

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيذر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي:  
دراسة ميدانية مؤسسة صناعة اكوابل - فرع جنرال  
كابل بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

عادل بومجان

نادية عديلة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

قسم علوم التسيير

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، واختبار الفروق الاحصائية لمستوى متغيرات الدراسة بالمؤسسة حسب تصورات المبحوثين والتي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. وقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد لقياس إدارة رأس المال البشري هي استقطاب رأس المال البشري، تطويره والمحافظة عليه، ودراسة أثرها في التغيير التنظيمي.

انتهجت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وقد شمل عينة بلغ عددها (124). استخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الاحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test). وتم الاعتماد على برنامج (SPSS.V 19) في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بشكل إجمالي في مستوى التغيير التنظيمي وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث فسر المتغير إدارة رأس المال البشري (65.6%) من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي بالمؤسسة، كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى إدارة رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير مجال الوظيفة الحالية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة بالمؤسسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات أهمها، مراعاة المؤسسة لجانب الاستثمار في رأس مالها البشري من أجل تطوير ما يدعم التغيير التنظيمي، وضع برامج تتسم بالمرونة من أجل احداث التغيير التنظيمي سواء بشكل استباقي أو تكييفي، الاهتمام أكثر بإدارة رأس المال البشري باعتبارها عملية استراتيجية تمس الجانب الجوهري بالمؤسسة وهو رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال البشري، رأس المال البشري، التغيير التنظيمي، مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

## Résumé:

Cette étude a pour l'objectif de tester l'impact de " **la gestion du capital humain dans le changement organisationnel : étude empirique sur l'entreprise des industries du câble –Filial général câble- Biskra**". de tester des différences pour le niveau de variables de cette recherche dans l'entreprise soumise aux caractéristiques personnelles et fonctionnelles. On a adopté trois dimensions dans la gestion du capital humain est une mesure visant à attirer le capital humain, développer et le maintenir, et l'étude de l'impact de ces derniers dans le changement organisationnel.

Cette recherche a suivi l'approche descriptive, sur un échantillon de (124). On a utilisé dans l'analyse statistique des données plusieurs méthodes: mesures de statistiques descriptives, le coefficient de régression, l'analyse de régression multiple (Multiple régression), analyse de la variance (One Way ANOVA) et le test T pour échantillons indépendants (T-test échantillons indépendants). Il invoquait un programme (SPSS.V 19) dans l'analyse des données.

L'étude a révélé plusieurs résultats, le plus important de l'existence de l'effet est statistiquement significatif pour la gestion du capital humain totalement dans le niveau de changement organisationnel et au niveau de signification ( $\alpha=0,05$ ), où il a expliqué la variable de gestion du capital humain (65,6%) avaient lieu dans les variances de changement organisationnel dans l'entreprise, l'absence de résultat statistiquement significatif sur les différences de niveau de gestion du capital humain en raison des variables personnelles et fonctionnelles, à l'exception de la variable actuelle du champ d'emploi, L'ajout de la présence de changement organisationnel statistiquement significatif au niveau des différences dues au groupe d'âge variable, le champ de l'emploi actuel et les années d'expérience dans l'entreprise.

L'étude a également conclu une série de propositions les plus importantes, la prise en compte de l'entreprise ainsi que l'investissement dans le capital humain afin de développer ce qui soutient l'organisation de changements organisationnels, Élaborer des programmes flexibles pour provoquer le changement organisationnel de manière proactive, que ce soit ou d'adaptation, le travail sur plus d'attention à la gestion du capital humain comme une stratégie affectant le côté fondamental de l'entreprise qui est le capital humain,

**Mots-clés: Gestion du capital humain, capital humain, changement organisationnel, l'entreprise des industries du câble –Filial général câble- Biskra.**

## **Abstract:**

The aim of this research is to investigate the direct impact of **human capital management on organizational change: empirical study on the ENICAB enterprise –General Cable Subsidiary- Biskra**. And the study investigated the differences in the research variables according to demographic and function variables. The human capital management were measured in term of three dimensions which are: human capital attraction, human capital development and human capital retained, and study the impact of it on organizational change.

The research followed the descriptive approach, with a sample included (124). This research used many statistical analysis methods as: descriptive statistical measures, the squared multiple correlation, Multiple Regression analysis, One Way ANOVA analysis & Independent Samples T-Test analysis, (SPSS. V19) was based on data analysis.

The research reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of human capital management on the overall level of organizational change at the level of significance ( $0.05 = \alpha$ ). The variable of human capital management explained (65.6%) of the variances in organizational change in the enterprise, There are no statistically significant differences in the level of human capital management due to the personal and functional variables except for the variable of the current job field, in addition to the existence of statistically significant differences in the level of organizational change due to the variable age group, current field of work and years of experience in the enterprise.

The research concluded with a number of suggestions, the most important of which is that the enterprise should take into account the investment aspect of its human capital in order to develop the support of organizational change, develop flexible programs for organizational change whether proactively or adaptively, More attention to the human capital management as a strategic process affecting the fundamental aspect of the enterprise, which is human capital.

**Keywords: human capital management, human capital, organizational change, ENICAB enterprise –General Cable Subsidiary- Biskra**

## الإهداء

إلى آخر الأنبياء والمرسلين... خير الأولين وأول المعلمين... حبيبنا ونبينا محمد خير الخلق أجمعين  
إلى نبض الحياة ونفس الروح... إلى أجمل المعاني والدروس... إلى نبع الحب والحنان... إلى أمي الحبيبة  
إلى من يشقى لأسعد... أبي الحبيب  
إلى من هم سر بسمتي و نور شعلتي إلى من دمهم يمشي في عروقي وحبهم يسكن وجداني... إخوتي  
إلى إخوتي الذين لم أحمل دمهم وحملت محبتهم  
إلى من ظننت أنه تظلي عني... لأجد نفسي... وأنظر إلى العالم بمنظار أوسع  
إلى كل من جعل القسوة عنوانا لدروسه... إلى من يحمل المحبة في أسوأ كلماته  
إلى كل من علمني حرفا... فصررت به له عبدا... ومهد لي به دربا  
إلى كل من سار معي على دربه من دروب الحياة فخط عليه بقلم الذكريات  
إلى من تمنني أمامهم كل الحروف... وتستحي في شكرهم أبلغ العبارات  
إلى من بصدق ناصحه نمت في الطين زهور وحولي ظلال  
إلى من بطيب كلماته تهب أطيبي النسمات... في أوقات الحر وبرد المعضلات  
إلى كل من يسعم القلب ويعجز عن ذكرهم اللسان

ناديه

## شكر وتقدير

السلامة والسلام على أشرفنا الأنبياء والمرسلين. سيدنا محمد المادي الأمين .....  
أما بعد ...

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وفائق الاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الذي سعدت صدقا بالعمل تحفه إشرافه  
أ.د- عادل بومجان ، لما بذله من توجيه وصبر لإنجاز هذه المذكرة .

كما أتقدم بالشكر إلى أستاذتي كل باسمه لما قدموه لي من مساعدة وتوجيه وإرشاد ومتابعة وتكرمهم بمنحني بعضا  
من وقتهم الثمين وجهدهم لإكمال هذا العمل وإظهاره في شكله النهائي فلمهم بالغ الأثر في هذا العمل. وأخص  
بالتذكر كل من:

الأستاذة وهيبة حاسي على دعمها وتوجيهها ونصائحها السديدة التي قدمتها لي

الأستاذة وفاء واپس على سخائها وكرمها بالتوجيهات والمراجع

الأستاذ الماهمي عبايسة على مراجعته القيمة جزاه الله ألفه خير

الأستاذة جومرة أقطي على دعمها الدائم ومساعدتها التي لم تنضب

الأستاذ رمزي جودي على حرصه ودعمه الدائم

الأستاذة جمعة خير الدين على ما قدمته لي من نصح ودعم

شكر خاص للأستاذ محمد السميع رويضة على نصائحه وطيبه دعمه وصدق كلامه ووجوده

شكر خاص إلى الأستاذ محمد قريهي على مساعدته القيمة وحرصه الشديد ومساندته لي ووجوده كلما احتجت إليه

أشكر كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة والدعاء.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الملخص
ب	Résumé
ج	Abstract
د	الإهداء
هـ	شكر وعرفان
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	المقدمة
<b>الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة</b>	
3	تمهيد
3	<b>I-1. منهجية الدراسة</b>
3	I-1-1. إشكالية الدراسة
4	I-1-2. فرضيات الدراسة
4	I-1-3. أهمية الدراسة
5	I-1-4. أهداف الدراسة
5	I-1-5. التعريفات الإجرائية
6	I-1-6. متغيرات ونموذج الدراسة
7	I-1-7. حدود الدراسة ومنهجها
9	I-1-8. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
9	I-1-9. أداة الدراسة
11	I-1-10. مجتمع وعينة الدراسة
12	I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
14	I-1-12. صدق وثبات أداة الدراسة
15	<b>I-2. الدراسات السابقة</b>
15	I-2-1. الدراسات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

16	2-2-I. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي
17	3-2-I. الدراسات التي تناولت إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي معا
19	4-2-I. التعليق على الدراسات السابقة
20	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري لإدارة رأس المال البشري</b>	
22	تمهيد
22	<b>1-II. مدخل مفاهيمي إلى رأس المال البشري</b>
22	1-1-II. مفهوم رأس المال البشري
24	2-1-II. خصائص رأس المال البشري
25	3-1-II. نظرية رأس المال البشري
27	4-1-II. أهمية رأس المال البشري
28	5-1-II. أنواع رأس المال البشري
29	6-1-II. مقاربات لفهم رأس المال البشري
31	<b>2-II. الاستثمار في رأس المال البشري ومدخل قياسه</b>
31	1-2-II. الاستثمار في رأس المال البشري
31	1-1-2-II. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
33	2-1-2-II. أشكال الاستثمار في رأس المال البشري
34	2-2-II. قياس رأس المال البشري
34	1-2-2-II. مفهوم قياس رأس المال البشري
34	2-2-2-II. أسباب الاهتمام بالقياس
35	3-2-2-II. مدخل قياس رأس المال البشري
40	7-1-II. أبعاد رأس المال البشري
45	<b>3-II. مدخل مفاهيمي إلى إدارة رأس المال البشري</b>
45	1-3-II. مفهوم إدارة رأس المال البشري
47	2-3-II. مثلث قيمة إدارة رأس المال البشري
47	<b>4-II. إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية</b>
48	<b>5-II. أبعاد إدارة رأس المال البشري</b>
56	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الاطار النظري للتغيير التنظيمي</b>	



58	تمهيد
58	<b>III-1. مدخل مفاهيمي إلى التغيير التنظيمي</b>
58	III-1-1. تعريف التغيير والتغير التنظيمي
60	III-1-2. التغيير الاستباقي والتفاعلي
60	III-1-3. التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي
67	III-1-2. القوى الدافعة للتغيير التنظيمي
69	III-1-3. أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
73	III-1-4. مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التعامل معه
80	III-1-5. مجالات التغيير التنظيمي
84	<b>III-2. إدارة التغيير التنظيمي</b>
84	III-2-1. مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي
86	III-2-2. أهداف وأهمية إدارة التغيير التنظيمي
89	III-2-3. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
91	III-2-4. نماذج إدارة التغيير التنظيمي
105	III-2-5. عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي
106	<b>III-3. مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي</b>
106	III-3-1. رأس المال البشري والتغيير التنظيمي
110	III-3-2. رأس المال البشري وبعض أساليب التطوير التنظيمي
111	III-3-3. رأس المال البشري ونموذج McKinsey 7S
112	III-3-4. أعوان التغيير التنظيمي (خبراء التغيير التنظيمي)
113	III-3-5. إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي
116	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>	
118	تمهيد
118	<b>VI-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة</b>
118	VI-1-1. نشأة وتطور المؤسسة
121	VI-1-2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
122	VI-1-3. بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة
124	<b>VI-2. خصائص مبحوثي الدراسة</b>

127	3-VI. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
127	1-3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء "Skewnes")
127	2-3-IV. تحليل محاور الإستبانة (الإجابة على الأسئلة)
134	4-IV. اختبار الفرضيات
146	خلاصة
148	خاتمة
152	قائمة المراجع
166	قائمة الملاحق
166	قائمة محكمي الاستبانة
167	استبانة البحث
171	Le Questionnaire de recherche

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة	(01)
14	معاملات الثبات والصدق	(02)
42	الفرق بين المهارات والمعارف	(03)
52	مزايا ومساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب	(04)
80	الاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، حالات استخدامها، مزايا وعيوب كل منها	(05)
92	استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	(06)
93	العوامل المؤثرة في كل عنصر من عناصر نموذج ADKAR	(07)
102	الخطوات الثمانية لنجاح تغيير واسع النطاق	(08)
125	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(09)
128	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها (معامل الالتواء)	(10)
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة رأس المال البشري	(11)
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التغيير التنظيمي	(12)
135	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(13)

136	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة ( أبعاد إدارة رأس المال البشري) في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة	(14)
138	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة رأس المال البشري المؤثرة في التغيير التنظيمي	(15)
140	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير الجنس	(16)
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير الفئة العمرية	(17)
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير المؤهل العلمي	(18)
142	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إدارة رأس المال البشري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	(19)
142	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة حسب عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية	(20)
143	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس	(21)
144	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير الفئة العمرية	(22)
144	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي	(23)
145	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	(24)
146	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية	(25)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموذج الدراسة	(01)
29	هيكل مقاربات فهم رأس المال البشري	(02)
32	نموذج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) للاستثمار في اللاملموسات	(03)
40	العلاقة بين المعرفة والمعلومات والفهم	(04)
47	مثلث قيمة إدارة رأس المال البشري	(05)
63	أسلوب الشبكة الإدارية	(06)
95	منحنى التغيير The change curve	(07)
97	العناصر المكونة لنموذج Mckinsey 7S	(08)
99	نموذج ثلاث خطوات التغيير	(09)
100	نظرية تحليل قوة-الميدان	(10)
104	ملخص لنماذج التغيير السابقة	(11)
112	نموذج Ulrich (1996) لأدوار خبراء الموارد البشرية	(12)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
166	قائمة محكمي الاستبانة	(01)
167	استبانة البحث	(02)
171	Le Questionnaire de recherche	(03)

تعيش المؤسسات المعاصرة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة مظاهر عديدة تتميز بالتعقيد والتشابك وسرعة في التغيير وتطور في الفكر الإداري العالمي، والتي تعتبر ظاهرة العولمة، التحالفات الإستراتيجية وسرعة الإبداعات والابتكارات في مختلف متغيرات بيئة الأعمال خاصة التكنولوجية منها والتنافسية من أهم أسبابها الرئيسية، من خلال تقليص ما يعرف بالفجوة التكنولوجية والتناقص المستمر في دورة حياة المنتجات، ما أدى إلى ظهور حاجة المؤسسات إلى البحث عن سبل فعالة تضمن لها ليس فقط البقاء وإنما تحقيق التميز والريادة على جميع الأصعدة.

إن أحد المسارات والتوجهات لمواجهة هذا التحدي هو التغيير والتطوير التنظيمي الذي أصبح من المواضيع المهمة والمعاصرة لدى الكثير من المهتمين بعلوم الإدارة، حيث جعلت منه المؤسسات مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها مواكبة التطورات الحاصلة. والتغيير التنظيمي يجب أن يقوم على قراءة الماضي ومؤشرات الحاضر والمستقبل في مختلف المجالات التي تمسها هذه العملية سواء كانت خارجية كالمؤشرات الاقتصادية أو داخل كيان المؤسسة من استراتيجيات، تكنولوجيات، هياكل تنظيمية، ثقافة تنظيمية وإجراءات إدارية.

المؤسسات ليس عليها التكيف والمواكبة لهذه التغيرات فقط وإنما أيضاً إحداث تغييرات عميقة ومحاولة التأثير في الظروف الخارجية حتى تتناسب مع المتغيرات الداخلية، والذي لا يكون إلا من خلال مقارنة حديثة في إدارة الموارد البشرية التي أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي، وذلك بما تحمله هذه الأخيرة من قدرات وأفكار قادرة على بناء مؤسسات قوية تستطيع الصمود لمواجهة التحديات ولكسب رهانات التحول الجذري في بيئة الأعمال العالمية.

فالمتابع للواقع المعاش اليوم يجد أن المؤسسات توجهت نحو أصولها اللامادية والاستثمار في طاقاتها البشرية، حيث أن معظم التوجهات الإدارية الحديثة تؤكد على ضرورة وجود رؤية حقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال البشري، إذ أنه يعتبر المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. فالتغيير الحاصل في العالم من جراء ظاهرة العولمة جعل المؤسسات تبحث عن المورد الذي هو سبيل إحداث التغيير من خلال تقديم إبداعات متميزة وأفكار خلاقة تحطم قواعد الصناعة التقليدية وتخلق قيمة تنافسية متميزة ومستدامة.

لعل المؤسسات اليوم في خضم هذا التحدي أحوج ما تكون إلى تغيير تنظيمي تديره موارد بشرية كفؤة ولديها مستويات معرفية عالية تتميز بمهارات في الأداء تجمع بين العلوم المعاصرة والخبرات المتراكمة، تكون قادرة على إبداع وابتكار أساليب وأنماط ومناهج إدارية ملائمة للأوضاع المستحدثة، وكذا خلق هياكل تنظيمية وابتكار استراتيجيات وتكنولوجيات من أجل مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية وصناعة بيئة تفكير جديدة قائمة على إحداث التغيير والعمل على إنجاحه واعتباره ثقافة مؤسسية.

الفصل الأول:  
منهجية الدراسة  
والدراسات السابقة

## تمهيد

من خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى بعض الجوانب المنهجية لتوضيح الاطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، فنبداً بطرح الاشكالية الرئيسية، تليها فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، التعريفات الاجرائية، أساليب جمع البيانات والمعلومات، منهج الدراسة وحدودها المكانية والبشرية والزمنية، الأداة المستخدمة في جمع البيانات ودراسة صدقها وثباتها، اضافة إلى الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

إلى جانب ذلك، يتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي بنيت على أساسها الدراسة الحالية، فيما يتعلق بمتغيري الدراسة ثم التعليق حول جوانب التشابه والاختلاف التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## I-1. منهجية الدراسة

### I-1-1. إشكالية الدراسة

في ظل الظروف الاقتصادية المعقدة والانفتاح العالمي المستمر أصبحت عملية التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تعتمد إدارتها على الموارد البشرية التي تملك قدرات معرفية وإبداعية تمكنها من إحداث التغيير التنظيمي المدرك والعميق والاستجابة له وإدارته بشكل يحقق التميز والريادة، وتلك القدرات ممثلة في رأس المال البشري الذي أصبح محط اهتمام العديد من العلماء والباحثين في أدبيات الإدارة فهو محرك النمو الاقتصادي ومحور العمل التطويري.

نخص بالذكر الاقتصاد الجزائري الذي ما زال يواكب مراحل متأخرة من مسار التطور الاقتصادي العالمي. وما يؤكد هو الوضع الراهن للاقتصاد الجزائري وما يعيشه من أزمات نتيجة اعتماده بدرجة رئيسية ومحورية على الموارد غير المتجددة. ولعل توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الموارد الحقيقية من رأس مال بشري والاهتمام به والاستثمار فيه وإدارته كقوة قادرة على إحداث التغيير التنظيمي ومسؤولة على إدارته من شأنه مساندة التطورات والتغلب على الأزمات والتحديات الراهنة التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال من أجل النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومن هنا جاءت إشكالية دراستنا هذه على النحو التالي:

ما أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-

بسكرة؟

تدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدارة رأس المال البشري من وجهة نظر الباحثين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-

بسكرة؟

- ما هو واقع التغيير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة

صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة؟

- ما أثر إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

### I-1-2. فرضيات الدراسة

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة ومحاولة لتحقيق أهدافها، تم بناء هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات كإجابة أولية عن إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، من أجل اختبار مدى صحتها.
- الفرضية الرئيسية الأولى H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. ويندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:
- **الفرضية الفرعية الأولى H1<sub>1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
  - **الفرضية الفرعية الثانية H1<sub>2</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة H1<sub>3</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- الفرضية الرئيسية الثانية H2:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### I-1-3. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها أساساً من أهمية متغيراتها، فهي تقوم على الربط بين متغيرين أشارت العديد من أدبيات الإدارة إلى أهميتهما خاصة في ظل اقتصاد اليوم القائم على المعرفة والقدرات الفكرية المميزة للأفراد. وفيما يلي بعض من النقاط التي توضح أهمية الدراسة مقسمة على مستويين العلمي والعملي:
- المستوى العلمي:** وندرج ضمنه أهم هذه النقاط:
- المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع.



- تشكل هذه الدراسة انطلاقة علمية لاكتشاف سبل الاعتماد على رأس المال البشري واستغلاله واستثماره في مجالات التغيير والتطوير التنظيمي.

**المستوى العملي:** وندرج ضمنه أهم هذه النقاط:

- تظهر أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال لفت انتباه مسؤولي المؤسسة إلى ضرورة التغيير وأهمية إدارة رأس المال البشري في تلك العملية.

- تساعد هذه الدراسة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة على اكتشاف أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي.

- هذه الدراسة تساهم في توضيح رؤية مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة وتطوير مداركها فيما يتعلق برأس مالها البشري وعلاقته المحورية بضمان بقائها وفعاليتها مواكبتها للتطورات الحاصلة.

#### **I-1-4. أهداف الدراسة: من بينها نذكر:**

- محاولة للإلمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بكل من المتغيرين إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي.

- توجيه الاهتمام إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والعمل على المحافظة عليه.

- تحديد مستوى إدارة رأس المال البشري من وجهة نظر المبحوثين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة.

- تحديد واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة.

- تحديد فيما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية حول مستوى إدارة رأس المال البشري ومستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة.

- استنتاج مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة.

- تحديد أي من أبعاد إدارة رأس المال البشري له الأثر الأكبر في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة.

- تقديم اقتراحات تساهم في مساعدة المؤسسة محل الدراسة من البقاء والتفاعل والتكيف بفاعلية في بيئة سريعة التغيير ومعقدة الأبعاد من خلال إدارة رأس مالها البشري.

#### **I-1-5. التعريفات الإجرائية**

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية، وفيما يلي التعريفات الإجرائية أو العملية التي بني على أساسها مفهوم كل متغير أو بعد في هذه الدراسة.

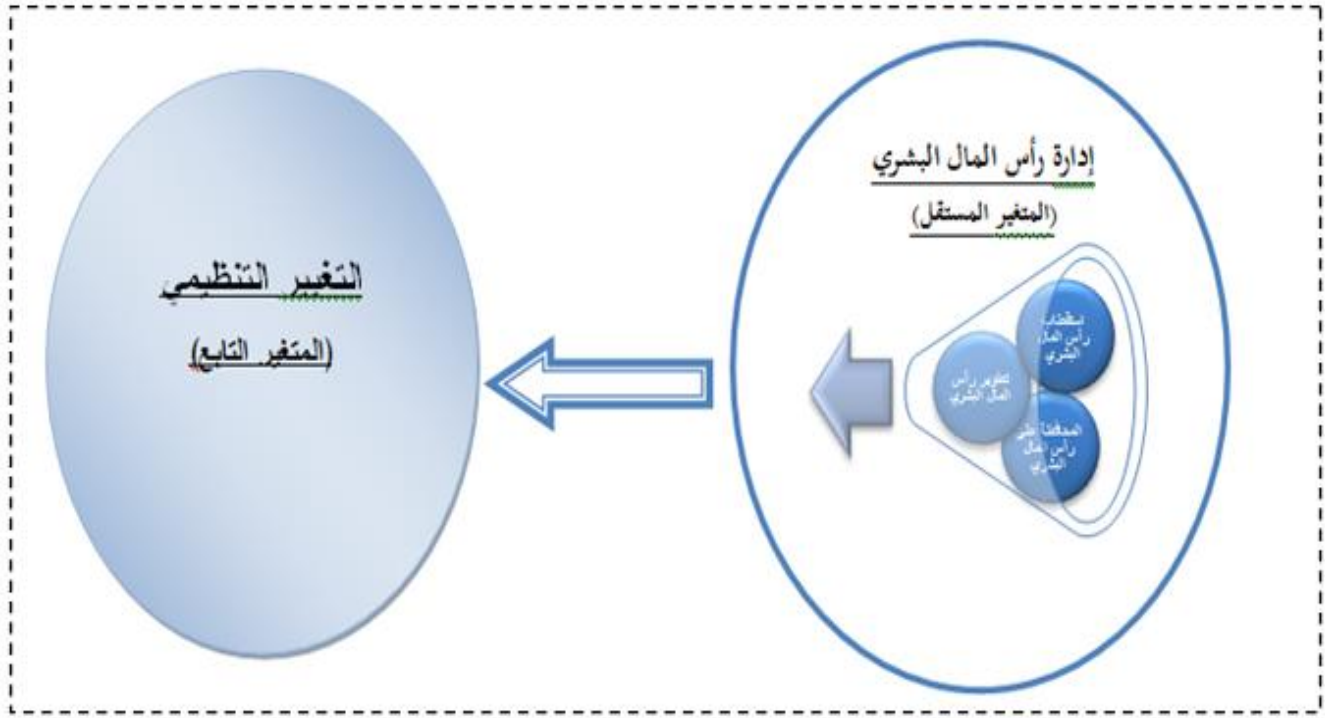
**1. إدارة رأس المال البشري:** إحدى الاستراتيجيات الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.

