'ABONNEMENT

تاعك بـ

200 ر.س



شريحة الجيل الرابع

+ 10 جيجا مهادة

دائما العرب



Rechargez et bénéficiez encore plus  
de volumes allant jusqu'à :

**100 Giga**



www.idoom.dz  
www.algerie-telecom.dz



# أسعار وعروض الإنترنت لإتصالات الجزائر

300 ميغا

**idoom** Fibre

**آخر العروض**

**idoom** 4G  
LTE

**idoom** Adsl



إتصالات الجزائر  
ALGERIE TELECOM