- أ. استقطاب رأس المال البشري: العملية التي تعنى بالبحث وجذب الأفراد أصحاب رأس المال البشري الملائم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ب. تطوير رأس المال البشري: عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين مستوى رأس المال البشري بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.
- ج. المحافظة على رأس المال البشري: الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من أجل إبقائه في المؤسسة.
2. رأس المال البشري: المزيج المتفاعل من المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات الإبداعية - تكون نتائج خصائص فطرية و/أو مكتسبة - والمترسخة في الأفراد والذي يحقق قيمة مضافة على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة.
- أ. المعرفة: معلومات تمت معالجتها وفهمها وربطها ضمن سياق معين والتي يمكن استخدامها حسب الحاجة إليها.
- ب. المهارة: المعرفة بكيفية القيام بالأعمال بكفاءة وسلاسة.
- ج. الخبرة: معارف متراكمة مكتسبة من خلال تجارب وأحداث معينة أو القيام بعمل معين أو تكرار عمل معين، والتي تتشكل مع مرور الزمن.
- د. الإبداع: عملية عقلية تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية والمراحل المتداخلة والمتكاملة، التي ينتج عنها أفكار جديدة.
3. التغيير التنظيمي: هو إجراء أي تعديلات في جوانب العمل التنظيمي كأهداف المؤسسة أو استراتيجياتها وأساليبها، في محاولة منها لحل المشكلات التي تواجهها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة وفعالية، أو لإيجاد أنسب توافق بين وضع المؤسسة وأي ظروف بيئية جديدة.
- I-1-6. متغيرات ونموذج الدراسة
- I-1-6-1. متغيرات الدراسة
- تم بناء هذه الدراسة على أساس متغيرين هما إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي وافترض وجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر بينهما. وفيما يلي توضيح لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع:
- المتغير المستقل: هو إدارة رأس المال البشري والذي يتمثل في المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.
- المتغير التابع: هو التغيير التنظيمي ويتمثل في إجراء أي تعديلات في جوانب العمل التنظيمي كأهداف المؤسسة أو استراتيجياتها وأساليبها، في محاولة منها لحل المشكلات التي تواجهها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة وفعالية، أو لإيجاد أنسب توافق بين وضع المؤسسة وأي ظروف بيئية جديدة.

I-1-6-2. نموذج الدراسة

فيما يلي نموذج نظري مقترح يعبر عن العلاقة المنطقية والمفترضة بين متغيرات الدراسة وذلك من أجل توضيح التصور الفكري لهذه العلاقة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بعض الدراسات\*.

I-1-7. حدود الدراسة ومنهجها

I-1-7-1. حدود الدراسة

تحدد الدراسة من خلال مجموعة من الحدود يمكن إبرازها كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية لإدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة (استقطاب رأس المال البشري، تطويره والحفاظة عليه) والتغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

\* زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.

ريحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.

Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009.

- الحدود المكانية: تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة داخل حدود مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة عينة من الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري، من إطارات ومهندسين وإداريين وتقنيين - مع العلم أنه يمكن أن يكون رأس المال البشري في جميع فئات الأفراد داخل المؤسسة - .

- الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2017 إلى غاية شهر ماي 2017. وتجدد الإشارة أيضا إلى أن فترة التحضير لهذا الموضوع قد سبقت هذه الفترة ببعيد.

### I-1-7-2. منهج الدراسة

مناهج البحث العلمي هي مجموعة القواعد والأنظمة التي تساعدنا في الوصول إلى حقائق مقبولة ومنطقية حول الظواهر والمشاكل تحت الدراسة أو المواضيع ذات الاهتمام من قبل الباحث أو الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية والعلوم. وبالتالي فإن المنهج الواجب اتباعه في حالة محددة قد يختلف عن منهج آخر لحالة مختلفة. وعليه فإن وجود مناهج متعددة تتيح للباحثين محاولة فهم الدراسة أو المشكلة تحت القيد ثم محاولة اتباع المنهج الملائم لدراساتها وتحليلها والتوصل إلى النتائج العلمية الصحيحة والمناسبة والتي قد تكون الأفضل بين مثيلاتها من الدراسات<sup>1</sup>.

المنهج الوصفي يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة موضوع البحث مع محاولة تفسير هذه الحقائق وفقا للمعايير والأسس العلمية. وللمنهج الوصفي صورة محددة من الدراسات المسحية وتضم مسح الرأي العام، المسح الاجتماعي وتحليل الوثائق، ومن صور المنهج الوصفي أيضا دراسة العلاقات التبادلية والارتباطية والاتجاهات وكذلك دراسات الحالة والدراسات العلمية المقارنة، ويضم البحث المسحي إجراءات أولية تمهيدية لتحديد الهدف من الدراسة المسحية لكي يتم تحديد عينة البحث بصورة ممثلة لمجتمع البحث<sup>2</sup>.

يعتمد على الأساليب الاحصائية في الوصف والعرض وفي الاستدلال والوصول إلى النتائج، ومن تلك الأساليب مقياس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ومقاييس الدلالة الاحصائية أو جوهرية الفروق منها مقياس T و F وكاي وغيرها، وهناك معاملات الارتباط بأنواعها المختلفة<sup>3</sup>.

لذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Approach، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي. منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2008. ص 64.

<sup>2</sup> علي ابراهيم علي عبدو. جودة البحث العلمي: (الاحصائيات - المنهجية - الاشراف) كتابة الرسائل والبحوث العلمية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الاسكندرية، مصر. 2014. ص 37.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي. مناهج البحث العلمي: في الفكر الاسلامي والفكر الحديث. دار الراتب الجامعية. بيروت، لبنان. 1997. ص 21.

- الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والملتقيات بغية توضيح مفهوم المتغيرين محل للدراسة.
- الأسلوب المسحي التحليلي: من خلاله تم جمع البيانات الأولية للدراسة وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (124)، بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

### I-1-8. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للدراسة ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما<sup>2</sup>:

**I-1-8-1. المصادر الأولية:** البيانات الأولية هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، استخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

تم الحصول على البيانات الأولية في هذه الدراسة من خلال توزيع استبيانات على أفراد عينة الدراسة، وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. V 19 (Statistical Package for Social Sciencies)، وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**I-1-8-2. المصادر الثانوية:** تم جمع البيانات الثانوية من خلال الرجوع وقراءة بعض من الكتب، المجلات، الدوريات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### I-1-9. أداة الدراسة

الاستبيان أو الاستمارة الاحصائية Questionnaire هي أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات المرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة أو موقف معين أو بحث محدد، ويقوم الاستبيان على تحديد عدد من الأسئلة يطلب من الأفراد المعنيين أو المفردات تحت الدراسة أو موضوع الاستبيان سواء كانوا يمثلون مجتمع Population أو عينة Sample الدراسة الاجابة عليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد قريشي. التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014. ص 12.

<sup>2</sup> عادل بوجمان. تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016. ص 229.

<sup>3</sup> دلال القاضي، محمود البيات. مرجع سبق ذكره. ص 129-130.

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الإستانة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والتي تتمثل في: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية).

**القسم الثاني:** ويحتوي على محاور الاستبانة، والتي تشمل:

✓ **المحور الأول:** ويتعلق بالمتغير المستقل "إدارة رأس المال البشري"، شمل (19) عبارة إجمالية، تم التطرق فيه إلى ثلاثة (03) أبعاد وهي:

- استقطاب رأس المال البشري: تقيسه العبارات من (1-5).

- تطوير رأس المال البشري: تقيسه العبارات من (6-11).

- المحافظة على رأس المال البشري: تقيسه العبارات من (12-19).

بهدف التعرف على مستوى إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

تم اختيار هذه الأبعاد بالاعتماد على بعض من أهم الدراسات\*، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع "التغيير التنظيمي"، يشمل (15) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى

التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، حسب تصورات أفراد عينة الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- التغيير الاستراتيجي: تقيسه العبارات من (1-4).

- التغيير في الهيكل التنظيمي: تقيسه العبارات من (5-8).

- التغيير التكنولوجي: تقيسه العبارات من (9-15).

تم اختيار هذه الأبعاد بالاعتماد على بعض من أهم الدراسات\*، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

\* زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.

Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009.

رييحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.

\*\* يوسف صالح الحمد العنزي. أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. 2013.

تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي ( لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة )، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر. من أجل تحويل إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات، تأخذ الإجابة "لا أتفق بشدة" درجة واحدة، الإجابة "لا أتفق" تأخذ درجتين، الإجابة "محايد" تأخذ ثلاث درجات، الإجابة "أتفق" تأخذ أربع درجات والإجابة "أتفق بشدة" تأخذ خمس درجات.

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي، وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وعن كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (01): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1.00 إلى أقل من 2.49	منخفض
من 2.50 إلى أقل من 3.49	متوسط
من 3.50 إلى 5.00	مرتفع

المصدر: محمد قريشي. التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014. ص 17.

### I-1-10. مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع عبارة عن مجموعة من المفردات التي تشترك في خاصية واحدة أو أكثر وقد تكون هذه المفردات كمية أو نوعية، ويشمل كل العناصر والمجموعات التي تشكل المفردات المشتركة في صفة من الصفات المعينة، وهو مجموعة ذات خصائص مشتركة من الأشياء أو المفردات ذات أهمية خاصة لدراسة علمية، أو تشترك في عناصر تشكل الموضوع المستهدف من تحديد المجتمع. فالمجتمع هو مجموعة من العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو

عليا جاسم الجبوري. "تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير وزارة الكهرباء". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مج 17. ع 61. العراق. 2011.

ابتسام إبراهيم مرزوق. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية - غزة. فلسطين. 2006.

Diana Elena Rus. Organizational change management and its implementations in a public institution. Unpublished master's thesis. University of Vienna. Vienna. 2013.

<sup>1</sup> محمد قريشي. مرجع سبق ذكره. ص 17.

جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث<sup>1</sup>. وفي حالة كبر مجتمع البحث أو محدودية الموارد المخصصة للبحث، فإن الباحث عليه أن يأخذ عينة من مجتمع البحث<sup>2</sup>.

أما العينة فهي فئة جزئية من وحدات المجتمع لها نفس خواص المجتمع الأصلي، وعليه فإن اختيار العينة وقياس المتغير أو المتغيرات موضوع البحث تكون ممثلة لوحدات المجتمع الأصلي، وأن المعلومات المحتواة في العينة يتم استخدامها في عمل استدلال عن المجتمع المسحوب منه العينة لأجل الاستدلال الاحصائي<sup>3</sup>. وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية، التي تعني اختيار الوحدات بصورة غير عمدية، بحيث يسمح لكل وحدة بأن تكون ضمن عينة الدراسة على أساس تكافؤ الفرص لجميع وحدات مجتمع الدراسة<sup>4</sup>.

### I-1-10-1. مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع المستهدف من قبل هذه الدراسة في الأفراد الإداريين والتقنيين والاطارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، والبالغ عددهم إلى غاية بداية السنة 2017 (395)، أما بالوقت الحالي فقد بلغ عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة (390).

I-1-10-2. عينة الدراسة: تم توزيع (180) استبانة وقد تم استرجاع (152) استبانة، تم استبعاد (28) استبانة لا تتوفر على شروط التحليل، ويصبح بذلك عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (124) استبانة وذلك بنسبة (68.89%)، وهي نسبة تتجاوز النصف من عينة الدراسة.

### I-1-11. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة عن أسئلة الدراسة ودراسة العلاقة بين متغيراتها واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS. V19.<sup>5</sup>

#### 1. مقاييس الاحصاء الوصفي Discriptive Statistic Measures: وذلك لوصف مجتمع الدراسة واطهار

خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### 2. تحليل التباين للانحدار Analyse of Variance: يستخدم لاختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح لتمثيل

العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

<sup>1</sup> Lahcene Abdallah Bachioua, Fundamentals of statistics concepts and application: An Arabic text. Phillips Publishing. Australia. 2011. P 14.

<sup>2</sup> مدحت أبو لنصر. قواعد ومراحل البحث العلمي: دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. مجموعة النيل العربية. مصر. 2004. ص 141.

<sup>3</sup>Lahcene Abdallah Bachioua. Op.Cit. P 14.

<sup>4</sup>عدنان أحمد مسلم، آمال صلاح عبد الرحيم. دليل الباحث في البحث الاجتماعي. مكتبة العبيكان. الرياض، السعودية. 2011. ص 72.

<sup>5</sup>محمد قريشي. مرجع سبق ذكره. ص 16.



3. تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression**: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية (أبعاد المتغير المستقل وهو إدارة رأس المال البشري) في المتغير التابع ككل وهو التغيير التنظيمي.
  4. تحليل التباين الأحادي **One-Way-ANOVA**: وذلك لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة، ومعرفة تصوراتهم حول مستوى إدارة رأس المال البشري والتي تعزى إلى الاختلافات في المتغيرات الشخصية والوظيفية: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.
  5. اختبار **T للعينات المستقلة Independent- Samples T-Test**: يستخدم لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة، وكذلك اتجاهاتهم حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة والتي تعزى إلى الاختلاف في عامل الجنس. تمكن اختبارات **t-test** للعينات المستقلة من مقارنة متوسط متغير ما عبر مجموعات مستقلة<sup>1</sup>.
  6. معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة. وهو يشير إلى قوة الارتباطات بين الفقرات في المقياس<sup>2</sup>. النطاق المقبول على نطاق واسع لدرجات ألفا كرونباخ هو من 0.7 وأكثر في العلوم الاجتماعية. ومع ذلك، فإن البيانات الاستطلاعية أعطت نطاقاً أخف من 0.6 وأكثر. فلا توجد مراجع تشير إلى العدد المثالي والأكيد لقيمة ألفا كرونباخ المطلوبة<sup>3</sup>. وفي هذه الدراسة سوف يعتمد على الدرجة من 0.6 فأكثر لقيمة ألفا كرونباخ.
  7. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة. يشير غلى قدرة المقياس على قياس ما أريد قياسه<sup>4</sup>.
  8. اختبار (معامل الإلتواء "Skewness"): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- يعرف معامل الإلتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، فإذا كان مقياس الإلتواء موجبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتو نحو اليمين (موجب الإلتواء)، وإذا كان سالبا فعندها نقول أن التوزيع ملتو نحو اليسار (سالب الإلتواء)، أما اذا كان مقياس الإلتواء مساوي للصفر فإن التوزيع متمائل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Wiliam E. Wagner. استخدام SPSS في طرق البحث والاحصاء الاجتماعي. (ترجمة) ذياب البداينة. دار الفطر ناشرون وموزعون. عمان، الأردن. 2013. ص 202.

<sup>2</sup> علي شاكر الفتلاوي. سيكولوجية الزمن. دار صفحات للدراسات والنشر. سوريا. 2010. ص 151.

<sup>3</sup> Meghan Dougherty, Kristen A. Foot. "The internet and elections project research design". In: Randolph Kluev, et al. (Eds.). The internet and national elections: A comparative study of web campaigning. Routledge. New York. 2007. PP 16-26.

<sup>4</sup> جوهرة أظفي. أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم علوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014. ص 263.

<sup>5</sup> محمد حسين محمد رشيد. الاحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. ط2. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن. ص 138.

I-1-12. صدق وثبات أداة الدراسة

I-1-12-1-I. صدق أداة الدراسة (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي

صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة نعتمد على ما يلي<sup>1</sup>:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهر

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وللتأكد من أنها تخدم أهدافها، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في هذا المجال من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، فيما يتعلق بالتعديل، التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر وضوحا وتحقيقا لأهداف الدراسة. وقد تم اعتبار أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكن القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. صدق المحك

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.980) وهو معامل مرتفع جدا، ومناسب لأغراض هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

I-1-12-2. ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة إن كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. و من خلال الجدول رقم (02)، فإن ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.961) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، ما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج. الجدول الموالي يوضح معاملات الثبات والصدق.

الجدول رقم (02): معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
استقطاب رأس المال البشري	05	0.878	0.937
تطوير رأس المال البشري	06	0.864	0.929

<sup>1</sup> محمد قرشي. مرجع سبق ذكره. ص14.

0.909	0.827	08	المحافظة على رأس المال البشري
<b>0.970</b>	<b>0.942</b>	<b>19</b>	<b>إدارة رأس المال البشري على نحو عام</b>
0.919	0.845	04	التغيير الاستراتيجي
0.896	0.804	04	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.939	0.882	07	التغيير التكنولوجي
<b>0.961</b>	<b>0.925</b>	<b>15</b>	<b>التغيير التنظيمي على نحو عام</b>
<b>0.980</b>	<b>0.961</b>	<b>34</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

## I-2. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع كل من إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي، والتي ساهمت بشكل مهم في إبراز أهميتهما وتشكيل قاعدة مرجعية مهمة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي العملي. إلا أن الجدير بالذكر هو العدد القليل جدا من الدراسات التي تشير خاصة إلى العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل مباشر.

### 1- الدراسات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

- ربيحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى متوسط، كما أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة جاء بمستوى مرتفع، كما أفادت النتائج أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تسيير المعرفة بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغير التحفيز تعزى لمتغير المستوى الإداري.

- Alžbet Kucharčíková, Emese Tokarčíková, Martina Blašková. "Human capital management: Aspect of the human capital efficiency in University Education". Paper presented to the Global Conference on Contemporary Issues in Education. ELSEVIER Ltd. Las Vigas. (12-14 July) 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح بعض القياسات المتعلقة بكفاءة رأس المال البشري وحل أمثلة عملية والتي تشير إلى إمكانية تطبيق المعرفة في مجال تدريس المواضيع الاقتصادية ومعالجة المذكرات. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن إدارة رأس المال البشري ترفع من أداء وتنافسية المؤسسات من خلال تحديد وتحسين رأس المال البشري، كما أنها تحسن

من قدرة الموارد البشرية. كما سلطت الدراسة الضوء أنه كيف يمكن لإدارة رأس المال البشري وتحسين فعالية رأس المال البشري للتدريس في مختلف المواضيع في كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية بجامعة زيلينا.

- Rachel Grace Nicol-Keita. The impact of hman capital management on operational performance at the Gambia National Water and Electricity Company (NAWEC). Unpublished master's thesis. Kwame Nkurmah University of Science and Technology. Ashanti, Ghana. 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف وفهم العلاقة بين مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية في الشركة الوطنية للمياه والكهرباء (NAWEC) التي تشكل رأس المال البشري وفائدته في الأداء التشغيلي للشركة. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة ارتباط بين إدارة رأس المال البشري وأداء العمل، وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لإدراكها لتأثير بعض ممارسات الموارد البشرية، كما يمكن للمسيرين أن يدركوا بشكل أفضل كيف تسهم هذه الممارسات في أداء موظفيهم وإيجاد سبل لتحسينها من أجل زيادة أدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

- عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد. " رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة ". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22- 25 أبريل) 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع قياس رأس المال البشري من خلال إعطاء نظرة عامة عن رأس المال البشري وأهميته في ظل اقتصاد المعرفة، ثم التركيز على مسألة القياس وعرض وتحليل أهم مداخل وطرق القياس. وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن طرق القياس وعلى الرغم من إيجابياتها فإنها لم تصل بعد إلى حد اليقين بنتائجها ذلك أنها عملية تواجه العديد من الصعوبات في جمع واستعمال وتحليل البيانات المتعلقة برأس المال البشري، إضافة إلى أنها لا تتفق في مدخلاتها ومخرجاتها، كما أنها لا توفر أساساً منطقياً حول كيفية إدارة رأس المال البشري واستخدامه بكفاءة.

## 2- الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

- Diana Elena Rus. Organizational change management and its implementations in a public institution. Unpublished master's thesis. University of Vienna. Vienna. 2013.

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى دراسة تفاعل المؤسسة مع عملية التغيير والنتائج التي يمكن أن تحققها عملية التغيير، إضافة إلى دراسة كيف يمكن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في المنشآت الحكومية وفي محيط متأثر بالعديد من المتغيرات السياسية والاجتماعية، تقديم خلفية نظرية لإدارة التغيير التنظيمي وتطبيق عملية التغيير في مؤسسة (Romanian Public). توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه لا يمكن إعطاء نموذج ثابت لنوع التغييرات في أبعاد هيكل كل مؤسسة سيكون ذلك أكثر كفاءة لأن كل مؤسسة هي فريدة من نوعها، وأن التغيير التنظيمي يكون ناجحاً بعد الدراسة الدقيقة لهيكل واستراتيجية المؤسسة.

- العنزي، يوسف صالح الحمد. (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى معرفة أثر التغيير في كل من الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والمهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وكذا معرفة آراء المديرين في الإدارات العليا حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة بغرض تحسين هذه الفعالية والوقوف عند السلبيات التي تحد من فعالية الشركة في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن متغيرات إدارة التغيير فسرت ما نسبته (0.659) من تباين المتغير التابع وهو الفعالية. أما العوامل الشخصية فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- Pauline Ash Ray. Management of change to ensure is success: A longitudinal study. Unpublished doctoral dissertation. Trident University International. California. 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق نظام المعلومات، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل نتائج مسح طويل الأمد قبل، أثناء وبعد تطبيق المؤسسة لنظام المعلومات من أجل اختبار الفرضيات المقترحة. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن إدارة التغيير يمكن استخدامها في زيادة الاستعداد للتغيير، وأن الاستعداد للتغيير يؤثر بشكل إيجابي في الرضاء أثناء تطبيق نظام المعلومات وليس بعده، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير والاستعداد له يساهم في نجاح نظام المعلومات.

- ابتسام إبراهيم مرزوق. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية- غزة. فلسطين. 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، وكذا وجود علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ووجود علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتنمية مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.

### 3- الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

- Aurora. A. C Texeira, Anabela. S. S Queirós. "Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis". EconPapers: Economics at your fingertips. Elsevier. Holland. Vol 45. No 8. 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين النمو الاقتصادي وكل من رأس المال البشري والتغيير التكنولوجي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها العلاقة التفاعلية بين رأس المال البشري والتغيير التكنولوجي في الصناعات كثيفة المعرفة ذات أثر معنوي في النمو الاقتصادي، وأن هذا الأثر يعتمد على نوع الدولة والفترة الزمنية للتحليل، خصوصاً في الفترة الممتدة بين (1960-2011) كان هذا الأثر موجبا في الدول العالية التطور (OECD)، أما في دول البحر المتوسط وفي فترة تمتد بين (1990-2011) كان لرأس المال البشري أثر موجب في نمو اقتصاد الدول في حين كان

الأثر سلبا في نشاطات التكنولوجيا العالية والكثيفة المعرفة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن ضعف الهياكل الصناعية والتي توظف الأفراد بتعليم عالي في الأنظمة الإنتاجية يقود الدول إلى خسارة في عوائد الاقتصاد.

- بختة حداد، حياة سيد. "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS". المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية- جامعة الجزائر 3. الجزائر. ع 6. 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى أن التغيير التنظيمي أمر ضروري وجوهري لبقاء ونمو المؤسسات، وكذا التعرف على مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة المعاصرة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التغيير الثقافي الذي يرافق التغيير التنظيمي يلعب دورا مهما فهو بمثابة مفتاح النجاح له، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة عن العنصر البشري المكون الأساسي لثقافة المؤسسة وهو من أهم دعائم التغيير، حيث تعتبر سياسة إدارة الموارد البشرية وإدارتها من أهم نقاط الارتكاز في إحداث التغيير الثقافي باعتبارها تسعى لتدعيم سلوكيات معينة وتنمية المهارات وذلك من خلال إعادة صياغة استراتيجياتها.

- Adenike Anthonia Adeniji, Omotay Adewale, A. J Abiodun. "Organizational change and human resource management interventions : An investigation of the Nigerian Banking Industry". Serbian Journal of Management. Serbian Journal of Management. Nigeria. Vol 8. No 2. 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتفاعلة والتغيير التنظيمي، وكذا المرونة التي يمكن أن تجعل الأفراد أكثر تكيفا وتقبل للتغييرات. توصلت الدراسة إلى نتائج مفاد أهمها وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتفاعلة بشكل متماسك وطردي مع التغيير التنظيمي في الصناعة المدروسة، كما يمكن أن تمتد هذه النتائج حسب الدراسة إلى صناعات أخرى.

- مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم وادي. " تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. مج 15. ع 2. 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى ترتيب أبعاد رأس المال البشري حسب أولويتها كما يدركها أعضاء عينة الدراسة، تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري الفرعية يكون ارتباطه وأثره أكبر في إدارة التغيير التنظيمي. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة وإدارة التغيير التنظيمي، وهذا يدل حسب الدراسة على أن رأس المال البشري من شأنه أن يحقق السيطرة الكفؤة على إدارة عمليات التغيير التنظيمي، وكذا وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في إدارة التغيير التنظيمي، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يمارسه رأس المال البشري في دعم وتعزيز قدرة الإدارة في تحسين إدارة عمليات التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أن الدراسة أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير متباينة لأبعاد رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي حيث كان لبعد الخبرة الارتباط والأثر الأكبر ثم تلاه بعد المهارة، ثم بعد القدرة، ثم بعد المعرفة.

## 4- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي بلغ عددها إجمالاً (12) دراسة، منها: دراستين (02) عربيتين ودراستين (02) أجنبيتين تتعلق بكل متغير ( إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي)، وذلك بترتيب الدراسات بتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم. وقد كانت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها، وبيئات تطبيقها ومناهجها، وكذا الأبعاد المعتمدة فيها. تم اختيار هاته الدراسات بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالي، ولقد بلغ عدد الدراسات ذات العلاقة بالمتغيرين معا (04)، دراستين عربيتين (02) ودراستين (02) أجنبيتين. كل ذلك بغرض تسليط الضوء على كل متغير في سياق زمني متصل وتراكم معرفي متدرج، بغية الوصول إلى مفهوم كل متغير، أبعاده، بناء فرضيات الدراسة ونموذجها، حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهذه الدراسة، وبالاعتماد أيضا على نتائج هذه الدراسات وما انتهت إليه بعد التحليل والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية. تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي وأيضا استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- دراسة أثر إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي.
- التطرق إلى أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي من الجانب النظري وهو الأمر الذي تفتقر إليه الدراسات السابقة.
- اعتماد أبعاد إدارة رأس المال البشري كالتالي (الاستقطاب، التطوير والحفاظة على رأس المال البشري).

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض منهجية الدراسة والدراسات السابقة، والذي يتضح من خلاله أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة باعتبارها شملت متغيرين لم تتطرق لهما الدراسات السابقة معاً، وإنما بشكل منفصل، كما أن أداة جمع البيانات قد تميزت بالصدق والثبات، وتم توضيح الأساليب الاحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات، إضافة إلى انتهاء الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي التحليلي. إلى جانب ذلك فقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تبني أبعاد متغيرات الدراسة، وذلك من أجل بناء نموذج الدراسة وفرضياتها، وكذا توضيح تلك الأبعاد في الاستبانة.



الفصل الثاني:  
الإطار النظري  
لإدارة رأس المال البشري

تمهيد

يعد موضوع رأس المال البشري من الموضوعات الاقتصادية والإدارية التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين منذ بداية الستينيات خصوصاً، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية إلى مفهوم رأس المال وكذا النظرة إلى المورد البشري الممثل لرأس المال البشري، فبعد أن كان مفهوم رأس المال يقتصر على الجانب المالي، ومعاملة الأفراد كتكلفة، تجاوزته هذه النظرة إلى اعتبار ما يمتلكه الفرد من المورد البشري من قدرات معرفية وإبداعية كرأس مال. إذ أن الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على التفكير والإبداع والتطوير تعد المصدر الجوهري للقيمة المضافة للمؤسسة. وقد كان من الأسباب التي ساهمت في تنامي الاهتمام برأس المال البشري اعتباره عنصر استراتيجي وسلاح يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه لمواجهة التحديات العلمية وتحقيق البقاء والتميز.

لذلك وجب على المؤسسات الاهتمام به والاستثمار فيه أكثر من أي وقت مضى، بما يرتبط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فهو يعتبر أهم الأصول ورأس المال الحقيقي للمؤسسات والذي أشارت العديد من الأدبيات إلى دوره الحاسم في النمو الاقتصادي، وتحقيقه للقيمة المضافة والميزة التنافسية. والمؤسسات تواجه تحدياً كبيراً في قياس رأس المال البشري باعتباره من المفاهيم والأصول اللاملموسة والمعقدة الأبعاد، وذلك بغرض الحصول على معلومات عن عناصره وتكاليف هذه العناصر والعوائد التي يحققها.

إدارة رأس المال البشري تعد من المقاربات والمصطلحات والمفاهيم الحديثة نسبياً من حيث الاهتمام بها، والتي لا تزال غير مكتملة الملامح مما يجعل من الصعوبة الوقوف على مفاهيم موحدة ومتكاملة لها، والتي اكتست أهميتها من أهمية رأس المال البشري ذاته. لذلك فإننا في هذا الفصل سوف نعمل على التطرق في المبحث الأول منه إلى أهم المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري وتتبع السياق التاريخي لهذا المفهوم وظهور نظريته، في المبحث الثاني سوف نتطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري ومدخل قياسه باعتباره عنصريين مهمين وتحدي تواجهه منظمات الأعمال، أما في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى مفاهيم وعناصر تتعلق بإدارة رأس المال البشري.

## II-1. مدخل مفاهيمي إلى رأس المال البشري.

### II-1-1. مفهوم رأس المال البشري

مفهوم رأس المال البشري اقترح لأول مرة من قبل الاقتصادي الأمريكي Walsh, J. R.، أما النشوء الفعلي للنظرية كان في نهاية الخمسينيات 1950 بداية الستينيات 1960، والباحثون الممثلون لهذه النظرية هم Shultz, T. W, Minser, J., Becker, G. S. حيث يمثل رأس المال البشري "مخزون المعارف، الخبرة والقدرة، والتي تتركز في الفرد"<sup>1</sup>. ويطلق على رأس المال البشري بهذا الاسم لأن الأفراد لا يمكن فصلهم عن معارفهم، مهاراتهم، صحتهم أو قيمهم بالطريقة التي يمكن فصلهم عن أصولهم المالية والمادية<sup>2</sup>. وباعتبار أن رأس المال البشري مفهوم يتزايد الاهتمام به من قبل

<sup>1</sup> Wenchen Guo, Hongjun Xiao, Xi Yang. "An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise". Physics Procedia. Elsevier B. N. Amsterdam. No 25. 2012. PP 715-725.

<sup>2</sup> Becker Gary. S. Human capital. [On-Line]. Retrieved April 11, 2017. From <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>.

الباحثين والعلماء والذي تناولته العديد من أدبيات الإدارة فمن البديهي مع اختلاف وجهات النظر والتوجهات الفكرية للباحثين والكتاب تختلف التعاريف المطروحة لهذا المفهوم، ندرج بعض هذه التعاريف كما يلي على سبيل الذكر لا الحصر.

حسب Bernard Gazier عام 1992 يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "مجموعة القدرات الإنتاجية لفرد أو مجموعة أفراد، بما في ذلك المهارات التشغيلية بالمفهوم الواسع: المعارف العامة أو الخاصة، المهارات والخبرة"<sup>1</sup>.

عرف Hudson عام 1993 رأس المال البشري على المستوى الفردي بأنه "مزيج من هذه العوامل الأربع: الجينات الوراثية، التعليم، الخبرة والمواقف الخاصة بك عن الحياة والأعمال"<sup>2</sup>.

عرف رأس المال البشري من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE عام 2007 بأنه "المعرفة، المهارات، الكفاءات والسمات المحسدة في الأفراد والتي تسهل في خلق قيمة شخصية، اجتماعية واقتصادية"<sup>3</sup>.

حسب Kucharcikova عام 2011 فإن النظريات الجديدة للنمو الاقتصادي تصف رأس المال البشري بأنه "مجموع المهارات الفردية الفطرية والمكتسبة والمعارف والخبرات للأفراد"<sup>4</sup>.

Josefek من جامعة جنوب كاليفورنيا و Kauffman من جامعة مينازوتا يعرفان رأس المال البشري على أنه "مخزون المعارف، المهارات والقدرات المترسخة في الفرد والناجحة عن موهبة طبيعية واستثمار لاحق في التعليم والتدريب والخبرة"<sup>5</sup>.

يصف كل من Becker عام 1964 و Snell & Bohlander عام 2007 رأس المال البشري بأنه "معارف، مهارات، قدرات، التزام، المعرفة العملية، الأفكار وصحة الأفراد"<sup>6</sup>.

يتبين من خلال التعاريف السابقة أنها تختلف من حيث مكونات رأس المال البشري حسب كل باحث أو كاتب، ومن حيث مصدرها، باعتباره ناتج عن خصائص فطرية أو مكتسبة من خلال الاستثمار في عناصره. ويتضح أنها تتفق في مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالمزيج الذي يجمع العوامل الآتية: المعرفة، المهارات أو الكفاءات، الخبرة والقدرات سواء الإبداعية و/أو الإنتاجية الفردية أو الجماعية، وهذه الأبعاد متكاملة ومترابطة، كل منها يكمل الآخر وتشكل المزيج الذي يصطلح عليه رأس المال البشري.

<sup>1</sup> Perruchet Aurélien. Investir dans une thèse : Capital humain ou capital culturel ?. Une dissertation de doctorat non publiée Université de Bourgogne. France. 2005. P 34.

<sup>2</sup> Bontis Nick, Fitz-enz Jac. "Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents". Journal of Intellectual Capital. Emerald Group Publishing. Bingley, England. Vol 3. No 3. 2002. PP 223-247.

<sup>3</sup> Keeley Brian. Human capital: How what you know shapes your life. OCDE. France, Paris. 2007. P 29.

<sup>4</sup> Iyere Joseph Alike, Aibieyi Stan. "Human capital: Definitions, approaches and management dynamics". Journal of Business Administration and Education. Infinity Press. San Carlos, California. Vol 5. No 1. 2014. PP 55-78.

<sup>5</sup> Liebowitz Jay. Addressing the human capital in the federal government : A knowledge management perspective. Butterworth-Heinemann. Oxford, United Kingdom. 2004. P 2.

<sup>6</sup> Birasnav M, Rangnekar S. "Human capital and structure of human resource practices in India Manufacturing Firms". In: Nina Muncherji, et al (Eds.). Partners in success: Strategic HR and entrepreneurship. Excel Books. New Delhi. 2009. PP 43-56.

مما سبق ومن خلال بعض القراءات في أدبيات رأس المال البشري يمكن أن نعرف رأس المال البشري على أنه ذلك المزيج المتفاعل من المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات الإبداعية - تكون نتاج خصائص فطرية و/أو مكتسبة - والمترسخة في الأفراد والذي يحقق قيمة مضافة على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة.

## II-1-2. خصائص رأس المال البشري

اقترح Crawford عام 1991 أن بالمقارنة مع العمل الذي يعتمد على الجهد البدني، رأس المال البشري له خصائص تتضمن القابلية للتوسيع، التوليد الذاتي وقابلية النقل والمشاركة، ويؤكد أن خصائص رأس المال البشري القابلية للتوسيع والتوليد الذاتي ترتبط ارتباط وثيقا بإمكانية أن يرفع رصيد المعارف من رأس المال البشري للأفراد. إضافة إلى ذلك، أوضح Crawford أن القابلية للنقل والمشاركة لرأس المال البشري تعني أن صاحب المعارف الأصلي يمكنه توزيع معارفه على الآخرين<sup>1</sup>. بالإضافة إلى ذلك، رأس المال البشري له أيضا بعض الخصائص الأخرى فهو غير مرئي، حي، المبادرة في الاستخدام، القابلية للتعاظم وتزايد قيمته<sup>2</sup>.

- ✓ يتصف بخاصية هامة وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه<sup>3</sup>.
- ✓ يعتبر من الأصول غير الملموسة.
- ✓ يعتبر أحد العناصر الأساسية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ يعتبر من أهم المزايا التنافسية للمؤسسة<sup>4</sup>.
- ✓ يتكون رأس المال البشري من مكون فطري ومكون مكتسب.
- ✓ غير قابل للتداول، سواء المكونات الفطرية أو المكتسبة، فالمهارات والمعارف مترسخة في الأفراد. وطالما أنه يبقى غير متداول، لا توجد سوق يمكن أن تسمح بتبادل أصول رأس المال البشري.
- ✓ الأفراد لا يتحكمون دائما بالقنوات والوتيرة التي يكتسبون بها رأس المال البشري.
- ✓ يمكن اكتساب رأس المال البشري بشكل رسمي أو غير رسمي.
- ✓ رأس المال البشري له جوانب نوعية وجوانب كمية.
- ✓ يمكن أن يكون عام كما يمكن أن يكون خاص.
- ✓ المعارف والقدرات المخزنة في كل فرد قد لا يتم استخدامها بشكل كامل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ofori Agbette Abenezzer. "Human capital and national development". In: Kwaku A & Bahumia M. (Eds.). Key determinants of national development: Historical Perspectives and implications for developing economics. Routledge. New York. 2016. PP 121-138.

<sup>2</sup> Li Nai-wen, Xu Meng-hong. "The research of the knowledge worker incentive strategy based on human capital characteristics". In: Ershi Qi, et al (Eds.). The 19 th international conference on industrial engineering and engineering management: Engineering economics management. Springer. Germany. PP. 643-650.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين. منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف والإدارة. الأكاديميون للنشر والتوزيع. الأردن. 2014. ص 172.

<sup>4</sup> هاني محمد السعيد. رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. دار السحاب. مصر. 2008. ص 26.

<sup>5</sup> Laroche Mireille, Marcel Mérette, G Ruggeri. "On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context". Canadian Public Policy. University of Toronto Press. Canada. 1999. Vol 25. No 1. PP 87-100.

بذلك فإن رأس المال البشري يتميز بخصائص لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال، وهي أن منحى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى قابليته ومعارفه ومهاراته، وأن عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغيرات العصر ومستجداته البيئية، وإنه لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني<sup>1</sup>.

### II-1-3. نظرية رأس المال البشري

ولدت نظرية رأس المال البشري تحت القيادة القوية والملمهة من قبل Gary Becker، Theodore Schultz و Jacob Mincer. وقد اشتهرت منذ ذلك الحين، مع العديد من التطورات النظرية والتجريبية الجديدة. رأس المال البشري الآن مفهوم مألوف، ويستخدم يوميا في المناقشات العامة، وعبارة مفضلة للعديد من السياسيين الذين يريدون التأكيد على أهمية تطوير ونشر معارف جديدة للحفاظ على مستوى عال من الرفاهية<sup>2</sup>.

مفهوم رأس المال البشري قديم جدا، فقد وجدت مراجع مهمة في الكتابات الاقتصادية تعود إلى 1676<sup>3</sup>. على الأرجح أن أول تقدير لمخزون رأس المال البشري كان في حدود 1676 في مؤلف من قبل Sir William Petty كتاب الحساب السياسي<sup>4</sup>. يشير Walsh عام 1935 و Kiker عام 1966 إلى أن أول محاولة لقياس القيمة الاقتصادية للأفراد كانت في أواخر القرن السابع عشر من قبل Sir William Petty. الذي حاول حساب القيمة الإجمالية للقوى البشرية العاملة من أجل إدراجها في نقدي الثروة الكلية. وقد أنجز ذلك من خلال رسملة فاتورة الأجور الإجمالية (الدخل القومي مطروح منه إيرادات الممتلكات) بسعر الفائدة في السوق<sup>5</sup>. حسب Marshall عام 1930 " في حين أنه ومن وجهة نظر مجردة ورياضية يعتبر البشر بشكل مسلم به رأس مال، فإنه لا يمكن التعامل معهم عمليا كرأس مال في الأسواق"<sup>6</sup>. Walsh Joseph Leonard في 1935 أول من قام بتقدير قيمة رأس المال البشري<sup>7</sup>. وأشار Simon Marginson إلى أن منظمة OECD كانت مسؤولة عن المراجعة وإعادة النظر في نظرية رأس المال البشري في نهاية 1980. حيث نشأت في الاقتصاد النيوكلاسيكي في أعمال J. R. Walsh وبعد ذلك Milton Friedman و Simon Kutznets في 1940 و 1950<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد الفيومي. أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. الأردن. 2010. ص 23.

<sup>2</sup> Hartog Joop, Maassen Van Den Brink Henriëtte. Human capital: Advances in theory and evidence. Cambridge University Press. Cambridge. 2007. P 1.

<sup>3</sup> Peterson Janice, Lewis Margaret. The Elgar companion to feminist economics. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. 1999. P443.

<sup>4</sup> Machlup Fritz. "Knowledge: Its creation, distribution and economic significance", , New Jersey: Princeton University Press. Vol 3. 1984. P. 3.

<sup>5</sup> Savvides Andria, Stengos Thanasis. Human capital and economic growth. Stanford University Press. Stanford, California. 2009. P 24.

<sup>6</sup> Czajkowski Ziemowit. "Human capital and innovation- Basic concepts, measures, and interdependencies". In: Marzzena A. W. (Eds.). Innovation, human capital and trade competitiveness: How are they connected and why do they matter?. Springer. Germany. 2014. PP 53-80.

<sup>7</sup> Yu Di. "Research on human capital input of applied colleges and universities students". In: Yuhang Y & Maode M. (Eds.). Proceeding of the 2<sup>nd</sup> international conference on green communications and networks. Springer. Germany. 2013. PP 485-496.

<sup>8</sup> Peters Michael .A, Besley A. C. Building knowledge cultures: Education and development in the age of knowledge capitalism. Rowman & Littlefield Publishers inc. Maryland. 2006. P 159.

يستخدم المصطلح اليوم كما لو كان دائما جزءا من اللغة المشتركة، ولكن لم يكن كذلك. ليس منذ وقت بعيد، حتى الاقتصاديون سخروا من مفهوم "رأس المال البشري".

لكن مفهوم رأس المال البشري يعود على الأقل إلى Adam Smith في تعريفه الرابع لرأس المال فقال: " الحصول على... مواهب أثناء... التعليم، الدراسة أو التكوين المهني، التكاليف الحقيقية، وهي الاستثمار في الفرد. هذه المواهب والتي ستكون لاحقا جزء من ثروته كما هي جزء من ثروة المجتمع".

قد يكون أول استخدام رسمي لمصطلح "رأس المال البشري" في الاقتصاد من قبل Irving Fisher في 1897. وقد اعتمد لاحقا من قبل العديد من الكتاب لكنه لم يصبح جزءا مهما من اللغة الاقتصادية المشتركة حتى أواخر 1950. فقد أصبح أكثر تداولاً بعد مقال بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي" من قبل Jacob Minser في 1958 في مجلة الاقتصاد السياسي. وفي كتابه رأس المال البشري: تحليل نظري وعملي مع إشارات خاصة إلى التعليم " 1964 والذي سبقه مقال بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري" في مجلة الاقتصاد السياسي في 1962، أشار Gary Becker إلى أنه تردد في استخدام مصطلح "رأس المال البشري" في عنوان كتابه واستخدم عنوانا فرعيا طويلا للحماية من النقد<sup>1</sup>.

يقول Becker " سوف أتحدث عن نوع مختلف من رأس المال. التعليم، دورات تدريبية حول الكمبيوتر، الإنفاق على الرعاية الصحية، ومحاضرات عن مزايا الالتزام والصدق هي رأس مال أيضا. في المعنى الحقيقي أنها ترفع من العوائد أو تضيف لقيمة أو تقدير الفرد الأدبي على مدى العمر. بالنتيجة، فإنها تتفق تماما مع مفهوم رأس المال المعروف تقليديا بأن النفقات على التعليم والتدريب والرعاية الصحية هي استثمارات في رأس المال البشري"<sup>2</sup>.

### مساهمات بيكر بالنسبة لنظرية رأس المال البشري

حدد عمل الخبير الاقتصادي والحائز على جائزة نوبل Gary Becker الطريقة التي يفكر بها الاقتصاديون حول التعليم. في 1964، Gary Becker نشر كتابه الرائد والمثير للجدل رأس المال البشري. في محاضرة نوبل، قال أن عمله يساهم في الأدبيات بطريقتين رئيسيتين. الطريقة الأولى، ينطلق من عمل فلاسفة القرن التاسع عشر مثل John Stuart Mill الذي بدأ بفرضية أن تحرك الأفراد مدفوع بالمصلحة الشخصية. ويؤكد أن السلوك الفردي تحكمه عوامل أكثر من القيم وتفضيلات الفرد. الطريقة الأخرى، يقول أن أحد القيود على التحليلات الأكثر تعقيدا للاستثمار في التعليم التي قام بها Adam Smith، Alfred Marshal و Milton Friedman هو أنه لم يتم ربطها بالانتاجية. عندها وصف كيف بدأ Theodor Schultz وغيره في اكتشاف استثمارات رأس المال البشري تجريبيا في النمو الاقتصادي. وتمثلت المساهمة الرئيسية لعمل Gary Becker في إضفاء الطابع الرسمي للنظري لمفهوم الاستثمارات في رأس المال البشري، وتمكين هذا النموذج من تطبيقه واختباره تجريبيا على مستوى الفرد، المؤسسة والاقتصاد.

<sup>1</sup> Goldin Claudia. "Human capital". In : Diebolt Claude & Hauptert Michael (Eds.). Handbook of Cliometrics. Springer. Germany. 2014. PP 55-86.

<sup>2</sup> Swanson Richard. A, Holton Elwood. F. Foundations of human resource development. Berrtty-Koehler Publishers Inc. San Francisco. 2001. P 95.

بدأ Gary Becker في استكشاف التطبيقات التجريبية لنظرية رأس المال البشري من خلال حساب المعدلات الخاصة والاجتماعية لعائدات التعليم. ويفترض أنه أصبح من الواضح بعد ذلك أن تحليل رأس المال البشري يمكن استخدامه لشرح الطريقة التي يعمل بها سوق العمل والاقتصاد ككل. هذا العمل التجريبي أنتج أدلة ملموسة تدعم الفوائد الاقتصادية للتعليم والتدريب. هذا الدليل أخذ رأس المال البشري إلى المناقشات السياسية، كما قال في محاضرة نوبل، أنه جزئياً مسئول عن "الإيمان الجديد" برأس المال البشري الذي أعاد تشكيل الطريقة التي تعالج بها الحكومات مشكلة تحفيز النمو والإنتاجية.

نظرية رأس المال البشري كبقية النظريات الاقتصادية، تقوم على الاختيار العقلاني، أي أن السلوك البشري هو نتيجة لسلسلة من القرارات الفردية العقلانية. Gary Becker على الرغم من الانتقادات من العلوم الاجتماعية الأخرى حول الافتراضات المستخدمة في الاقتصاد لم يتم بعد تطوير أي مقارنة قابلة للمقارنة التي تشكل منافسة مهمة لنظرية الاختيار العقلاني<sup>1</sup>.

وفقاً لنظرية رأس المال البشري الأفراد يتمتعون بمهارات ومعارف كما يمكنهم رفع معارفهم الشاملة من خلال الاستثمار في رأس مالهم البشري مثل التعليم، التدريب أثناء العمل، البحث عن المعلومات وغيرها<sup>2</sup>. إن هذا الاهتمام المتزايد برأس المال البشري له ما يبرره، خاصة مع توجه نحو الموارد اللاملموسة والبحث عن تحقيق التميز التنافسي المستدام، وهو ما يمكن أن يحققه رأس المال البشري إضافة إلى فوائد أخرى.

## II-1-4. أهمية رأس المال البشري

أشار Sullivan عام 1998 بأن رأس المال البشري هو الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيئات الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم<sup>3</sup>. من أهم الأسباب التي تجعل من رأس المال البشري في غاية الأهمية نذكر ما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، لأن المؤسسة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه الأفراد من إبداعات وابتكارات جديدة.
- ✓ يساعد في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة، يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> Melguizo Tatiana. "A review of the theories developed to describe the process of college persistence and attainment". In: John C. Smart & Michael B. Paulsen (Eds.). Higher education: handbook of theory and research. Springer. Germany. 2011. PP 395-424.

<sup>2</sup> Hesse Nora. " Career paths of Academic Entrepreneurs and University Spin-Off growth". In: Rui Baptista & João Leitão (Eds.). Entrepreneurship, human capital, and regional development: Labor networks, knowledge flows, and industry growth. Springer International Publishing. Germany. 2015. PP. 29-57.

<sup>3</sup> كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم الحاسنة. "أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية". مجلة دراسات العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية. الأردن. مج42 ع1. 2015. ص ص 19-43.

<sup>4</sup> مراد زايد، عادل بوجمان، صباح ترغيني. "مساهمة ممارسات التفكير الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي المؤسسات الاقتصادية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22-25 أبريل) 2013. ص ص 798-806.

- ✓ مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالتنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لا يمكن للمؤسسة تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً، سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية.
- ✓ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدأ مشاريع جديدة.
- ✓ إن تراكم رأس المال البشري يساعد في التطور التكنولوجي، كما يعد مصدراً من مصادر التنمية المستدامة<sup>1</sup>.
- ✓ يعتبر أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوى علمية قادرة على التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة<sup>2</sup>.
- ✓ يعتبر الأساس في توليد رؤوس الأموال الهيكلية والعلائقية<sup>3</sup>. فأهمية رأس المال البشري تكمن في مدخلاته أكثر من مخرجاته، ومخرجاته تتجسد في رأس المال الهيكلية للمؤسسة من خلال التطبيق الفعلي لإبداعات ومعارف وأفكار رأس المال البشري والتي تظهر في شكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق السمعة الجيدة وتحسين العلاقة مع الزبون وهو ما يعرف برأس المال العلائقي.

## II-1-5. أنواع رأس المال البشري

عموماً هناك نوعان لرأس المال البشري<sup>4</sup>:

- **رأس المال الخاص Specific human capital** يشير إلى المهارات أو المعارف التي يمكن أن تكون مفيدة في نشاط محدد، لكنها لن تؤثر في مجموعة واسعة من الأنشطة.
- **رأس المال البشري العام General human capital** يشير إلى المهارات أو المعارف التي قد تكون مفيدة في مجموعة واسعة من الأنشطة.

التمييز بين رأس المال البشري الخاص والعام معروف جداً حسب Becker عام 1964، رأس المال البشري الخاص بمؤسسة يتركز على المعرفة التي ترفع من إنتاجية الفرد في تلك المؤسسة، فرأس المال البشري الخاص بالصناعة يرفع إنتاجية

<sup>1</sup> عبد القادر عيادي. عودة لعريفي. "مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشلف. (13-14 ديسمبر) 2011. ص 3.

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني. ناصر محمد سعود جرادات. أسماء رشاد الصالح. إدارة المعرفة. دار إثراء. الأردن. 2011. ص 246.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي. أحمد علي صالح. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار البازوري العلمية. الأردن. 2009. ص 285.

<sup>4</sup> Davis George. C, Serrano Elena. Food and nutrition economics: Fundamentals for health sciences. Oxford University Press. New York. 2016. P 104.

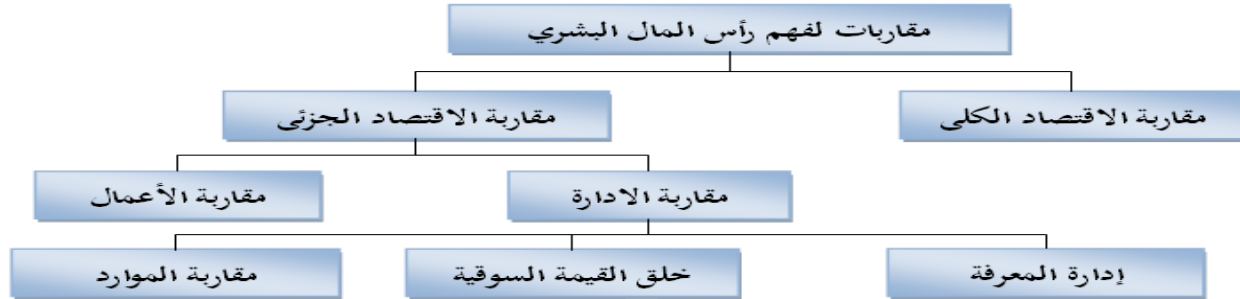


الفرد في تلك الصناعة. وفي المقابل رأس المال البشري العام يرفع من إنتاجية الفرد أينما يعمل<sup>1</sup>. وقد ميز Gary Becker أيضا بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص، فرأس المال البشري العام له استخدامات متعددة، وهو بذلك متنقل. رأس المال البشري الخاص مفيد في حدود ضيقة للعمل، وهو بذلك محدود التنقل<sup>2</sup>.

## II-1-6. مقاربات لفهم رأس المال البشري

مبدئيا هناك مقارنة الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي، من وجهة نظر الاقتصاد الجزئي هناك مقاربتان أساسيتان، من حيث اقتصاديات الأعمال يعتبر رأس المال البشري عامل إنتاج. ومن حيث وجهة نظر الإدارة ينظر إلى رأس المال البشري كمورد أو أصل للأعمال الذي يشكل جزء من القيمة السوقية للمؤسسة. وتنظر مقارنة الاقتصاد الكلي إلى رأس المال البشري كأحد عوامل الإنتاج وموارد النمو الاقتصادي. ويمكن تمثيل هذا الطرح من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (02): هيكل مقاربات فهم رأس المال البشري



Source: Alžbeta Kucharčíková. "Human capital : Definitions and approaches". International scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics. University of Žilina. Slovakia. Vol 5. No 2. 2011. PP 60-70.

بذلك يمكن التفصيل أكثر في هذه المقاربات كما يلي<sup>3</sup>:

### ➤ مقاربة الاقتصاد الجزئي

- **مقاربة الأعمال:** في مفهوم مقاربة الأعمال، يمكن اعتبار رأس المال البشري كأحد عوامل الإنتاج المادية، الممتلكات والعمال البشري، والتي تعتبر أيضا تكاليف للمؤسسة. لكن رأس المال البشري لا يعمل بشكل مباشر وإنما جانب من جوانب العامل البشري - الجانب النوعي منه -.

- **مقاربة الإدارة:** تعتبر هذه المقاربة رأس المال البشري كأصل غير ملموس للمؤسسة، الذي يشكل جزء من رأس المال الفكري والقيمة السوقية للمؤسسة. تختلف وجهات النظر حول عملية خلق القيمة للمؤسسة باختلاف الكتاب.

● **مقاربة الموارد:** يكتب J. Koubek عن موارد الأعمال Business resources هي الموارد المادية (الآلات، التجهيزات، الطاقة)، الموارد المالية، المعلومات والموارد البشرية. وللموارد البشرية أهمية حاسمة في إدارة الأعمال، الاقتصاد و العمل الشخصي Personnel work. الفكرة الهامة هي أن الأفراد هم المورد الأكثر قيمة في كل مؤسسة، بغض النظر عن الواجبات المنفذة.

<sup>1</sup> George A. Akerlof. Explorations pragmatic economics. Oxford University Press. New York. 2005. P 350.

<sup>2</sup> Wentland Daniel. M. Strategic training : Putting employees first. HRD Press. Canada. 2007. P 52.

<sup>3</sup> Alžbeta Kucharčíková. "Human capital : Definitions and approaches". International scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics. University of Žilina. Slovakia. Vol 5. No 2. 2011. PP 60-70.

رأس المال البشري يمثل العامل الذي يعطي صفة خاصة لكل مؤسسة، فالأفراد يشكلون عنصرا في المؤسسة قادر على التعلم، الابتكار، التحفيز وإحداث تغييرات إضافة إلى التفكير الخلاق. كل هذا مهم من أجل عملية ناجحة طويلة الأجل للمؤسسة في السوق.

● **خلق القيمة السوقية:** تؤدي بيئة السوق الجديدة والديناميكية إلى إجبار المؤسسات على الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال تزويد العملاء باستمرار بقيمة استثنائية والبحث الإبداعي عن طرق جديدة لم يسبق لها وجود من أجل خلق هذه القيمة. Scandia هي أول شركة كبيرة بذلت جهودا متماسكة جدا لقياس الأصول الفكرية، ووفق نموذج Scandia العوامل الخفية لرأس المال البشري والهيكلية تشكل رأس المال الفكري عند جمعها معا. ويستند مفهوم رأس المال الفكري إلى الاعتقاد بأن الموارد الأساسية لبناء ميزة تنافسية هي الموارد غير الملموسة بطبيعتها. M. Armstrong عام 2006 شرح مفهوم رأس المال البشري، الفكري، الاجتماعي والتنظيمي. فالأفراد يولدون، يحتفظون ويستخدمون المعرفة والمهارات (رأس المال البشري)، ويخلقون رأس المال الفكري. وتتحسن معارفهم من خلال التفاعل بينهم (رأس المال الاجتماعي) وتوليد المعارف التنظيمية التي تملكها المؤسسة (رأس المال التنظيمي).

● **إدارة المعرفة:** P. Drucker عام 1993 توقع أن في حين رأس مال الأموال سوف يتقلص فإن رأس المال المعرفي سوف يرتقي، رأس المال المعرفي أو البشري يزداد اعتباره أكثر فأكثر كأثر رأس مال للمؤسسة. رأس المال البشري ليس نفسه لدى الجميع، فحامل رأس المال المعرفي يمكن أن يكون مبدعا وماهرا أو مديرا ذو خبرة واسعة. فالعالم يتحرك بسرعة من اقتصاد قائم على الإنتاج إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

قال كل من Nonaka & Takeuchi عام 1995 أن إدارة المعرفة تتطلب التزاما "بإنشاء معارف جديدة، معارف ذات صلة بالمهام، نشرها في جميع جوانب المؤسسة وتجسيدها في المنتجات، الخدمات والأنظمة". على المستوى التنظيمي، تولد المعرفة من عمليات داخلية أو من مصادر خارجية تتصل بهيكل المؤسسة. تتعامل إدارة المعرفة مع إنشاء، اكتساب، تكامل، توزيع وتطبيق المعرفة من أجل تحسين فعالية العملية والميزة التنافسية للمؤسسة.

يربط رأس المال البشري يكمن في أن رأس المال البشري ينظر إليه على أنه مجموع المعارف الموروثة والمكتسبة لكن أيضا المهارات، القدرات، المواهب والابتكار Inventiveness. بذلك فإن رأس المال البشري هو جزء من إدارة المعرفة.

### ➤ مقارنة الاقتصاد الكلي لرأس المال البشري

كهدف يعد النمو الاقتصادي الهدف الرئيسي للسياسات الاقتصادية للحكومات الحالية. ويحدث النمو الاقتصادي المكثف من خلال الزيادة في الإنتاجية لكل وحدة من المدخلات. ويتأثر هذا النوع من النمو الاقتصادي بنوعية وكفاءة وطريقة الجمع بين عوامل الإنتاج. وتشتمل عوامل النمو المكثف على التقدم التقني وزيادة إجمالي إنتاجية العوامل. ومن العوامل المحددة لعوامل الإنتاجية الكلية: مستوى تنظيم العمل، التكنولوجيا، الدعم التقني، مستوى التعليم، تحفيز الأفراد من أجل زيادة أدائهم، وكذلك الظروف الطبيعية. في الفترة الحالية التي تتصف بسرعة واتساع إدخال الابتكارات التكنولوجية، التعليم هو العامل الأكثر أهمية. وهو يساهم في التقدم التكنولوجي، نمو عوامل الإنتاجية، زيادة قيمة رأس المال البشري والنمو الاقتصادي العام. يجب تكييف المعارف والمهارات الجديدة مع الاحتياجات والإمكانيات الحالية

للمؤسسات والاقتصاديات القائمة بطريقة مبتكرة وخلاقة. ركز الاقتصاديان Th. Schultz & E. Denison على أن الاستثمارات في التعليم تساهم في النمو الاقتصادي وتسارعه، وذلك في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. حسب Becker لا يمكن تفسير النمو الاقتصادي بالنمو في رأس المال المادي والابتكار التكنولوجي. المهم هو دور رأس المال البشري. فالفرد هو قالب يجوي رأس المال البشري. والاستثمار في الأفراد (رأس المال البشري) هو المورد الرئيسي للنمو الاقتصادي في الاقتصاد الحديث. بذلك، يعد المورد البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات المتفوقة على قمة الهرم الاستثماري ضمن الاستثمارات الفكرية لأي مؤسسة، إذ أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المورد البشري هي الأساس في تحديد قيمة المكونات الأخرى<sup>1</sup>.

## II-2. الاستثمار في رأس المال البشري ومدخل قياسه.

إن الاستثمار في رأس المال البشري يستدعي ضرورة قياس رأس المال البشري، عناصره وعوائد الاستثمار في هذه العناصر، لذلك فقد كان من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وكذا الباحثين والمنظرين في أدبيات الإدارة ورأس المال البشري، البحث عن سبل وطرق فعالة من أجل الاستثمار في هذا المورد الحرج وقياسه، كل ذلك من أجل الحفاظ عليه والاستفادة منه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### II-2-1. الاستثمار في رأس المال البشري

#### II-2-1-1. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

كتب A. Marshall في بداية 1920 أن " أئمن استثمار يمكن أن يقوم به أي فرد هو الاستثمار في المورد البشري"<sup>2</sup>. إحدى المعالجات الكاملة للتعليم كاستثمار في رأس المال البشري كانت في مقال Jacob Minser 1958 بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي". في هذه الدراسة، قال Minser أنه بسبب التدريب أو التعليم الذي ينطوي على تكاليف مباشرة أو غير مباشرة، الأفراد الذين تلقوا التدريب سيحتاجون إلى رواتب أعلى لتعويضهم على تكاليفها. وكنتيجة لذلك، ركز تحليل Minser على الكيفية التي تساعد بها الفروق في التدريب بين الأفراد العاملين على تفسير الفروق في عائدهم<sup>3</sup>. الاستثمار عموماً يعرف بأنه "عملية التضحية بالاستهلاك الحالي بغرض الحصول على إشباع أكبر في المستقبل نتيجة توقع الحصول على عائد أعلى"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعيد أبو لدة، هاشم عيسى. الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية إدارة المال والأعمال. جامعة آل البيت. الأردن. 2008. ص. 68.

<sup>2</sup> Lee Hyo-Soo. "Korea: Proposal a new type of partnership". In: Sylvain Giguere (Ed.). More than just jobs: Workforce development in a skiid-based economy. OECD. France. 2008. PP 227-249.

<sup>3</sup> Robert. K Toutkoushian, Micheal. B Paulsen. Economics of higher education: Background, concepts, and applications. Springer. Germany. 2016. P 47.

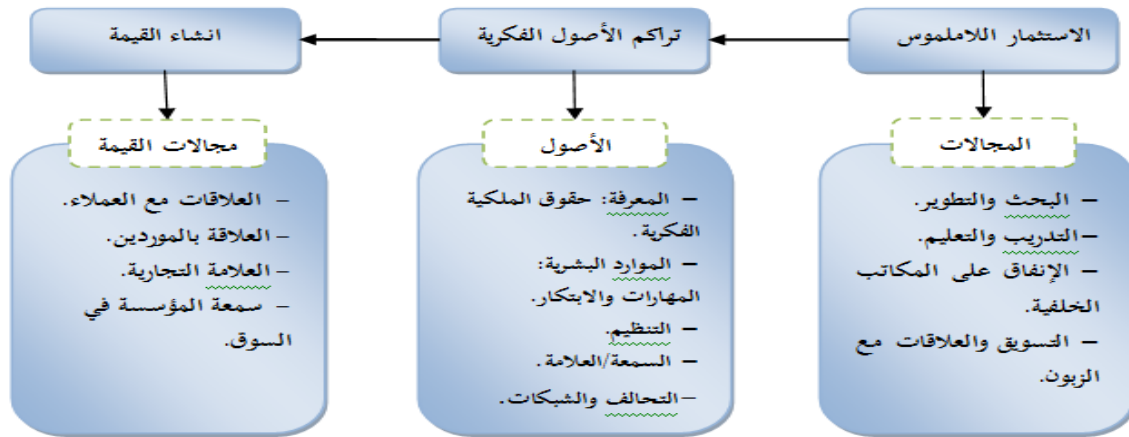
<sup>4</sup> عبد اللطيف مصطفى، محمد بن بوزيان. أساسيات النظام المالي واقتصاديات الأسواق المالية. مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع. بيروت. 2015. ص. 51.

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " الاستثمار في التعليم، الصحة والتدريب"<sup>1</sup>. ويعرف أيضا بأنه "الأنشطة التي تخلق رأس المال البشري"<sup>2</sup>. ويعرف بأنه " عبارة عن الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"<sup>3</sup>. فالاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق الحالي على الأنشطة التي تهدف إلى إنشاء وتطوير رأس المال البشري من أجل تحقيق عوائد مستقبلية. كما أن هذه الأنشطة يمكن أن تكون منذ ولادة الفرد وتستمر معه.

فيما يلي نموذج للاستثمار يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك في بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أو المؤسسة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة. ويتكون من ثلاثة مراحل<sup>4</sup>:

- **مرحلة الاستثمار اللاملموس:** حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية)، التدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري) والإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات).
- **تراكم الأصول الفكرية:** هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو المؤسسة بهذه الأصول.
- **إنشاء القيمة:** وفي هذه المرحلة جني الثمار يمكن من إنشاء معرفة جديدة في الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف).

الشكل رقم (03): نموذج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) للاستثمار في اللاملموسات.



المصدر: وائل محمد جبريل. دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول عملية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2016. ص 315.

<sup>1</sup> Emily A. Odhongo, Jacob Omolo. "Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya". Global Journal of Human resource Management. European Center for research Training and Development. United Kingdom. Vol 3. No 6. 2015. PP 1-29.

<sup>2</sup> Hoffman Saul. D, Averett Susan. L. Woman and the economy: Family, work and pay. 3<sup>rd</sup> ed. PALGRAVE. London. 2016. P 249.

<sup>3</sup> وائل محمد جبريل. دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول عملية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2016. ص 312.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق. ص ص 315-316.

## II-2-1-2. أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

يقول Gary. S. Becker عام 1993 أن التعليم والتدريب هما أهم استثمار في رأس المال البشري، مضيفاً إلى أن عوائد الأفراد الأكثر تعليماً تقريباً دائماً ما تكون أعلى من المتوسط<sup>1</sup>. وركز Schultz عام 1961 في مقاله " الاستثمار في رأس المال البشري" على خمسة أصناف من الأنشطة الأساسية التي تحسن من القدرات البشرية أو رأس المال البشري، وهي<sup>2</sup>:

- الخدمات والمرافق الصحية التي صممت على نطاق واسع لتشمل جميع النفقات، التي تؤثر في العمر المتوقع، القوة والقدرة على التحمل ونشاط وحيوية الأفراد.

- التدريب في العمل، ويتضمن الأسلوب التقليدي التربص المنظم من قبل المؤسسة.

- التعليم المنظم رسمياً على المستويات الابتدائية، المتوسطة والمستويات العليا.

- البرامج التعليمية للبالغين التي لا تنظمها المؤسسة، بما في ذلك برامج الإرشاد لا سيما في مجال الزراعة.

- هجرة الأفراد والأسر من أجل التكيف مع فرص العمل المتغيرة.

يشمل الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل التعليم الرسمي بجميع المستويات، والتدريب على العمل، التعلم مدى الحياة، الرعاية الصحية الوقائية والعلاجية والتغذية. ويحدد الاستثمار الفعلي في رأس المال البشري بعدة عوامل تؤثر في تكلفة وعوائد الاستثمار في رأس المال البشري. نظراً إلى أن العديد من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري تتضمن أيضاً عوامل خارجية مهمة، فإن للدعم العام لأشكال محددة من استثمارات رأس المال البشري دور هام يؤديه، ولا سيما في تمويل التعليم والخدمات الصحية. وللأسف، شهد العقدان الأخيران تناقصاً في قدرة القطاع العام في دعم الاستثمارات في رأس المال البشري، في الوقت الذي أدى فيه النمو المنخفض والانتشار الواسع للفقر إلى الحد من قدرة الأسر على المساهمة في الاستثمارات في رأس المال البشري. القيود المفروضة على سوق العمل وضغوط هيكل الأجور والرواتب وانخفاض النمو الاقتصادي المقترن بالتوقعات السلبية سوق العمل ساهمت أيضاً في انخفاض الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التقليل من العائدات المتوقعة من هذه الاستثمارات.

لذلك فإن تحسين الاستثمار في رأس المال البشري يتطلب إجراءات في مجالات مختلفة، وتشمل إجراءات لتحسين النمو الاقتصادي العام، وبالتالي الطلب على الأيدي العاملة، وتحرير سوق العمل، ولزيادة الدعم العام للتعليم الأساسي والرعاية الصحية، إلى جانب زيادة كفاءة القطاع العام في تقديم هذه الخدمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Gary. S Becker. Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3<sup>rd</sup> ed. The University of Chicago Press Ltd. London. 1993. P 17.

<sup>2</sup> Theodore. W Schultz. "Investment in human capital". The American Economic Review. American Economic Association. Nashville, USA. Vol 51. No 1. 1961. PP 1-17.

<sup>3</sup> Government of the United Republic of Tanzania. Tanzania at the turn of the century. The World Bank. Washington, D.C. 2002. P 185.

## II-2-2. قياس رأس المال البشري

### II-2-2-1. مفهوم قياس رأس المال البشري

على الرغم من وجود عدة تعاريف لرأس المال البشري، إلا أنه لم يتم توظيف مفهوم رأس المال البشري لأغراض القياس والمحاسبة وإعداد التقارير، وذلك نظراً إلى أن رأس المال البشري مفهوم معقد ولديه العديد من الأبعاد، مما يعزز الحاجة إلى وجود مقياس موثوق من أجل تقدير قيمة رأس المال البشري<sup>1</sup>. ويقوم قياس رأس المال البشري على بيانات رأس المال البشري التي تشمل الأعداد أو الكميات التي تصف الموارد البشرية في المؤسسة، وتمثل جوانب معينة من سلوك الأفراد، أو تشير إلى حجم أنشطة إدارة الأفراد المختلفة<sup>2</sup>. قياس رأس المال البشري يتعلق بإيجاد الروابط والعلاقات والسببية المثالية بين مختلف بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات إحصائية. الهدف منها هو توفير معلومات عن مدى إدارة رأس المال البشري للمؤسسة كدليل للعمل في المستقبل<sup>3</sup>.

يمكن القول أن قياس رأس المال البشري يعنى بإعطاء قيمة كمية لرأس المال البشري وتقديمها في شكل قوائم أو تقارير إلى الجهات المعنية لاستخدامها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### II-2-2-2. أسباب الاهتمام بالقياس

إن الأهمية المعترف بها لتحقيق ميزة رأس المال البشري قد أدت إلى الاهتمام بتطوير طرق قياس قيمة وأثر رأس المال البشري. من أهم أسباب الاهتمام ما يلي<sup>4</sup>:

- يشكل رأس المال البشري عنصراً أساسياً من القيمة السوقية للمؤسسة. في بحث أجري في 2003 (Research Services) أن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36% من إجمالي الإيرادات في إحدى المؤسسات.
- يضيف الأفراد في المؤسسات قيمة، إذ يمكن تقييم هذه القيمة من خلال توفير أساس لتخطيط الموارد البشرية ورصد فعالية وتأثير سياسات وممارسات الموارد البشرية.
- إن عملية تحديد القياسات وجمع وتحليل المعلومات المرتبطة بهم سوف تركز اهتمام المؤسسة على ما يجب القيام به من أجل إيجاد، إبقاء، تطوير وتحقيق أفضل استخدام لرأس المال البشري.
- القياسات يمكن استخدامها لرصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وعموماً لتقييم فعالية ممارسات الموارد البشرية.
- ما لا يمكن قياسه تصعب إدارته.

<sup>1</sup> هاشمي عباسية، سعاد عبود. "المعالجة لمحاسبية لرأس المال البشري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38: الأصول غير الملموسة". ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الخامس حول: تسيير الموارد البشرية محاسبة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. (23-24 فيفري) 2016. ص ص 1-14.

<sup>2</sup> Micheal Armstrong. Brown Duncan. Peter Reilly. Evidence-Based reward management: creating measurement business impact from your pay and reward practices. Kogan Page. London. 2010. P 29.

<sup>3</sup> Michael Armstrong. A handbook management techniques. revised 3rd ed. Kogan Page. London. 2006. P 453.

<sup>4</sup> Michael Armstrong. Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management. Kogan Page. London. 2010. P 75.

II-2-2-3. مداخل قياس رأس المال البشري

II-2-2-3-1. الطرق التقليدية لقياس رأس المال البشري

تم تصنيف المعيار التقليدي لقياس مخزون رأس المال البشري إلى ثلاثة أصناف: الناتج، التكلفة والمقاربة القائمة على الدخل. معدلات الالتحاق بالمدارس، التحصيل الدراسي، معدل الإلمام بالقراءة والكتابة للكبار ومتوسط سنوات الدراسة، هي أمثلة للمقاربة القائمة على الناتج، المقاربة القائمة على التكلفة تقوم على حساب التكاليف المدفوعة للحصول على المعرفة، والمقاربة القائمة على الدخل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل المنافع التي حصل عليها الفرد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب<sup>1</sup>.

- **المقاربة القائمة على التكلفة Cost-Based approach**: تقوم هذه المقاربة على قياس رصيد رأس المال البشري من خلال تجميع التكاليف المستثمرة في رأس المال البشري. من أجل حساب التكاليف المستثمرة، أكد Kendric عام 1976 على الأخذ في الاعتبار أن تكاليف الاستثمار في الفرد تقترن بحقيقة أن استخدام المورد البشري يزيد من قيمته على عكس الموارد الملموسة الأخرى الخاضعة للاهتلاك. بالأخذ بالاعتبار أن هذه المقاربة تقوم بشكل غير مباشر على قياس مخزون رأس المال البشري، فإنه من الصعب تصنيف الحدود بالتحديد بين الاستثمار والاستهلاك في تصور تكاليف رأس المال البشري<sup>2</sup>. في ضوء هذا المدخل ظهرت العديد من الطرق المتعلقة بقياس رأس المال البشري من خلال تقدير تكلفته، وتعددت طرق قياس رأس المال البشري بتعدد مفاهيم التكلفة طبقاً للأغراض المختلفة لاستخدامها، من أهم هذه الطرق ما يلي<sup>3</sup>:

**1. طريقة التكلفة التاريخية**: حسب هذه الطريقة فإن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن التكاليف اللازمة للحصول على أفراد مؤهلين تعتبر أساساً للتكاليف التاريخية. وحسب هذه الطريقة يعامل الأفراد كأصول المادية الأخرى، بحيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور، في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية مثل نفقات التدريب والاختيار والتعيين والتنمية والتي يتم إطفائها على مدى العمر الانتاجي للأصل. ولقد قسم Flamholtz نموذجاً لتحديد التكلفة التاريخية لرأس المال البشري، ويترجم هذا النموذج التكلفة التاريخية في:

التكلفة التاريخية لرأس المال البشري = {تكلفة الحصول ( تكاليف الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والترقية) + تكلفة التعليم (تكاليف التدريب، وقت المدرب، الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب)}

<sup>1</sup> Dae-Bong Kwon. "Human capital and its measurement". Paper presented to the third OECD World Forum on Statistics, Knowledge and Policy Charting progress, Building visions, Improving life. OECD World Forum. Korea. (27-30 Oct). 2009. PP 1-15.

<sup>2</sup> Idem. PP 1-15.

<sup>3</sup> عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد. " رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة ". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22- 25 أبريل) 2013. ص ص 679-686.

يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتميز بالسهولة والبساطة في القياس، باعتبارها تساعد على إيجاد أساس لقياس عائد المؤسسة من استثمارها البشري، كما أنها تتميز بالبساطة وسهولة التطبيق، علاوة على موضوعيتها باعتبارها تعتبر تكاليف الحصول على الأفراد وتعليمهم تكاليف رأسمالية تجري رسملتها على فترات استخدامها.

إن أهم ما يؤخذ على طريقة التكلفة التاريخية هو أنها لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للفرد، والتي يمكن بدونها اعتباره أصلاً بشرياً، بالإضافة إلى أن قيمة الموارد البشرية تتغير مع الزمن، سواء بالزيادة من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة أو بالنقصان بسبب السن أو المرض أو غيرها، مما يؤدي إلى وجود عائد غير سليم لقيمتهم الاستثمارية.

**2. طريقة تكلفة الإحلال:** يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المؤسسة لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن. وتنقسم التكلفة إلى نوعين هما تكلفة الإحلال الوظيفي وتكلفة الإحلال الشخصي، ويكمن الفرق بينهما في أن الأولى هي التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل إحلال شخص محل آخر، بحيث يكون البديل قادرا على تحمل نفس الأعباء في نفس الوظيفة، وتشمل هذه التكلفة تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل. في حين أن تكلفة الإحلال الشخصي تترجم التضحية التي تتحملها المؤسسة لتغيير فرد يعمل لديها حاليا ببديل قادر على تقديم مجموع خدمات تعادل خدمات الفرد الحالي في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها.

**3. طريقة العوائد المستقبلية:** من خلال هذه الطريقة يتم قياس قيمة رأس المال البشري من خلال التنبؤ وتقدير عوائده المستقبلية التي يمكن الحصول عليها. أي من خلال التوصل إلى القيمة الحالية للأجور والتعويضات التي سيتقاضاها الأفراد مستقبلا وحتى نهاية عمرهم الانتاجي بالمؤسسة. وبذلك فإن هذه الطريقة تتطلب تقدير الأجور والتعويضات المختلفة التي ستدفع للأفراد مستقبلا وطرحها كنفقات في الميزانية للتمكن من الوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري من واقع متوسط الأجور والتعويضات. ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية لرأس المال البشري، نموذج قيمة ناتج العمل، نموذج الأجور والمرتبات، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل ونموذج تخصيص العوائد.

ما يمكن قوله بصفة عامة هو أن إمكانية تطبيق هذه الطريقة محدودة للغاية، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار عنصرا واحدا فقط من عناصر التكاليف للوصول إلى قيمة رأس المال البشري وتحمل باقي عوامل تكلفته.

**4. طريقة تكلفة الفرصة الضائعة:** يمكن تعريف تكلفة الفرصة الضائعة بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل عن الاستخدام الحالي، أي مجموع المنافع التي تتم التضحية بها قصد استخدام المورد البشري استخداما بديلا. وتعتمد هذه الطريقة على التركيز على الفئة المتميزة والماهرة من رأس المال البشري، والعمل على تقييمها على أساس أنها أصول يمكن استخدامها أكثر من استخدام واحد، أي استخدامها في عدة بدائل لمعرفة قيمتها في أفضل استخدام. إن أهم ما يميز طريقة تكلفة الفرصة الضائعة أو البديلة هو أنها تساعد على إيجاد أفضل الظروف لاستقطاب الموارد البشرية وتوفير أساس ملائم لتخطيط وتقييم رأس المال البشري بالمؤسسات، إلا أنها تهتم بالفئة العادية من الأفراد الذين يفتقرون إلى المهارات والكفاءات العالية.



- المقارنة القائمة على الدخل **Income-Based approach**: هذه المقارنة تقوم على العوائد التي يلمسها الفرد في سوق العمل نتيجة تعليمه. حيث يعرف Mulling & Sala-i- Martin 1995 إجمالي رأس المال البشري بأنه مجموع جودة المساهمات التي يضيفها الفرد لسوق العمل، وتمثل عوائد الفرد في مخزون رأس المال البشري المستخدم<sup>1</sup>. حسب Becker , 1964 يمكن تقييم ما يسمى رأس المال البشري للأفراد من حيث دخله المتوقع فيما يتعلق بالكفاءات المحققة من خلال التعليم<sup>2</sup>.

- المقارنة القائمة على الناتج **Output-Based approach**: من أجل تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي حاول بعض الاقتصاديين ( Barro, 1991 ;Barro& Lee, 1993 ) قياس رصيد رأس المال البشري باستخدام معدلات الالتحاق بالمدرسة كبديل لرأس المال البشري. في حساب النسبة بين أفراد من عمر التمدرس والطلبة الملتحقين بالمؤسسات التعليمية، تبين للاقتصاديين رصيد رأس المال البشري لكل دولة. ومع ذلك، فإن الطريقة تتضمن عيباً أن فعالية الطلبة يمكن معرفتها بعد المشاركة في نشاطات الإنتاج.

بالنسبة لمنظور التحصيل التعليمي، (Nehru, Swanson & Dubey, 1993) حاولوا قياس العلاقة بين رأس المال البشري وسنوات التعليم للطلبة في سن العمل كتحصيل علمي. وعلى افتراض أن رصيد رأس المال البشري هو مجموع سنوات التمدرس للفرد، فمن الصعب إثبات هذه العلاقة بوضوح، لأن التحصيل التعليمي هو جزء من التعليم المدرسي المنتظم. في الواقع، العديد من الأفراد الراشدين يميلون إلى المشاركة في العديد من أشكال أنشطة التعليم والتدريب من أجل تحسين إنتاجيتهم.

إلى جانب قياس رصيد رأس المال البشري مع معدلات الالتحاق بالمدارس والتحصيل العلمي، (Romer, 1990) اقترح النسبة بين الأفراد (الراشدين) المهرة والمجموع الكلي للأفراد (الراشدين) من أجل قياس رصيد رأس المال البشري في الاقتصاد الوطني. إضافة إلى أن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تستخدم الاستقصاء الدولي لمحو الأمية للراشدين (IALS)، النسبة بين البالغين المتعلمين والمجموع الكلي للبالغين، من أجل قياس رصيد رأس المال البشري. ومع ذلك، فإن طريقة (IALS) تنطوي على القليل من العيوب في أن محور الأمية يمكن أن يرتبط قليلاً بالانتاجية، ويمكن زيادة الانتاجية من خلال أنشطة التعلم الرسمي / غير الرسمي مثل التعلم الشخصي والتدريب أثناء العمل.

اقترح كل من Psacharopoulos & Arriagada عام 1986 متوسط سنوات الدراسة لقياس رصيد رأس المال البشري. ويشيران إلى أن متوسط سنوات الدراسة مفيد لقياس رصيد رأس المال البشري كبديل. وهذا الاقتراح يفترض أن إنتاجية الفرد ترتفع نسبة إلى متوسط سنوات دراسته، وبمثالان إنتاجية الفرد على أن إكمال اثنتي عشر سنة من الدراسة هي اثنتا عشرة مرة مقارنة بالطرق الأخرى للإنتاجية، وكما ذكر آنفاً فإن هذه الطريقة تنطوي على جانب سلبي وهو أن سنوات تعليم الفرد يمكن أن ترتبط بإنتاجيته بشكل طفيف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Dae-Bong Kwon. Op. Cit. PP 1-15.

<sup>2</sup> Giorgio Lavaglio Pietro, Vittadini Giorgio. " Human capital growth for University Education Evaluation". In: Fabbris Luigi (Ed.). Effectiveness of university Education in Italy: Employability, competences, human capital. Physica-Verlag. Germany. 2007. PP 357-368.

<sup>3</sup> Dae-Bong Kwon. Op. Cit. PP 1-15.

## II-2-2-3-2. المقاربة الحديثة لقياس رأس المال البشري:

إن المقاربة الحديثة لقياس رأس المال البشري تحتاج جزئياً إلى قبول الاطار المفاهيمي للتنمية البشرية فمنذ عام 1990، قام برنامج التنمية للأمم المتحدة (UNDP) بتقرير مؤشر التنمية البشرية (HDI) شمل معظم الدول، وقياس التنمية البشرية للدول ورفاهيتها. إن هيكل هذا المؤشر يتشكل من الصحة، المعرفة ومعيار المعيشة مع العديد من المتغيرات الفرعية مثل العمر المتوقع عند الولادة، معدل الإلمام بالكتابة والقراءة، إجمالي معدل الالتحاق بالمدارس ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. بالأخذ بعين الاعتبار أن مؤشر التنمية البشرية HDI يتضمن جوانب الجودة، ومقاربة مؤشر التنمية البشرية تركز على جودة جميع الأفراد والحالة الاقتصادية. إضافة إلى أن مكتب العمل الدولي ILO يميل إلى استخدام المؤشر بالأخذ بعين الاعتبار جوانب الجودة مثل مؤشرات سوق العمل.

لذلك، فمن الضروري أن تأخذ القياسات المتقدمة لرأس المال البشري في الاعتبار مفهوم "التنمية البشرية"، على افتراض أن مفهوم التنمية يتضمن كل من النمو الكمي والتقدم النوعي. مع الإشارة إلى مفهوم التنمية البشرية، من الضروري أن تحتاج المقاربة الحديثة لقياس رأس المال البشري إلى الاهتمام أكثر برأس المال الاجتماعي. فرأس المال الاجتماعي للأفراد مرتبط ارتباطاً وثيقاً برأس المال البشري الذي يركز على رصيد المعارف. وبالنظر إلى أن جوهر رأس المال الاجتماعي يقوم على الربط الشبكي بين الأطراف المكونة، فإنه من الممكن أن يساهم عنصر الربط الشبكي في زيادة رأس المال البشري الذي له خصائص: القابلية للنقل والقابلية للمشاركة. وتراكمية رأس المال البشري للفرد من السهل تنفيذها من خلال رأس المال الاجتماعي. في الواقع، مستوى فرد ما من المعارف والمهارات يمكن أن يتحسن من خلال التواصل مع الأسرة، الزملاء، المجتمع والأطراف المكونة بدلا من الوضع المنعزل. هذا الافتراض يمكن أن يوفر دليلاً مهماً من حيث فهم كيف يمكن لرأس المال البشري أن يلعب دوراً في التقدم الاجتماعي.

من الضروري أن توضح المقاربة الحديثة لقياس رأس المال البشري المؤشرات التي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار على وجه التحديد من أجل قياس رأس المال البشري بدقة. وتوضح منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD أن قياس رأس المال البشري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل المرتبطة بالتعليم مثل المستويات العليا من التأهيل، معدلات الالتحاق بالمدارس والتخرج، الوقت المستثمر في التعليم، الاستثمار في التعليم وذلك من وجهة نظر الاستثمار في رأس المال البشري أيضاً<sup>1</sup>. إضافة إلى هذه المقاربات المقدمة كمساهمة لقياس رأس المال البشري توجد طريقة أخرى وهي طريقة القيمة السوقية والدفترية للمؤسسة. لأن السوق وليس السجلات المحاسبية أو كشوفات الدخل والمركز المالي (التي عادة ما تعد بعد فترة ليست قصيرة من وقوع الأحداث الهامة في المؤسسة) هو الذي تتم فيه آخر التغييرات وهو أول المتأثرين فيما يحصل للمؤسسة من تطورات حقيقية تنعكس على قدرتها التنافسية وبالتالي قيمتها، لهذا قد تحمل القيمة السوقية للمؤسسة مصداقية على الأقل في حينها. وقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه وفق ما يأتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Dae-Bong Kwon. Op. Cit. PP 1-15.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم. إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس. دار البازوري. الأردن. 2010. ص ص 272-230.

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمؤسسة - القيمة الدفترية للمؤسسة

لأن القيمة السوقية التي تمثل قيمة المؤسسة في السوق حسب صيغة (قيمة السهم في السوق مضروباً بعدد الأسهم)، هي قيمة حقيقية وواقعية، فإن بالإمكان تطوير نموذج يعتمد عليها كتعبير مالي عن قيمة المؤسسة في السوق. وفي هذا النموذج فإن قيمة رأس المال الفكري أو لا ملموسات المؤسسة هي الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وإن القيمة الدفترية تضم نوعين من الأصول هما:

- الأصول الملموسة: وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأرض، الأبنية، الآلات، الأدوات،...).

- الأصول غير الملموسة الصلبة (الأصول الفكرية المسجلة): وتشمل الأصول المحسوبة مالياً ومحاسبياً المتمثلة بالعلامة التجارية، البراءات، التراخيص، حقوق النشر، التصميمات، أسماء الأصناف.

بناءً على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة المؤسسة بالقيمة السوقية:

$$CV=CM$$

حيث: CV = قيمة المؤسسة.

CM = القيمة السوقية.

وتحديد القيمة الدفترية بالآتي:  $BV= TA+ IA$

حيث: TA = الأصول الملموسة (المادية والمالية).

IA = الأصول الملموسة الصلبة.

يمكن في هذا السياق تحديد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين: الأصول الفكرية أو اللاملموسات الصلبة والموارد الفكرية أو اللاملموسات الناعمة، وفق النموذج التالي:

$$IC= F(IA_1+IA_2+...+IA_n)+ (IR_1+IR_2+...+IR_m)$$

حيث أن: IC = رأس المال الفكري

$(IA_1+IA_2+...+IA_n)$  = الأصول الفكرية المحسوبة مالياً ومحاسبياً وبعدهد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, ..., n).

$(IR_1+IR_2+...+IR_m)$  = الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة، وبعدهد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, ..., m) وقد حددت هذه المتغيرات بالموارد التالية: المعرفة الضمنية، المهارات والخبرات، العلاقات والقدرة الابتكارية.

لأن متغيرات الأصول الفكرية  $(IA_n)$  محسوبة وحددة في الميزانية، لذا فإن الموارد الفكرية  $(IR_m)$  هي التي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تحديدها.

## II-1-7. أبعاد رأس المال البشري

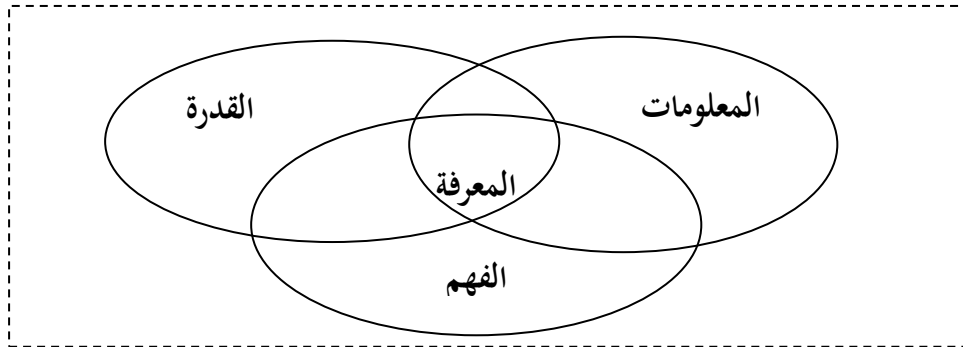
يصف G. Becker, 1964 رأس المال البشري بأنه رصيد المعارف، المهارات والقدرات التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الفرد<sup>1</sup>. يذكر Xu et al, 2002 أن رأس المال البشري يشمل المعرفة، المهارة والقدرة لدى العاملين بالمؤسسة<sup>2</sup>. اقترح Johanson, 2005 أن رأس المال البشري يتكون من الابتكار، القدرة، الإبداع، معرفة - كيف والخبرة السابقة، القدرة على العمل الجماعي، المرونة، الدافعية، الرضا، القدرة على التعلم، الولاء والتدريب الرسمي والتعليم. أما Sveiby, 1997 فقد اقترح المعارف، المهارات، الابتكار، الموهبة، القيم، الثقافة، الفلسفة والقدرة. في حين Bontis, 1998. اقترح أن رأس المال البشري يتضمن الذكاء، المهارات، الخبرة، القدرة على التعلم، القدرة على التغيير، الابتكار والإبداع<sup>3</sup>.

### II-1-7-1. المعرفة

#### II-1-7-1-1. مفهوم المعرفة

عرف (Davenport & Prusak , 1998) المعرفة على أنها "مجموع الخبرات، القيم، المعلومات السياقية ونظرة الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم ودمج المعلومات الجديدة"<sup>4</sup>. تعرف المعرفة أيضاً بأنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة"<sup>5</sup>. فالمعرفة هي معلومات ممزوجة مع الفهم والقدرة، وهي تعيش في ذهن الأفراد. عادة، توفر المعرفة مستوى من القدرة على التنبؤ الذي ينبع عادة من التعرف على النماذج<sup>6</sup>. بذلك يمكن القول أن المعرفة هي معلومات تمت معالجتها وفهمها وربطها ضمن سياق معين والتي يمكن استخدامها حسب الحاجة إليها. الشكل يوضح العلاقة بين المعرفة، المعلومات والفهم.

الشكل رقم (04): العلاقة بين المعرفة والمعلومات والفهم



**Source:** Told. R.Groff, Thomas. P Jones. Introduction to knowledge management: KM in business. Elsevier Science. Holland. 2003. P 3.

<sup>1</sup> Poteliene Simona, Zita Tamasauskiene. "Human capital investment : Measuring returns to education". Socialiniai Tyrimai: Social Research. Siauliai University. Lithuania. Vol 33. No 4. 2013. PP 56-65.

<sup>2</sup> ناصر محمد جرادات، سعاد نايف برنوطي، أحمد يوسف عريقات. "أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية". في: رفعت عبد الحليم الفاعوري (محرر). أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات: بحوث محكمة منقاة. المنظمة العربية للتنمية البشرية. القاهرة، مصر. 2014. ص 12.

<sup>3</sup> Alma Sleiman Kairouz. Human resource capital and relational capital dimensions and perceptions of Mun and Dad Shareholders. Unpublished doctoral dissertation. Australian Catholic University. Australia. 2011. P 36.

<sup>4</sup> Alžbeta Kucharčíková. Op. Cit. PP 60-70.

<sup>5</sup> عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2013. ص. 56.

<sup>6</sup> Told R.Groff, Thomas P. Jones. Introduction to knowledge management: KM in business. Elsevier Sience. Holland. 2003. P 3.

## II-1-7-1-2. خصائص المعرفة

يشير Housel & Bell, 2001 إلى الخصائص الأساسية للمعرفة<sup>1</sup>:

- إمكانية توليد المعرفة: من خلال الخصوبة الذهنية.
- إمكانية موت المعرفة: المعرفة تموت كما تولد، وأن القليل منها يسجل، أما غالبيتها فيموت مع الشخص والآخر يخل محله بمعارف جديدة.
- تتجذر المعرفة في الأفراد: ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يحتفظ في الرؤوس.
- إمكانية حزن المعرفة: على الورق أو الأفلام أو الأقراص أو الفلاش أو مختلف الوسائل والمواقع الالكترونية.
- إمكانية تصنيف المعرفة.

## II-1-7-1-3. أنواع المعرفة

صنف أغلب الباحثين king, 2000، Duffy, 2000، Vail, 1999، Polanyi, 1966، Nonaka & Takeuchi, 1995، صنّفوا المعرفة إلى نوعين الضمنية والصريحة<sup>2</sup>:

■ **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge**: تتعلق المعرفة بالمهارات Know-How والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والت يمن غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي. إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعلي الاجتماعي، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو مدركة.

■ **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge**: وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها. وتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات ومعايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات، اللقاءات والكتب. وقد ميز Polanyi, 1966 بين نوعين من المعرفة عندما قال "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

يشير كل من Nonaka & Takeuchi في دراستهما سنة 1994، 1995 و2004 إلى أن البعد المعرفي للمعرف الضمنية يتألف من: المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف والنماذج الذهنية. وهي جميعها متأصلة في الأفراد ويأخذونها على أنها أمر مسلم به. ولأنها كذلك، وبما أنه يصعب التعبير عنها لفظاً Articulate بوضوح وسهولة شديدة، فإن هذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك به العالم حولنا. كما يشير إلى أن هناك بعداً آخر للمعرفة الضمنية، وهو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات والبراعات Crafts غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة كيف Know-How.

<sup>1</sup>أكرم سالم الجنابي. إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن. 2013. ص 59.

<sup>2</sup>ليث عبد الله القهوي. إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2013. ص 19-20.

بناءً على ذلك يقول Wiig عام 1993 أن المعرفة الضمنية هي معرفة مذوتة Internalized تكونت مما قد تعلمه الفرد، وتكمن في عقله. ولذلك فإنه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة القيمة، لأنها غير متاحة إلا لحاملها. وبالتالي فإن المؤسسة قد تخسر هذه المعرفة إذا غادر حاملها المؤسسة لسبب ما<sup>1</sup>.

## II-1-7-2. المهارات

يعرف G. Le Boterf المهارات بأنها "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>2</sup>. تعرف المهارات أيضاً بأنها "المقدرة على إحداث أثر مقصود على نحو متسق وبدقة مع السرعة والاقتصاد في الفعل"<sup>3</sup>. فالمهارة هي المعرفة بكيفية القيام بالأعمال بكفاءة وسلاسة. الجدول الموالي يوضح مقارنة المهارات والمعارف الفرق بين المهارات والكفاءات

### الجدول رقم (03): الفرق بين المهارات والمعارف

المعارف	المهارات
مجموعة من المعلومات.	مجموعة من المعارف النظرية، العملية والسلوكية.
يمكن أن تكون مجردة.	مرتبطة بالتشغيل.
نوعية المعارف تحكم نوعية المهارات.	المهارات ضرورية لتسيير المعارف.
المعارف تنتج وتطور بدون ممارسة.	المهارات تنتج وتتطور بالممارسة.
المعارف يمكن تخزين جزء كبير منها.	المهارات لا تخزن.
يمكن تحويل المعارف.	المهارات لا تحول من فرد إلى آخر.
المعارف هي موضوع للتسيير.	المهارات تشكل نموذج لتسيير المؤسسة.

المصدر: اسماعيل حجازي، سعاد معاليم. تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2013. ص 88.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة. دار الرضوان للنشر والتوزيع. الأردن. 2014. ص 93.

<sup>2</sup> اسماعيل حجازي، سعاد معاليم. تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2013. ص 88.

<sup>3</sup> مي علي عباس، منى حيدر. "مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين". مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة بغداد. العراق. ع 47. 2015. ص ص 415-425.

**II-1-7-3. الخبرة:** يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من العمل، من خلال تعلم الأفراد من بعضهم البعض، اذ يصبحون أكثر استعدادا لتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم. وتكون هذه الخبرة معززة بالشهادات التي تثبت اكتساب المتقدم للعمل ما يحتاجه منها. وإن هناك أسباب عديدة بحق الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في المؤسسة (تخفيض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب، تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حث يكون الفرد قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب، إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهم لأغراض الترقية في المستقبل، فطول المدة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا للترقية بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته<sup>1</sup>. فالخبرة غالبا ما تتداخل في مفهومها مع المهارة، بيد أنها يمكن أن تتجسد في المعارف والمهارات التي يكتبها الفرد من خلال المشاركة في عمل معين أو المرور بحدث معين، وقد يؤدي تكرار هذا العمل أيضا إلى تشكيل الخبرة واكسابها عمقا أكبر، لذلك تترافق الخبرة عادة مع مصطلح التجربة، ويلعب الزمن دورا مهما وليس حاسما في تشكيل الخبرة.

#### II-1-7-4. الإبداع

#### II-1-7-3-1. مفهوم الإبداع

قال Guilford, 1950 أن "الإبداع مصدر طبيعي" وبعد أربعين سنة ونصف وصف كل من روبنسون ورنكو 1995 الإبداع بأنه "رأس المال البشري"، فكتبنا يقولان إن نظريتنا تقوم على مفهوم القدرة الإبداعية الكامن كعنصر من عناصر رأس المال البشري. إن هذا النموذج يفترض وجود قدرة إبداعية كامنة لدى كل فرد، وذلك كنتاج لبعض المواهب الطبيعية الأولية التي تستند إلى أساس من الوراثة والبيئة، وعلى استثمارات يقوم بها الأفراد في اكتسابهم أنماط التفكير الإبداعي<sup>2</sup>. ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، ويعرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>3</sup>.

هناك العديد من تعاريف الإبداع، يقترح بعضها أن الإبداع هو توليد أفكار تحليلية جديدة، تتضمن تحديد جذري للابتكارات أو حل المشكل، وإعادة صياغة جذرية للمشكلات. تعاريف أخرى تقترح أن الحل الإبداعي يمكن أن يدمج ببساطة المعارف الموجودة بطرق مختلفة. مجموعة ثالثة من التعاريف تقترح أن الحل الإبداعي سواء الجديد أو المعاد تجميعهن يجب أن يكون لها قيمة. فالفكرة الجديدة ليست فكرة إبداعية إذا لم تكن ذات قيمة أو أنها تنطوي على تقييم

<sup>1</sup> كاظم العامري، عامر عبد اللطيف. "أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22- 25 أبريل) 2013. ص ص 543-561.

<sup>2</sup> مارك رنكو. الإبداع: نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور والممارسة. (ترجمة) شفيق فلاح علاونة. مكتبة عبيكان الرياض، السعودية. 2013. ص. 163.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عنتر. "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلة جامعة دمشق. دمشق. مع 24. ع 1. 2008. ص ص 145-177.

إيجابي. وكذلك، حسب Dt ogilvie, 1998 التخيل الذي يتضمن توليد أفكار لم تكن متاحة مسبقا وكذلك توليد طرق مختلفة لرؤية الأحداث، هو أمر مهم لتحقيق الأعمال الإبداعية<sup>1</sup>.

يعرف الإبداع بأنه "عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات"<sup>2</sup>.

يمكن القول أن الإبداع هو عملية عقلية تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية والمراحل المتداخلة والمتكاملة، التي ينتج عنها أفكار جديدة.

بعض المختصين يميلون إلى التفرقة بين الإبداع والابتكار من منطلق أن الأول يتعلق باكتشاف فكرة جديدة والابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة حيز التنفيذ. حيث يعتبر الإبداع والابتكار نتاج سلسلة من العمليات الفكرية والمنطقية للعقل البشري الذي يتمي بالطلاقة الفكرية والمرونة، والقدرة على الابتكار والإبداع تتأثر بمجموعة من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى<sup>3</sup>:

- **العوامل الشخصية:** تتمثل في الصفات والخصائص التي يتصف بها الأفراد المبدعون والمبتكرون، ومنها العوامل الوراثية والتي تولد مع الفرد كالذكاء والاستعدادات الفطرية، وعوامل مكتسبة يكتسبها الفرد من تجارب الحياة والتعلم والممارسة العملية.

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في مختلف العوامل التي تحيط بالأفراد، والتي لها تأثير على قدراتهم الإبداعية والابتكارية كالعوامل الفيزيائية والاجتماعية.

## II-1-3-2. مراحل الإبداع

تتضمن عملية الإبداع عددا من المراحل المتباينة، التي تتولد أثناء الفكرة المبدعة، وهذه المراحل تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع، فبعضهم يبرر ذلك بأن العملية قد تحدث في فترة وجيزة حيث يصعب العمل فيها، ويرى البعض الآخر اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة، هي لحظة بروز وإنشاء الفكرة، والتصنيف الأكثر شيوعا واعتمادا لمراحل الإبداع، التصنيف الذي يقسم مراحل الإبداع إلى<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Eleni Sefertzi. Creativity. Report produced for the EC Funded project "INNOREGIO: Dissemination of Innovatin and Knowledge Management Thechnique. January 2000. PP. 1-20.

<sup>2</sup> خلف بن رفيع الشمري. دور رأس المال الفكري في تعزيز استراتيجيات الريادة: دراسة حالة البنك السعودي للتسليف والادخار. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. الأردن. 2012. ص 52.

<sup>3</sup> مها هشام الحضري. واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين. 2015. ص 50.

<sup>4</sup> محمد رشدي سلطاني. المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونية بالجزائر. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014. ص 56.



- **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة تجمع المعلومات، وتحدد المشكلة، وتفحص من جميع جوانبها، ونجد أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لجمع المعلومات لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً، ويتاح للمبدع في هذه المرحلة بأن يحصل على جميع المعلومات والمهارات والخبرات، التي تمكنه من تناول موضوع الإبداع.
  - **مرحلة التبصر:** وهي أدق وأهم مرحلة من مراحل الإبداع، باعتبارها تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الفرد الباحث، والمعلومات والخبرات المكتسبة التي تتعلق بالمشكلة، وموضوع البحث، وذلك للتبصر بإيجاد حل للمشكلة محل الدراسة.
  - **مرحلة الإشراق:** وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع، واللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة، وفي هذه المرحلة يستطيع الفرد إعادة ترتيب معلوماته وأفكاره، بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل وتعتبر مرحلة العمل الدقيق للعقل.
  - **مرحلة التحقيق:** وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها، ويعيد معالجتها ليرى مدى فائدتها وصحتها، أو تتطلب شيئاً من التعديل والصلق، لأن الفرد المبدع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، فهي إذا مرحلة التحريب للفكرة الجديدة.
- في تصنيف آخر، أضيفن مرحلة التغيير للمراحل السابقة، باعتبار أن القيام بتغيير اتجاهات الفرد السلبية إلى اتجاهات إيجابية، هو ما يتطلب أن يصاحبه تغير في برمجة العقل، لذلك على الفرد المبدع، والذي اختار طريق الإبداع مسارا لحياته، أن يعمل على تغيير برمجة عقله، من خلال المعرفة والاختناج بها، ثم تطبيقها إلى أن يصبح ذلك سلوكاً اعتيادياً، وتغيير الأفكار لدى الفرد، يعني التأكيد على قدراته العقلية كل يوم، وتغيير مواقفه الداخلية، وإعادة تزويد دوافعه الإيجابية وزياتها، وتطوير اقتراحاته وتحويلها إلى اقتراحات إيجابية.

## II-3. مدخل مفاهيمي إلى إدارة رأس المال البشري.

### II-3-1. مفهوم إدارة رأس المال البشري

تساعد الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري المؤسسات في تنفيذ خططها الإستراتيجية، يتحدث فيتز- إنز بذلك الصدد قائلاً: " ابدأ بالمؤسسة كلها، منتقلاً إلى أقسام العمل والوظائف، في حين يمثل رأس المال البشري موجهها للإستراتيجية والنجاح في نهاية المطاف"<sup>1</sup>.

إن أي معرفة وأي خبرة للأفراد لن تبقى داخل المؤسسات عندما يتقاعد الأفراد أو ينتقلون من المؤسسة مما يعني أن من الضروري وضع إستراتيجية خاصة بإدارة رأس المال البشري<sup>2</sup>. إن المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها الأفراد تخلق قيمة، وهذا هو السبب في أن التركيز يجب أن يكون على وسائل جذب، الحفاظ، تطوير وصيانة رأس المال البشري الذي يمثلونه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كلية هارفرد لإدارة الأعمال. استبقاء أفضل موظفيك. (ترجمة) أيهم الصباغ. مكتبة عبيكان. الرياض، السعودية. 2011. ص 49.

<sup>2</sup> Lee Young Jung. Incremental innovation and radical innovation: The impacts of human, structural, social, and relational capital elements. Unpublished doctoral dissertation. Michigan State University. Michigan. 2011. P. 13.

<sup>3</sup> Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. 10<sup>th</sup> ed. Kogan Page. London. 2006. P 33.

عرف Baron & Armstrong, 2007 إدارة رأس المال البشري بأنها "مقاربة إستراتيجية لإدارة الأفراد تركز على المعارف، المهارات، الإمكانيات والقدرة على التطوير والابتكار التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة"<sup>1</sup>.

تعرف أيضا بأنها "مقاربة إستراتيجية ومخططة لإدارة ما تمتلكه المؤسسة من أفراد يشاركون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>. تعرف كذلك بأنها "نظام لتحسين أداء هؤلاء الذين لهم أدوار حرجة، الذين لهم الأثر الأكبر في الكفاءات الأساسية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

كما عرفت إدارة رأس المال البشري بأنها تتضمن "العمليات، الممارسات والنظم التي يستخدمها الأفراد العاملون لتمكين الوصول إلى المعرفة"<sup>4</sup>. اعتمادا على مفهوم رأس المال البشري كأصل منتج، إدارة رأس المال البشري هي "إطار لإدارة الأصول من أجل تأمين، إدارة، تحفيز القوى العاملة القادرة على تحقيق أهداف الأعمال"<sup>5</sup>.

"توظيف، اختيار، التوزيع، تكوين والاحتفاظ بالمواهب والتي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبما يسمح بتطوير ميزة تنافسية وتحقيق العائد الأعلى من الاستثمار في المتوسط"<sup>6</sup>.

يمكن ملاحظة أن التعاريف السابقة الذكر تختلف من حيث التركيز على الوظائف التي تقوم عليها إدارة رأس المال البشري أو من حيث تركيزها على ما يمتلكه الأفراد من رأس مال بشري والذين يكون لهم الأثر الأكبر في كفاءات المؤسسة الأساسية. الأفراد وتتفق في اعتبار إدارة رأس المال البشري عملية أو مقاربة إستراتيجية أو نظام من أجل تنمية قدرة الأفراد والمؤسسة على الحصول على المعرفة والقيمة المضافة. إلا أنها تصب في الأنشطة التي تسعى إلى جذب رأس المال البشري، تطويره والمحافظة عليه من أجل تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

من خلال ما سبق وبالاعتماد على قراءات في بعض من أدبيات الإدارة فإن إدارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.

الهدف الرئيسي من إدارة رأس المال البشري هو تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهمات الأفراد في الأداء التنظيمي، أثر طرق القياس والمساهمة المستندة على بيانات رأس المال البشري التي ينبغي تطويرها<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Rachel Grace Nicol-Keita. The impact of human capital management on operational performance at the Gambia National Water and Electricity Company (NAWEC). Unpublished master's thesis. Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Ashanti, Ghana. 2013. P 13.

<sup>2</sup> Alžbet Kucharčíková, Emese Tokarčíková, Martina Blašková. "Human capital management: Aspect of the human capital efficiency in University Education". Paper presented to the Global Conference on Contemporary Issues in Education. ELSEVIER Ltd. Las Vigas. (12-14 July) 2015. PP 48-60.

<sup>3</sup> Hall W. Bradley. The new human capital strategy : Improving the value of your most important investment year after year. American Management Association. New York. 2008. P.4.

<sup>4</sup> Raziye Yoso Boroujerdi, Seyed Ali Siadat, Reza Hoveida, Saeed Khani. "The study of the nature of human capital management and its strategic role in achieving of competitive advantage for the organization". International Journal of scientific and Research Publications.. France. Vol 4. No 5. 2014. PP 1-4.

<sup>5</sup> Chin Ngin Pert. Applying human capital management to model manpower readiness: A conceptual framework. Unpublished master's thesis. Nanyang Technological University. Singapore. 2005. P. 1.

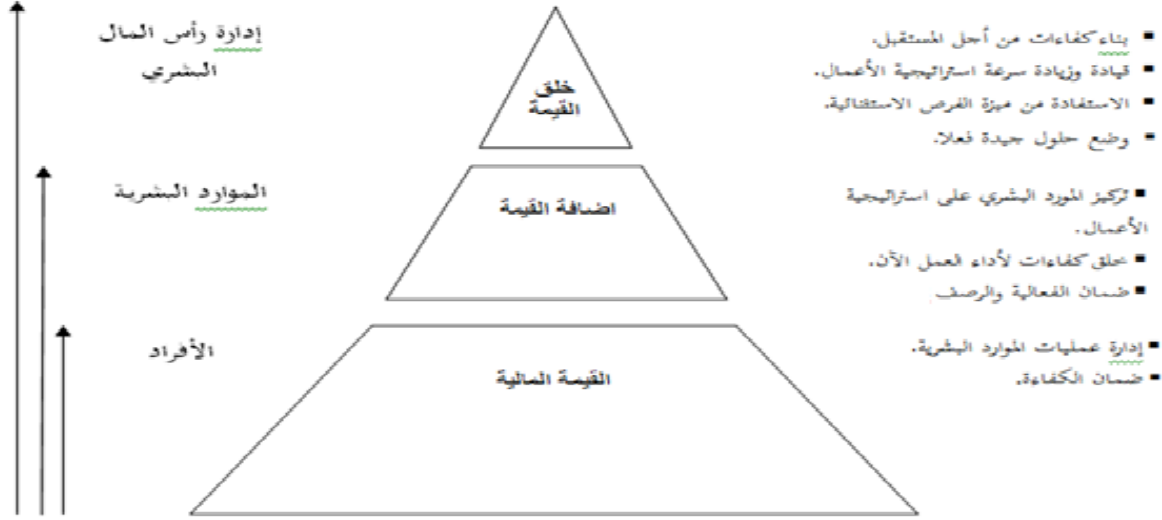
<sup>6</sup> Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009. PP 1-14.

<sup>7</sup> Michael Armstrong. Armsrong's handbook of human resource management practice. 11<sup>th</sup> ed. Kogan Page.London. 2009. P 70.

## II-3-2. مثلث قيمة إدارة رأس المال البشري The HCM Value Triangle

مثلث القيمة هو نموذج يصف مستوى القيمة المرتبطة بالأعمال وبأنشطة إدارة الأفراد ومخرجات هذه العمليات. المهم هو أن تفكر المؤسسات كيف يمكن أن تزيد باستمرار من مستوى الموازنة والقيمة في الأصول اللاملموسة التي تتطور<sup>1</sup>.

الشكل رقم (05): مثلث قيمة إدارة رأس المال البشري



Source: Jon Ingham. Strategic human capital management: Creating value through people. Elsevier. Holland. 2007. P 175.

## II-4. إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية

إدارة رأس المال البشري ينظر إليها بوضوح واحترام باعتبارها شريك أعمال على قدم المساواة مع المستويات العليا Senior levels وهي شاملة على مستوى المؤسسة وتعتمد على النظم Systems-Based وكذا اعتبارها ذات طابع استراتيجي وتهتم بإضافة القيمة.

وجهة النظر التي تعتبر أن في إدارة الموارد البشرية الأفراد يعاملون كتكاليف غير معتمدة من قبل مواصفات مفهوم إدارة الموارد البشرية المقدم من قبل الكتاب الأمريكيين مثل Beer et al عام (1984). وفي واحد من النصوص الأساسية في إدارة المورد البشري، يؤكدون على الحاجة إلى: منظور أطول في إدارة الأفراد واعتبار أن الأفراد أصول محتملة بدلا من اعتبارهم مجرد تكلفة متغيرة. Fombrun et al عام 1984، في نص آخر قدموا بشكل صريح الأفراد كمورد رئيسي يستخدمه المسؤولون من أجل تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم.

مع ذلك، هناك أكثر من مجرد أن كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري تعامل الأفراد كأصول، فكل منهما أيضا يركز على أهمية تبني مقارنة متكاملة وإستراتيجية لإدارة الأفراد والتي مصدر اهتمام وقلق جميع أصحاب المصلحة في

<sup>1</sup>Jon Ingham. Strategic human capital management: Creating value through people. Elsevier. Holland. 2007. P 175.

المؤسسة، ليس فقط وظيفة إدارة الأفراد. بذلك كيف يقوي مفهوم إدارة رأس المال البشري ويضيف لمفهوم إدارة الموارد البشرية؟ الإجابات لهذا التساؤل هي أن إدارة رأس المال البشري<sup>1</sup>:

✓ تلفت الانتباه إلى أهمية ما يدعوه Kearns بداية 2005 " الإدارة من خلال القياس"، والهدف من ذلك هو إنشاء خط واضح يربط بين تدخلات الموارد البشرية والنجاح التنظيمي.

✓ تقوي اعتقاد إدارة الموارد البشرية أن الأفراد هم أصول بدل تكاليف.

✓ تركز الاهتمام إلى الحاجة لوضع استراتيجيات وعمليات إدارة الموارد البشرية من أجل خل قيمة من خلال الأفراد وبذلك تحقيق المزيد من أهداف المؤسسة.

✓ تقوي الحاجة إلى أن تكون إدارة الموارد البشرية إستراتيجية.

✓ تؤكد على دور الاختصاصيين من الموارد البشرية كشركاء في الأعمال.

✓ تقدم الإرشاد حول ما يتم قياسه وكيفية قياسه.

✓ تؤكد على أهمية استخدام القياسات لإثبات أن الإدارة العليا للأفراد تحقق نتائج عالية وكذا الإشارة إلى الاتجاه الذي تحتاج إستراتيجية الموارد البشرية للتوجه إليه.

إن مفهوم إدارة رأس المال البشري يكمل ويقوي مفهوم إدارة الموارد البشرية، ولا يستبدل به. كل من إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارهما كمكونات حيوية في عملية إدارة الأفراد.

## II-5. أبعاد إدارة رأس المال البشري

تتشابه أنشطة إدارة رأس المال البشري ووظيفة الموارد البشرية: تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التوزيع، التقييم، التدريب والتطوير، المحافظة والإحالة. وقد لخص Fitz-enz عام 2000 أنشطة إدارة رأس المال البشري وهي: التخطيط، الاكتساب، المحافظة، الصيانة، التطوير والتقييم<sup>2</sup>. تشمل عملية إدارة رأس المال البشري على عملية من ستة خطوات حسب (Layer, 2004) هي ( التخطيط، الاختيار، التعيين، تقديم الخدمات، المحافظة والمعاش)<sup>3</sup>. أما Zula & Chermack (2007) فيعرفانها كما سبق التطرق إليها في مفهوم إدارة رأس المال البشري بأنها توظيف، اختيار، التوزيع، تكوين والاحتفاظ بالمواهب والتي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبما يسمح بتطوير ميزة تنافسية وتحقيق العائد الأعلى من الاستثمار في المتوسط<sup>4</sup>.

## II-5-1. استقطاب رأس المال البشري

يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، جذب المهارات التقنية وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب<sup>5</sup>. يعرف الاستقطاب بأنه "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم

<sup>1</sup> Micheal Armstrong. Op.Cit. PP. 30-32.

<sup>2</sup> Chin Ngin Pert. Op.Cit. PP. 12-13.

<sup>3</sup> Raziye Yoso Boroujerdi. et al. Op.Cit. PP. 1-4.

<sup>4</sup> Nathalie Balthazar. Et al. Op.Cit. PP. 1-14.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009. ص 221.

وجذبهم واختيار الفضل منهم بعد ذلك للعمل"<sup>1</sup>. يعني أيضا "مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمؤسسات"<sup>2</sup>. يمكن القول أن استقطاب رأس المال البشري هو العملية التي تعنى بالحث وجذب الأفراد أصحاب رأس المال البشري الملائم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

## II-5-1-1. أهداف استقطاب رأس المال البشري

يتمثل الهدف الرئيس من هذه العملية في جذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي المساهمة في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين والمساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، والاحتفاظ بالأفراد المرغوب فيهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمؤسسة، كما يمكن تحديد أهداف وظيفة الاستقطاب بالآتي<sup>3</sup>:

- ✓ توفير الأعداد الملائمة من الموارد البشرية الكفؤة لملء الشواغر المتاحة في المؤسسة وبأدنى التكاليف.
- ✓ تحقق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
- ✓ المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالأفراد الملائمين لدى المؤسسة.
- ✓ القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة الذي من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتوظيف.
- ✓ الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الأفراد الملائمين للوظائف، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير الملائمين للوظائف.
- ✓ المساهمة في تقليل جهود وتكاليف إعداد برامج التدريب والتنمية وضمان الحصول على قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المؤسسة.

## II-5-1-2. مصادر الاستقطاب

بصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، وهما المصادر الداخلية والخارجية، وفيما يلي عرض موجز لهذه المصادر:

II-5-1-2-1. المصادر الداخلية: تعتم العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بما عن طريق الأفراد لديها، إما من خلال الترقيّة أو من خلال النقل أو الانتداب في بعض الأحيان. ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث. الأردن. 2009. ص 81.  
<sup>2</sup> كاظم حمود خضير، ياسين كاسب الخرشنة. إدارة الموارد البشرية. ط5. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2013. ص 91.  
<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد الزبيدي. إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2016. ص ص 154-155.

الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إراديا لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، أو تم تركيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم. وتتلخص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.
  - التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظرا لتوافر المعلومات عن الأداء.
  - وسيلة جيدة لتنمية العلاقات بين الأفراد.
  - رفع الروح المعنوية للأفراد.
  - انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.
  - تنمية الولاء التنظيمي.
  - المعرفة الجيدة بالتنظيم وسياساته.
  - إمكانية استخدام الترقية الداخلية كتقرير لفتي الإدارة الوسطى والعليا.
- من أهم سلبيات الاستقطاب الداخلي<sup>2</sup>:
- يحرم المؤسسة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها.
  - إن استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة ومن ثم التأثير على الأداء.
  - قد يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار وهو ما يؤدي إلى النتيجة نفسها.

إن المؤسسة يجب أن تتجنب الاعتماد على التغذية الداخلية المكثفة حيث أنه قد يكون من الضروري في بعض الأحيان استخدام "دماء جديدة" لتوسيع نطاق الأفكار ومجالات المعرفة وآفاق الخبرة وتنمية الحماس والتخلي عن المقولة "نحن نفعلهما دائما بهذه الطريقة" لكننا أمام أمرين إما تطوير وصيانة المهارات المتاحة أو استقطاب مهارات جديدة "بوجوه ودماء جديدة" من خارج المؤسسة.

وعليه يجب على المؤسسة أن توازن دائما بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف التي تبج في شغلها. ولتحقيق ذلك فإن المؤسسة أولا يجب أن تتوافر لديها معلومات كافية عن الأفراد العاملين بها. كجزء من نظم معلومات الموارد البشرية. وفي الحقيقة فإن العديد من المؤسسات يمكنها استخدام أنظمة المعلومات لديها لتوليد معلومات شاملة ودقيقة وحديثة عن الأفراد العاملين لديها الذين يمتلكون المؤهلات اللازمة لشغل مناصب أعلى في المؤسسة.

**II-1-2-5-2. المصادر الخارجية:** تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر من المصادر على عاملي الحاجة والسوق. اذ تفرض الحاجة إلى موارد بشيية متنوعة المواهب والكفاءات

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر ناشرون وموزعون. الأردن. 2011. ص 127.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق. ص 128.

وغير متوفرة داخل المؤسسة اللجوء إلى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي أو الدولي، إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المؤسسة ورأي المدراء، والحاجة إلى التوظيف السريع وغيرها، وأهم مصادر الاستقطاب الخارجي ما يلي<sup>1</sup>:

➤ وسائل الإعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات إعلانات أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.

➤ وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل. وتستخدم العديد من المؤسسات متقاعدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد الكفؤين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة.

➤ الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا، إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة، وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعيين، هذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجها لجميع المؤسسات، ولذلك فهي وسيط بين المتخرج والمؤسسات الاقتصادية.

➤ المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسة، وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقوم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لتنسبها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمؤسسات المختلفة.

من المصادر الأخرى المختلفة ما يقوم به بعض الأفراد أنفسهم، سواء عبر الاتصالات الشخصية أو لدى تقديم طلبات ترشيحهم لدى المؤسسات، وعادة ما تكون مثل هذه المصادر الخارجية غير مكلفة وغير مرهونة بوقت محدد، وعلى العموم فإن أبرز المزايا الناتجة عن استخدام المؤسسات للمصادر الخارجية ما يلي<sup>2</sup>:

- استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها وتطلعاتها.
  - الاستخدام الفوري للدم الجديد وتحصيل وفر في تكاليف التدريب والتطوير التي يمكن أن تتطلبها العمالة الداخلية من حين لآخر.
  - الاستفادة من خبرة المنافسين في حال استقطاب بعض مواردهم البشرية.
  - مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.
- الجدول التالي يلخص أبرز مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص ص 177-178.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق. ص 178.

الجدول رقم (04): مزايا ومساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب.

أبرز المزايا	أبرز المساوئ
المصادر الداخلية	معرفة الأفراد للمؤسسة. تكلفة استقطاب وتدريب متدنية. ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد. العليا للبرمجة. شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.
المصادر الخارجية	أفكار جيدة ودم جديد. التكيف السريع للأفراد. مهارات ومعارف جديدة. عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة. قبول مشكك به من قبل الأفراد. تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.

المصدر: منير نوري، فريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص 180.

## II-5-2. تطوير رأس المال البشري

هناك من يتطرق إلى التدريب، التنمية والتأهيل كوسائل مستخدمة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجات والمتطلبات الحالية، أما تنمية الأفراد أو العاملين فهي تركز على الوظائف المستقبلية في المؤسسة، فمع تطو المسار المهني للأفراد، تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات مستقبلية جديدة وقد عرف البعض تنمية الموارد البشرية على أنها "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم المورد البشري، واكتسابه مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات، أو تغيرات تحدث في المحيط وتؤثر في نشاط المؤسسة"<sup>1</sup>. يقصد بها كذلك بأنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>2</sup>.

يعرف تطوير رأس المال البشري بأنه "الجهود المخططة والمستمرة من قبل المؤسسة من أجل تحسين أداء الأفراد للمهام، معارفهم وخبراتهم"<sup>3</sup>.

يمكن القول أن تطوير رأس المال البشري هي عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المخططة والمستمرة التي تهدف إلى زيادة مستوى رأس المال البشري بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> عادل بوجمان. مرجع سبق ذكره. ص 36.

<sup>2</sup> فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. دار أسمة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2008. ص 136.

<sup>3</sup> Alice Preko. Assessing the impact of human capital development on effective work performance at selected departments in the college of Arts and Social Sciences. Unpublished master's thesis. Kwame Nkrumah University. Ghana. 2014. P 8.



هذه الاستثمارات تولد عائدا لكل من الفرد والمؤسسة: تكوين أفضل، دفع الأجر للموظف يكون أفضل، أكثر إنتاجية كما سيرفع من قدرة وسرعة تعلم المؤسسة. وقد خلص كل من Mahoney & Pandian, 1992 و Hatch & Dyer, 2004 إلى أن المؤسسة تطور ميزة تنافسية عندما يساهم التطوير والتكوين الداخلي في إنتاج رأس المال البشري الخاص والمتفرد للمؤسسة<sup>1</sup>.

يمكن تسمية التنمية والتطوير في رأس المال البشري أيضا تنشيط رأس المال البشري، والذي هو جزء مهم من العملية الكلية لاستثمار رأس المال الفكري، ولبلوغ تلك العملية هناك عدد الكتاب والباحثين في هذا المجال ومنها<sup>2</sup>:

- **العصف الذهني Brain storming**: وهو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار والحلول الإبداعية. ويهدف إلى إخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد والسبب في ذلك أن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

- **حلقات السيطرة النوعية Quality Controls**: تمثل مجموعة من الأفراد في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ولتقون بمحض غادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع.

- **الإدارة على المكشوف Open-Book Management**: وهو عبارة عن استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وهذا ما تهدف إليه تلك الطريقة أيضا.

- **الجماعات الحماسية Hot Groups**: وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهمات الصعبة. تهدف هذه الطريقة إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم. وإجراءات ذلك تكون باشتراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الإلكتروني وشبكات الحاسوب.

### II-5-3. المحافظة على رأس المال البشري

يمكن أن تعرف هذه العملية بأنها "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر"<sup>3</sup>. يمكن القول أن الاحتفاظ برأس المال البشري هو تلك الأنشطة

<sup>1</sup> Nathalie Balthazar. Op.Cit. PP 1-14.

<sup>2</sup> سعيد أبو لبة. هاشم عيسى. مرجع سبق ذكره. ص ص 72-73.

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد الزبيدي. مرجع سبق ذكره. ص 459.

والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من أجل إبقائه في المؤسسة.

تستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تعيين وتطوير الأفراد الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
- ✓ تطوير الأفراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم. تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين كافة أقسام العمل.

وقد حددت ثلاثة عوامل من الممكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموهبة وهي: وجود فرص التقدم للأفراد في وظائفهم، تقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم ووضمان فص التدريب والتطوير لهم. ولضمان نجاح المؤسس يجب التركيز على الاحتفاظ بالموهبة وتحفيزها في نفس الوقت، إذا يمثل الأفراد الموهوبون الشريان الحيوي لحياة المؤسسة، ويجب على المؤسسة دراسة مدى رغبة الأفراد بالاستمرار بالعمل فيها أو تركها.

يركز هذا الجزء للتشخيص على الممارسات التي تسمح للمؤسسة من الاستفادة الكاملة من الكفاءات التي اكتسبتها سابقاً<sup>2</sup>:

- **نظام التعويضات** المعتمد لدى المؤسسة بشكل عام لبعض الفئات من الأفراد إذا لزم الأمر (مثل البائعين). ممارسات التعويضات هي في الأساس ممارسات من أجل تعزيز الكفاءات، وعلى هذا النحو سوف تتطلب تحليلاً معمقاً: إجراءات حساب التعويضات (المتعلقة بالجدارة)، أساليب إدارة الأجور، تطوير أنواع مختلفة من الزيادات. ومن بين العوامل الأخرى، الانخفاض الكبير في التضخم والبحث عن المزيد من الكفاءة الفردية في تطوير اهتمام غير مسبوق في جميع ممارسات التعويض الفردية.
- **تقدير الأداء** الذي لا يمكن فصله عن الممارسة الفردية، المسألة هنا في تحليل إجراءات عملية تقييم السياق العام لإدارة الموارد البشرية: الإجراءات المعتمد (الرسمية/غير الرسمية)، الأفراد المشاركين في هذه العملية، الملفات المستخدمة، العلاقة القائمة مع الأنشطة الأخرى (التعويضات، التكوين، الترقية،...). هذا التحليل هو أحد أهم واجبات مسؤول إدارة الموارد البشرية، لأن هذا النشاط الذي هو حالياً شرط من شروط نجاح أو فشل النظام الحديث لإدارة الموارد البشرية.
- **تحسين نوعية الحياة الوظيفية (Q.V.T)** التي تتوافق أيضاً مع ممارسات الإدارة التشاركية باعتبارها إجراءات لتحسين شروط العمل. هذان الجانبان يرتبطان بوضعية العمل. والهدف من ذلك هو تعزيز الكفاءات وتحسين البيئة النفسية والمادية للعمل. مسؤول إدارة الموارد البشرية سينظر بذلك فيما هو موجود في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف: تطوير حلقات الجودة، مكافحة التلوث وتأمين الأمن والسلامة، وغيرها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص 460.

<sup>2</sup> Charles-Henri Besseyre. Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Les Editions d'Organisation. Paris. 1988. PP 144-145.

- الممارسات المصممة من أجل تحفيز الكفاءات في الواقع أكثر بكثير. ومسؤول إدارة الموارد البشرية يقود عملية مراجعة هذه الممارسات من أجل تحديدها داخل المؤسسة من أجل تحليلها لاحقاً.

### II-5-3-1. أسباب المحافظة على رأس المال البشري

تعد المحافظة على رأس المال البشري من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات القائمة على المعرفة، أما أسباب المحافظة على عليه فنذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- قد يهاجر رأس المال البشري إلى مؤسسات أو دول أخرى دون رجعة، وذلك لعدم تمكن مؤسسته من تشجيعه واستثماره، وخطورة ذلك تكمن في إمكانية نقل الأفكار والمهارات إلى المنافسين.
- قد يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة خاصة إذا فشلت في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته.
- التصدي للتقاعد التنظيمي: يقصد بالتقاعد عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وعدم التجديد في مجال اختصاصه، أما التصدي للتقاعد فيشمل جميع الإجراءات والوسائل من أجل تجديد وتطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات الأفراد باستمرار لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط.
- مواجهة الإحباط التنظيمي: الإحباط التنظيمي حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، لوجود عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها. أما المورد البشري الذي يمتلك رأس مال بشري فهو الأكثر إحساساً بالاغتراب فهو يسعى لاكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة غالباً ما تتعارض مع المعايير السائدة.
- تعزيز التميز التنظيمي: ويتضمن جميع الوسائل والأساليب التي من خلالها يتم توليد المعارف والأفكار الجديدة وذلك عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى زيادة عدد المتميزين وتحقيق القوة والبقاء للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعيد أبولبدة. هاشم عيسى. مرجع سبق ذكره. ص 75-76.

## خلاصة

إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية دعت المؤسسات إلى التفكير في السبل التي يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسي، ولكي تضمن الاستمرارية والبقاء والريادة ابتهت هذه المؤسسات نحو رأس المال الحقيقي وأهم مورد تنافسي وهو رأس المال البشري الذي ثبت دوره الحاسم في تحقيق النمو الاقتصادي. فكان لا بد من إدارة هذا العنصر الحيوي من خلال استقطاب رأس مال بشري، تنميته والمحافظة عليه لأنه المورد الوحيد الذي من شأنه تحقيق فروق ملموسة وإحداث تغييرات وتطورات تحقق من خلالها المؤسسة التميز التنافسي والمحافظة عليه.

بالإضافة إلى العمل على الاستثمار فيه فهو أساس الثروة الحقيقية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وكما سبق التطرق إليه فإن أهمية رأس المال البشري على مستوى المؤسسة ليست بمعزل عن أهميته على المستوى الاقتصادي ككل.

باعتبار أن رأس المال البشري محرك النمو الاقتصادي، فإن من شأنه إحداث تغييرات تطويرية مهمة على مستوى المؤسسة، بذلك فإن من المهم إدارة رأس المال البشري نحو تحقيق ذلك.

## الفصل الثالث:

# الإطار النظري للتغيير التنظيمي

## تمهيد

تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المؤسسات الفعالة مدى قدرتها على التكيف مع مختلف جوانب المحيط دائمة التغيير، وعملية التكيف ليست عملية سهلة أخذاً في الاعتبار التضارب بين متطلبات العديد من جوانب المحيط السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى ذلك فإن على الإدارة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين الحاجة إلى التكيف والإبداع من ناحية، والحاجة إلى الاستقرار والاستمرار من ناحية أخرى. لكل هاته الأسباب فإن عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بغرض الوصول إلى درجة مقبولة من التكيف مع المحيط، لا تتم بشكل عشوائي أو مجرد الرغبة في التغيير، وعلى هذا الأساس، فإن رأس المال البشري يحتل مكانة هامة ودور كبير في عمليات التغيير والتخطيط لها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من أجل تحقيق ذلك، فإن إدارة رأس المال البشري بمختلف وظائفها وعملياتها في المؤسسة يمكن أن يكون لها الأثر المهم في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي. وهو الأمر الذي سنتطرق إليه بالتفصيل النظري في هذا الفصل، حيث سيتم التطرق إلى أهم الجوانب والأطر النظرية للتغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي، ثم التطرق إلى أثر ومساهمة عملية إدارة رأس المال البشري في عملية التغيير التنظيمي.

### III-1. مدخل مفاهيمي إلى التغيير التنظيمي.

#### III-1-1. تعريف التغيير التنظيمي

التغيير عموماً هو استجابة لبعض التهديدات الخطيرة أو الفرص المهمة التي تنشأ خارج المؤسسة. وحسب Daft (1983) التغييرات داخل المؤسسة تحدث سواء في الاستجابة لأحداث الأعمال أو الأحداث الاقتصادية وعمليات الإدراك الإداري، الاختيار والفعل. المسؤولون في هذا السياق يرون أحداث تشير حسبهم إلى الحاجة إلى التغيير. في هذا السياق، من المهم للمؤسسة أن تراقب باستمرار ما يحدث من حولها، وهذا يعني تطويرها للوعي الذي ينبع من إدراك ضرورة التغيير الذي يجعلها تحتل الريادة في الأعمال.

من الواضح أنه على المؤسسة ومن أجل البقاء، ناهيك عن النمو، يجب أن تأخذ بالاعتبار ضرورة التغيير من قبل الإدارة على كافة المستويات. فمن الضروري النظر إلى أسباب التغيير وما يحتاج فعلاً إلى تغيير<sup>1</sup>.

التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات، وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية)، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. والمؤسسات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغير، فإن هذا يحث على حصول تغير في المؤسسات بمختلف الأشكال. أما التغيير

<sup>1</sup> Asil Alkaya, Erdem Hepaktan. "Organizational change". Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi. Turkey. Vol 10. No 1. 2003. PP 31-58.

التنظيمي هو تلك "العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المؤسسة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها"<sup>1</sup>.

قبل الإشارة إلى تعريف التغيير التنظيمي سنتطرق أولاً إلى التغيير لغويًا. فالتغيير في اللغة اسمٌ مشتقٌ من الفعل "غَيَّرَ" وغَيَّرَ الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه<sup>2</sup>. ويقول ابن منظور تغَيَّرَ الشيء عن حاله تحول وغيره، حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان<sup>3</sup>.

بعد تعريفنا للتغيير سنتطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه "أي تعديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر، ويأخذ أشكال جديدة في المؤسسة، وسيستجيب له المسؤولون بأشكال وطرق مختلفة، كما ينظر إلى التغيير بأنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي"<sup>4</sup>. وعرف Guilhon (1998) التغيير التنظيمي بأنه "عملية التحويل الجذرية أو الجزئية للهياكل التنظيمية والكفاءات التي تنتهي بتطوير المؤسسة"<sup>5</sup>.

يعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه "عبارة عن تغيير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>6</sup>.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يتضح أنها تتفق في أن التغيير التنظيمي هو الانتقال المقصود من وضع إلى آخر سواء كان التغيير جذريا أو يمس أحد جوانب المؤسسة من أجل التطوير والتحسين. أما من حيث أسباب وطرق القيام بالتغيير التنظيمي فهي عديدة والتي يمكن أن تكون بسبب الرغبة في التغيير التنظيمي، التكيف مع العوامل البيئية أو التطورات الحاصلة.

مما سبق، فإنه يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو إجراء أي تعديلات في جوانب العمل التنظيمي كأهداف المؤسسة أو استراتيجياتها وأساليبها، في محاولة منها لحل المشكلات التي تواجهها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة وفعالية، أو لإيجاد أنسب توافق بين وضع المؤسسة وأي ظروف بيئية جديدة.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح. التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي. دار وائل للنشر. عمان، الأردن. 2010. ص 41.

<sup>2</sup> عبد الله عبد السلام بندي، مراد علة. "التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب. البليدة. (18-19 ماي) 2011. ص ص 1-16.

<sup>3</sup> أديب فايز الضمور. فقه الإصلاح والتغيير السياسي. دار المأمون للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص 22.

<sup>4</sup> حضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009. ص 340.

<sup>5</sup> Paulus Krystel. "Changement organisationnel: proposition d'analyse du processus d'apprentissages : Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000". XXII Conférence Internationale de Management Stratégique. Clermont-Ferrand. Association Internationale de Management Stratégique. France. (10-12 Juin) 2013. P 3.

<sup>6</sup> زيد منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2006. ص 189.

### III-1-2. التغيير الاستباقي والتفاعلي

التغييرات الاستباقية يمكن تعريفها على أنها التغييرات التي تقوم بها المؤسسة نتيجة تقييمها، والمتوقعة في البيئة المستقبلية أو الوضع التنظيمي. وهي تغيير استغلال الفرص Opportunistic change، والتي تريد المؤسسة من خلالها خلق ميزة تنافسية بسبب شيء حالي أو متوقع في البيئة، على سبيل المثال، Howard Schultz أدرك الفرصة لخلق النسخة الأمريكية من المقهى الإيطالي الكلاسيكي، وأقام Starbucks\* من أجل تحقيق هذه الرؤية. وبالمثل Madhavan Nayar مؤسس ورئيس شركة Infogix\*\* أدرك الحاجة إلى نموذج جديد لسلامة المعلومات 'information integrity' وأخذ الخطوة لوضع شركته لهذه الفرصة المستجدة.

التغيير كرد فعل يمكن أن يعرف كاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة أو الوضع التنظيمي التي حدث بالفعل، بدلا من تلك المتوقعة في المستقبل، على سبيل المثال، إذا شهدت المؤسسة بالفعل زيادة المنافسة مثل شركة النفط الهندية Indian Oil Corporation و Tata Steel فإنها يجب أن ترد على هذا التغيير. وبالمثل Tashman & Associates تاشمان وشركاؤه في تنظيم المشاريع الصغيرة احتاج للاستجابة للتغيرات الديناميكية للصناعة وسلوك العملاء الرئيسيين<sup>1</sup>.

### III-1-3. التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

هناك العديد من الكتابات والأدبيات التي تتناول موضوع التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، وفيما يلي سوف نحاول التفريق بين هذين المصطلحين.

صورة هذه العلاقة هي علاقة الكل بالجزء، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يمثل التغيير الكل لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو إيجابيا، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن. أما التطوير فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط (من عملية التغيير) والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا<sup>2</sup>.

### III-1-3-1. تعريف التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو " الخطة طويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه

\* شركة مقاهي أمريكية، بدأت عام 1971 في سياتل بولاية واشنطن. Howard Schultz هو رئيسها التنفيذي.

\*\* شركة برمجيات، تركز على معالجة المعلومات، الحاجة المتزايدة لبرامج الآلية والرقابة المستمرة. وتوسعت بسرعة في صناعات متعددة عن طريق إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

<sup>1</sup> Eric Flamhlt , Yvonne Randle. Leading strategic change: Bridging theory and practice. Cambridge University Press. New York. 2008. PP 9-11.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح. مرجع سبق ذكره. ص ص 46-47.



المؤسسات<sup>1</sup>. يعرف أيضا بأنه " جهد مخطط على نطاق واسع للمؤسسة تدار من القمة من أجل زيادة فعالية المؤسسة وصحتها من خلال سلوكيات مخططة في عمليات المؤسسة، باستخدام معارف علم السلوك"<sup>2</sup>.

يوصف التطوير التنظيمي على أنه سلسلة من الأساليب والأدوات والتي يمكن استخدامها في برامج إدارة التغيير التنظيمي لزيادة تكيف ومواكبة المؤسسة للمستجدات التي قد تحدث في بيئة الأعمال. وهي إستراتيجية تعليمية معقدة تستخدم العلوم السلوكية التطبيقية بقصد خلق الإدراك والاتجاهات والقيم الملائمة للتغيير، بالإضافة للهيكل المناسبة لعملية التغيير التنظيمي، وتستهدف عملية التطوير التنظيمي أيضا زيادة فعالية المؤسسة ومساعدة الأفراد فيها لاستخدام قدراتهم وإمكانياتهم بالقدر اللازم لتفعيل أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

تتفق هذه التعاريف في أن عملية التطوير التنظيمي عملية مخططة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة بمختلف جوانبها ومواردها على الأمد الطويل، وتختلف من حيث التفصيل في طريقة تحسين هذا الأداء وتحقيق التطوير التنظيمي.

يمكن القول بأن التطوير التنظيمي عبارة عن العملية المخططة وطويلة المدى من أجل التحسين باستمرار لقدرات المؤسسة الحالية لزيادة فعاليتها لتحقيق أهدافها في المستقبل.

إن مدخل التطوير التنظيمي يعد مدخلا شاملا طويل الأجل، حيث يحاول تغيير التنظيم ككل بشكل يساعده على التكيف مع العوامل البيئية المتوقعة في المستقبل أو الأمد الطويل وحتى يمكن فهم طبيعة عملية التطوير التنظيمي فلا بد من فهم الافتراضات التي تقوم عليها هذه العملية والتي يمكن حصرها في ثلاثة افتراضات رئيسية هي<sup>4</sup>:

- افتراضات عن الأفراد العاملين، حيث يفترض مدخل التطوير أن لدى الأفراد رغبة قوية في النمو الوظيفي من خلال محاولة إنجاز المهام الصعبة كما أنهم عادة ما يتصفون بالقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أكبر من التي يساهمون بها حليا إذا أتاحت لهم الظروف الملائمة لهذه المساهمة.
- افتراضات عن جماعات العمل داخل التنظيم، حيث يفترض هذا المدخل أنه من الأفضل والممكن في نفس الوقت مشاركة الأفراد في عملية القيادة الإدارية واتخاذ القرارات بدلا من التركيز على النمط الفردي أو الاستقرائي في هذه المجالات.

<sup>1</sup> محمد الصبري. التطوير التنظيمي. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، مصر. 2007. ص 7.

<sup>2</sup> Richard Beckhard. " What is organization development?". In : Gallos Joan. V (Ed.). Organization development. Jossey-Bass. San Francisco, California. 2006. PP 3-12.

<sup>3</sup> أحمد محمد مختار حسن محمد. إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. ط3. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة، مصر. 2014. ص 250.

<sup>4</sup> محمد ديري زاهد. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص ص 197-198.

- افتراضات عن المؤسسة ككل، حيث يفترض هذا المدخل أن التغيير في جزء ما من أجزاء المؤسسة (أحد الإدارات أو الأقسام) لا بد وأن يؤثر في باقي أجزاء أو إدارات المؤسسة، الأمر الذي يجعل من المفضل اللجوء إلى التغيير الشامل على مستوى المؤسسة ككل، وبشكل أكثر تحديدا فإنه - طبقا لهذا المدخل - لا يمكن إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي دون التأثير على الأفراد أو طريقة أداء العمل أو الأنشطة الخاصة بالتنظيم ككل ( ونفس الشيء يمكن أن يقال عند تغيير طريقة أداء العمل أو الأفراد العاملين حيث لا بد من أن يؤدي ذلك إلى التأثير على العناصر الباقية).

### III-1-3-2. أساليب التطوير التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي تستخدم من أجل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة، من أهم هذه الأساليب نذكر ما يلي:

**1. التدريب والتنمية:** يعرف التدريب على أنه عملية تطوير المهارات الضرورية لإنجاز متطلبات الوظيفة الحالية، في حين تعرف التنمية على أنها عملية تطوير القدرة Ability على إنجاز الوظائف الحالية والمستقبلية. وبعبارة أخرى فإن التدريب أكثر ما يتعلق بتطوير المهارات الفنية للأفراد من غير المدراء، أما التنمية فإنها تتعلق بالوظائف الإدارية والمهنية التي تحتاج إلى المهارات الفنية بشكل محدود. والهدف من التدريب والتنمية هو إحداث تغيير في السلوكيات أو الاتجاهات أو المهارات أو حتى الشخصية باستعمال عملية التعلم المستمر<sup>1</sup>.

**2. تدريب الحساسية Sensitivity Training:** من الطرق الأكثر استخداما في برامج التطوير التنظيمي طريقة تدريب الحساسية Sensitivity Training وأحيانا تسمى مجموعة. ت T. Group وعادة ما يوجه برنامج تدريب الحساسية إلى:

- المساعدون المهنيون الذين يقومون بدور الاستشارة في المؤسسة.
  - رجال الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
  - جميع أعضاء مؤسسة معينة.
  - الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ذات مجموعات متناقضة.
  - أفراد ذوي ثقافات مختلفة ويعملون في مؤسسة واحدة.
- يهدف تدريب الحساسية غالبا إلى تحقيق الأهداف التالية:
- جعل الأفراد أكثر معرفة وحساسية لردود الفعل العاطفية في أنفسهم وفي الآخرين.
  - زيادة مقدرة الأفراد المشتركين في التدريب على إدراك وتعلم نتائج أعمالهم وأعمال الآخرين من خلال الاهتمام بشعورهم وشعور الآخرين.

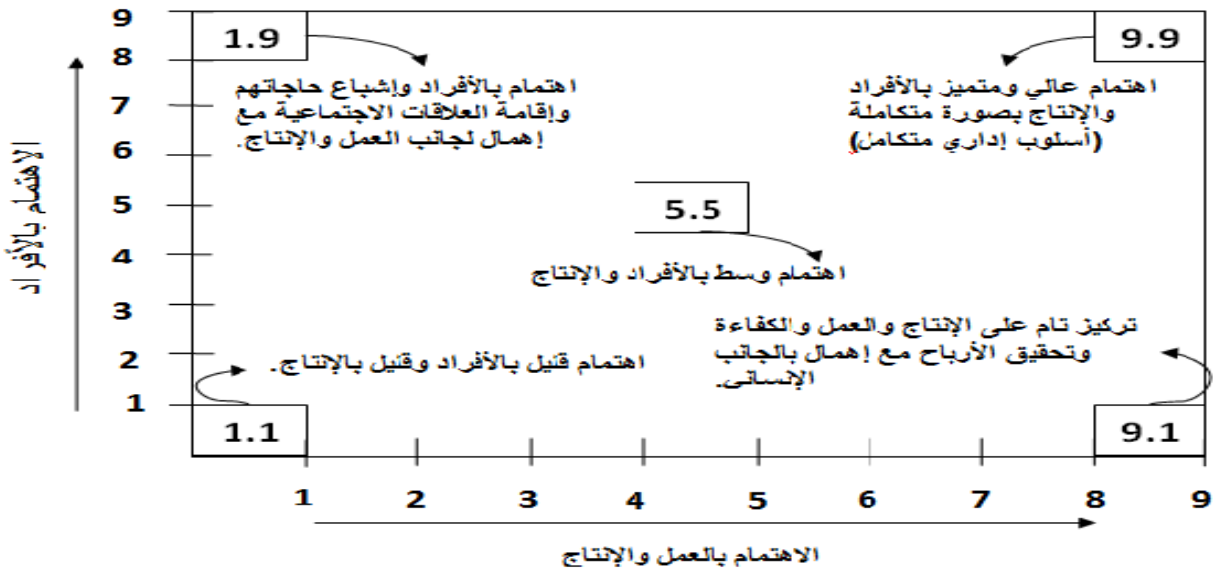
<sup>1</sup> احسان دهش جلاب. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص 696.

- تحريك وتطوير القيم الشخصية للأفراد لتسهم في القرارات الاجتماعية والشخصية في المؤسسة.
- تحسين الاتصالات والثقة بين مجموعات العمل من الأفراد العاملين.

الأفراد الذين يشتركون في دورة تدريب الحساسية إما أن يكونوا أفراد في وحدات مختلفة داخل نفس المؤسسة أو أفراد من نفس الوحدة غالباً ما تركز دورة تدريب الحساسية على تحسين العلاقات المتبادلة والاتصالات بين الأفراد المشتركين من خلال المناقشة المفتوحة ومن خلال بث الصراحة والثقة بين الأفراد المشتركين في الدورة<sup>1</sup>.

**3. أسلوب الشبكة الإدارية للتطوير التنظيمي:** لقد استخدمت الشبكة الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي منذ أن طرحت فكرتها من الباحثين (Blake & Mouton) منتصف الستينات من القرن العشرين. تقترح هذه الشبكة معالجة عقبات تميز الأعمال من خلال التأكيد على أنشطة التخطيط والاتصالات والاهتمام بالأفراد في إطار فعال. كما أنها تحاول تطوير نمط إداري فعال يفيد المؤسسات ويجعلها متميزة. ويعرض الشكل (06) نموذج للشبكة الإدارية.

الشكل رقم (06): أسلوب الشبكة الإدارية



المصدر: محسن منصور طاهر، نعمه عباس الخفاجي. نظرية المنظمة: مدخل العمليات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2010. ص 171.

إن هذه الأنماط الخمسة التي تضمنتها الشبكة تماثل افتراضات مختلفة حول مختلف جوانب الممارسات الإدارية والتطويرية وحل الصراع. وأن النمط (9.9) يرى أن هنالك إمكانية كبيرة لتحقيق تكامل فعال بين حاجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة. في حين ترى باقي الأنماط أن الاختلاف في الأهداف والتوجهات بين الأفراد العاملين والمؤسسة لا يمكن التخلص منه. إن استخدام هذه الشبكة للتطوير التنظيمي يتضمن تحسين الممارسة الإدارية والنمط القيادي المعتمد ويقع ذلك في إطار ستة مراحل، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> عبد الباسط عباس أنس. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمّان، الأردن. 2011. ص ص 197-198.

- القيام بإجراء حلقة نقاشية حول أسلوب الشبكة الإدارية للمتدربين لتحديد نمط كل واحد منهم على أبعاد هذه الشبكة. كما أن المتدربين يتعلمون مزيداً من الإمكانيات في حل المشاكل والاتصالات وتطوير عمل الفريق. إن الهدف هو جعلهم يرتقون إلى النمط الإداري (9.9).
- تطوير عمل الفريق وروح العمل الفرقي. وهنا يقوم المشاركون بالتركيز على المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجه المنظمة.
- تطوير العلاقات البينية للمجموعات. وهنا تتفاعل المجموعات لتتقاسم المنظورات والتأسيس لعمل فعال وعلاقات ثقة، وكذلك تحديد الأفعال الضرورية في إطار هذا العمل الجماعي.
- تطوير نموذج استراتيجي. وفي هذه المرحلة يتم تطوير تعريفات محددة وإجرائية للأهداف المالية، للأنشطة، للزبائن، لهيكل المؤسسة، لسياسات اتخاذ القرار وإستراتيجية النمو. إن هذا النموذج يصف رغبة المؤسسة في التميز في الأداء وتطوير واقع حالها نحو الأفضل.
- تطبيق النموذج. إذا كانت المراحل السابقة تتسم بالجودة والفاعلية، فإن عقبات التنفيذ سوف تحل ومشاكل الاتصالات تضحل بشكل كبير. وإذا كانت المؤسسة كبيرة فإن فرق التخطيط يمكن لها تطبيق هذا النموذج في كل وحدة أعمال منها.
- النقد المنهجي المستمر والرصد والمراقبة. إن التقدم باتجاه نموذج استراتيجي فعال ومثالي تُفحص باستخدام مدى من القياسات رسمية وغير رسمية لتقييم الجوانب النوعية والكمية من هذا التقدم. وكذلك لتحديد حاجة المؤسسة من التطوير المستقبلي للأهداف والغايات.

يمكن استخدام أسلوب الشبكة الإدارية بمدى واسع من المستهدفات حيث يمكن أن يصلح كأسلوب للتطوير والتعبير للأنماط القيادية والإدارية حل الصراع ومشاكل الاتصال بين الأقسام وغيرها من الجوانب الأخرى<sup>1</sup>.

**4. بناء الفريق Team Building:** والذي يشير إلى لعملية لتي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات. هذا ويرى الخبيران French & Bell أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الاستشاري لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك فائدة المجموعة قبل بدأ المقابلة، ويوجه لهم الأسئلة التالية:

- ما المشكلات التي تواجهكم؟
- وما اتجاهاتكم بشأن وظائف المجموعة؟
- وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

<sup>1</sup> محسن منصور طاهر، نعمه عباس الخفاجي. نظرية المنظمة: مدخل العمليات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2010. ص ص 170-

عندئذ يجب أن يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء. ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.

**5. البحوث المسحية:** والتي يتطلب إجرائها قيام جميع الأفراد بالمؤسسة بملاء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ. وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المؤسسة وكذا الأفراد من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المؤسسة.

**6. نمذجة السلوك:** من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية. وتتضمن نمذجة السلوك تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون، مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، تحفيز الأفراد وتخفيض معدل التأخير ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- 1- نموذج تسجيلي أو سنمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة.
- 2- التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.
- 3- تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.
- 4- تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.

وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات - حسب ما أورده حسن (2000) - إلى أن نمذجة السلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب، عن ذلك الفرد الذي لم يتلق التدريب، أو الذي تلقى التدريب من خلال طرق أكثر تقليدية للتطوير الإداري<sup>1</sup>.

**7. إعادة الهندسة Re-engineering أو الهندرة:** لعل أشهر وابسط تعاريف الهندرة هو التعريف الذي أورده مؤسس الهندرة مايكل وجيمس شامبي في كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" على النحو التالي "الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسّن هائلة في مقاييس الأداء العصرية الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل"<sup>2</sup>.

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وبعض هذه المزايا تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ابتسام إبراهيم مرزوق. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية- غزة. فلسطين. 2006. ص ص 58-59.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. دار دجلة ناشرون وموزعون. عمان، الأردن. 2007. ص 246.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. مرجع سبق ذكره. ص ص 234-235.

✓ إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات وممارية اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.

✓ اعتماد معايير تقييم المدراء للعمل الجماعي ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.  
 ✓ اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغاية المحافظة على التنظيمات في حالة جيدة ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.  
 ✓ طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي والتي تعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة التغيرات البيئية المعقدة.

**8. إدارة الجودة الشاملة:** يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها وفي ظل زيادة عدد المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة وإحداث تغيير تنظيمي داخلها لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها<sup>1</sup>. ويعرف كوهين وبراناند إدارة الجودة الشاملة بأنها " التطوير مع المحافظة على إمكانيات المؤسسة لتحسين مستمر للجودة، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>2</sup>.

تعتبر الجودة الشاملة مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، فهي نظام إداري يكمن فيه العمق الفلسفي في تعريف النظام من زاوية تحليل النظم بصفته مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل، يؤثر ويتأثر كل منها بالآخر لخدمة الهدف العام وبلوغ الرسالة المنشودة. ويحقق هذا المنظور فلسفة الجودة الشاملة، وهو التغيير من حال إلى حال، فنجد أنها<sup>3</sup>:

- نظام ينشد التكاتف والتعاون في كل الوحدات بالمستويات المختلفة، من أجل تحقيق الهدف الكلي من خلال المعارف الإدارية والمهنية والسلوكية في حدود المناخ التفاعلي للمؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- نظم تضافر الأداء الإنساني والأداء التكنولوجي، بتفاعل أجزائه، لضبط الجودة البشرية والتقنية إلى جودة البيئة والمناخ التفاعلي السليم لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- نظام امتداد حلقات التطوير والتغيير الفعال الذي تعيشه المؤسسات ومنظمات الأعمال، من حيث أن تحسين الأداء والاهتمام بعناصر الإنتاج.
- نظام مدخل التطوير التنظيمي في المجالات المختلفة، مثل التغيير والريادة وبناء فرق العمل.

<sup>1</sup> عبد الرحيم شنيبي، أحمد علماوي. لخضر أوصيف. "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال". ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب. البلدة. (18-19 ماي) 2011. ص 1-23.

<sup>2</sup> حسين محمد الحرارشة. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص 31.

<sup>3</sup> محمد عبد المنعم شعيب. إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي. دار النشر للجامعات. مصر. 2014. ص 130-131.

### III-1-2. القوى الدافعة للتغيير التنظيمي.

لفهم التغيير، عندها يجب أن نفهم مصدره. وهذا ينطوي على استكشاف القوى التي تمارس ضغوطا على نظام مستقر نسبيا وهو المؤسسة لإجبارها على أن تصبح شيئا آخر غير ما هي عليه. عند النظر إلى القوى التي تضغط على المؤسسة فإننا نرى نوعين، القوى الخارجية والداخلية للمؤسسة<sup>1</sup>.

**القوى الخارجية:** القوى الخارجية هي العوامل التي تضغط على المؤسسة من الخارج، وتشمل القوى الخارجية للتغيير الأكثر شيوعا ما يلي:

➤ **التكنولوجيا:** إن التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير في معظم مؤسسات اليوم، وهي السبب الرئيسي في جزء منه، لأنه وفي السنوات الأخيرة طورت التكنولوجيا القدرة على التحويل العميق لكل من طريقة العمل وتقريبا جميع العلاقات الأساسية الهامة للمؤسسة كذلك التي مع العملاء، الموردين، المستثمرين والموظفين.

➤ **الاقتصاد:** إن النمو أو الركود الاقتصادي، الوضع المستقر أو المتقلب للسوق يشكل ضغطا كبيرا على المؤسسة. فعندما يكون الاقتصاد مزدهرا والزيائن يشترن يمكن للمؤسسة أن تستفيد من احتياطاتها النقدية لتتفرع في اتجاهات جديدة، التوجه نحو زيائن جدد، بناء فروع أو مرافق جديدة أو تطوير منتجات جديدة. أما في ظرف مختلف، فإن الركود الاقتصادي يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في أنماط شراء الزيائن، مما قد يجعل المؤسسة تضطر إلى سحب التزاماتها، خطوط الإنتاج، مستويات التوظيف، التحسينات الرأسمالية أو حتى غلق بعض أو كل عملياتها. وفي كلتا الحالتين فإن الاقتصاد باعتباره قوة للتغيير فهو دائما حاضر حتى في القطاع العام.

➤ **المكانة السوقية:** غالبا ما ترتبط بالاقتصاد. هذا المصدر للتغيير يؤثر في المؤسسة من خلال طرح سؤال: هل مازلنا لاعبين في السوق؟ التغيرات في تفضيلات الزيائن، العولمة، عمليات الاندماج والاستحواذ والمؤسسات المتكاملة عموديا التي تشكل تهديدات تنافسية مباشرة لمؤسسات متعددة سوف تستمر في تحد كبير على مكانة كل مؤسسة في السنوات المقبلة. في عالم تكون فيه الانترنت متاحة تقريبا لكل مؤسسة للوصول إلى الزيائن في أي مكان وأي وقت - تجاوز الحواجز السياسية والثقافية -، والحفاظ على المكانة السوقية هو أحد أبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم.

➤ **القيم والاحتياجات الاجتماعية والإنسانية:** مع مرور الوقت، يشهد المجتمع والثقافة تحولات عميقة في حاجات الأفراد، الاعتقاد أو القيمة. هذه التحولات في المقابل لها تأثير قوي فيما يتوقعه الأفراد من مؤسساتهم الاجتماعية ومؤسسات الأعمال من حيث حصولهم على المنتجات والخدمات.

➤ **السياسات الحكومية، القوانين واللوائح:** كرد فعل يعكس الاستجابة وأحيانا قيادة تفضيلات الزيائن - الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية كما تم التطرق إليها أعلاه - الحكومة تمارس قوة دفع قوية لمعظم المؤسسات،

<sup>1</sup> Jeffrey Russell, Linda Russell. Leading change training. Elsevier Ltd. Britain. 2006. PP 11-14.

سواء كانت هذه القوانين واللوائح تؤثر في كيفية توظيف المؤسسات للأفراد، كيفية التعامل مع المخلفات الناتجة عن عملياتها الإنتاجية، كيفية فرض الضرائب عليها، كيف يتم مراجعتها والتدقيق عليها، كيف تحمي موظفيها، ما يجب دفعه للموظفين، كيف تتعامل مع المعلومات التي قامت بجمعها (القضايا الخاصة) أو مجموعة من الجوانب الأخرى من الحياة التنظيمية. والحكومة لها الكثير لتقره عن كيفية عمل المؤسسات.

**القوى الداخلية:** القوى الداخلية هي العوامل والقوى من داخل المؤسسة والتي تضع ضغطا على المؤسسة، موظفيها، قادتها وأصحاب المصالح الآخرين للتحرك في اتجاه جديد. على الرغم من أنه غالبا ما تعكس القوى الداخلية للتغيير ما يحدث في الخارج (القوى الخارجية)، يمكن أيضا أن تمثل الرؤى والأفكار التي هي مستقلة عن الضغوطات الخارجية للتغيير. والقوى الداخلية الأكثر شيوعا التي تتسبب في التغيير من داخل المؤسسة تشمل ما يلي:

➤ **القيادة ورؤية الممكن:** تعرف القيادة على أنها الذهاب قبل أو مع، لتوضيح الطريق، للتأثير أو الحث. فإذا كانت القيادة توضيح الطريق عندها تكون المسؤولية والتحدي الأساسي للقيادة هي تحريك الأفراد في اتجاه جديد. المستويات التنفيذية لأي مؤسسة وكجزء من مسؤوليتها لها واجب أن تحدد الاتجاه والنتائج المرغوبة للمؤسسة. وتقدم أفكار جديدة وخلق رؤية مشتركة هو جزء أساسي من إعداد هذا الاتجاه.

➤ **فشل الأداء:** إذا فشلت المؤسسة في تحقيق أهدافها في مجالات رئيسية مثل: الربحية، النمو، اكتساب عميل جديد، الاحتفاظ بعميل، الاحتفاظ بالعاملين واحتراق السوق، فهي تحتاج إلى تغيير شيء من أجل تحقيق نتائج أفضل. لا يوجد شيء مثل فشل الأداء في مجال رئيسي للحصول على اهتمام الأفراد والإشارة إلى الحاجة إلى التغيير في تغيير في التفكير، الاتجاه، العمليات والإجراءات.

➤ **تركيبية القوى العاملة Workforce demographics:** تشهد القوى العاملة تغيرا كبيرا، وقد شهدت السنوات العشرون (20) الماضية زيادات كبيرة في عدد النساء في قوى العمل وكذلك نسبة العاملين من مختلف الخلفيات العرقية والثقافية، بالموازاة مع التغيرات الديموغرافية، المواقف التي يملكها الموظفون نحو العمل، التوازن الوظيفي عمل/حياة، المكافآت الوظيفية، الطموحات المهنية وغيرها من قضايا العمل التي يمكن أن يتوقع بأن تتغير، ولأن هذه التغيرات الديموغرافية في المجتمع تنعكس في أماكن العمل سوف يكون هناك ضغوطات داخلية معتبرة لاستيعاب التنوع الجديد في احتياجات الموظفين، التوقعات والتطلعات.

➤ **عدم رضا الموظفين:** عندما يكون الموظفون غير سعداء بوظائفهم أو بظروف العمل سوف يصرحون بذلك، سواء كانوا يصلون عدم رضاهم من خلال التذمر، دوران العمل المرتفع، انخفاض الإنتاجية، الشكاوي أو غيرها من مظاهر الصراع، فالموظفون غير السعداء يجدون طرقا لجعل الآخرين يعلمون أن الأمور ليست بخير. عدم رضا الموظف من قضايا العمل كالسياسات التنظيمية، الإجراءات، القيادة، التوجيه، توقعات الأداء، وغالبا ما يتم التعبير عن المبادرات الجديدة كترغبة قوية للتغيير.



➤ أفكار جديدة: أخيراً، الأفكار المبتكرة التي تتحدى الوضع التنظيمي الراهن يمكن أن تأتي من أي مكان، وليس فقط من " القادة " الرسميين للمؤسسة. الموظفون بناء على مبادراتهم الخاصة يمكنهم تقديم أفكار ومقترحات لتغيير أي جانب في طريقة عمل أي مؤسسة. والمؤسسات الصحية تشجع هذا النوع من المساهمة، لكن هذه الأفكار الجديدة يمكن أن تشكل تحدي في بعض الأحيان للتقاليد والممارسات الثقافية العميقة التي تطورت مع مرور الوقت، وهذا قد يعكس تأثير مؤسسي المؤسسة.

إن أي جهد لفهم وإدارة التغيير يجب أن يشمل تقييماً عميقاً وفيها مجموعة معقدة من القوى التي تتسبب في التغيير. إن تحديد هذه القوى الخارجية والداخلية هو واحدة من الخطوات الأولى التي يتخذها قادة التغيير عند محاولة إدخال أفكار وتوجهات جديدة. وهذه القوى يمكن أن يختلف تأثيرها باختلاف أنواع ومستويات التغيير التنظيمي.

### III-1-3. أنواع ومراحل التغيير التنظيمي.

#### III-1-3-1. أنواع التغيير التنظيمي

##### 1. التغيير المخطط والتغيير غير المخطط: ينقسم إلى<sup>1</sup>:

- **تغيير مخطط:** وهو التغيير الذي جاء نتيجة جهود هادفة للأطراف التنظيمية Stakeholders الذين هم مسؤولون عن عمل المؤسسة.

- **تغيير غير مخطط:** هي تلك التغييرات التي جلبت إلى المؤسسة نتيجة القوى البيئية أو قوى لا يمكن السيطرة عليها.

2. **حسب الأسباب:** تنقسم الأسباب المؤدية إلى التغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير إلى<sup>2</sup>:

- **التغيير استجابة لضغوط خارجية:** في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية، وإمكانيات حديثة متطورة.

- **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:** تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها، مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل، ويحسن أدائها.

- **التغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

<sup>1</sup> Lewis Laurie. K. Organizational change: Creating change through strategic communication. Wiley-Blackwell. New Jersey. 2011. P 37.

<sup>2</sup> أسامة خيري. القيادة الإستراتيجية. دار الراجحة للنشر والتوزيع. الأردن. 2014. ص 166.

3. **حسب الزمن:** حيث يعد الأساس الزمني من أهم الأسس المستخدمة في التفرقة بين أنواع التغيير، ووفقا لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع التغيير إلى الأنواع الآتية<sup>1</sup>:

- **تغيير سريع قصير الأجل:** وهذا النوع من التغييرات يتم بسرعة، وهو تغيير إجرائي أكثر منه تغيير هيكلية، يرتبط بالموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ القرار في المؤسسة، ويتطلب منه مراجعة سريعة لما هو قائم ولما هو يواجهه، وهو تكتيك أيضا يعتمد على المناورة والالتفاف من أجل التكيف مع المخاطر التي يواجهها متخذ القرار وينظر إليه على أنه تغيير ظرفي لحظي وليس مستمر، كما أنه يكون تغيير تكيفي من أجل التكيف مع متطلبات الموقف الملح والعاجل الذي يواجهه عملية التغيير.
- **تغيير متوسط الأجل:** وهو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط ارتباطا قويا بالسياسات المختلفة الخاصة بالمؤسسة، مثل سياسات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد الخاصة بالمشروع، أو سياسات الاستثمار الخاصة بالمؤسسة.
- **تغيير طويل الأجل:** وهو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر، بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المؤسسة، وبعمليات إعادة الهيكلة Restructuring الخاصة به، ومن ثم فإنه يستلزم وقتا طويلا لتنفيذه. وغالبا ما تتداخل الأنواع الثلاثة السابقة، فالتغيير طويل الأجل يحتوي التغييرات متوسطة الأجل، والتي تحتوي التغييرات قصيرة الأجل، ومن ثم تتداخل كل منها في الأكبر والأوسع والأطول، حتى تصل إلى تحقيق التغيير المطلوب، ويتصل هذا بصفة أساسية بالهيكل الاستراتيجي للمؤسسة بشكل أساسي ورئيسي.

4. **حسب مدى التغطية:** وتنقسم إلى:

- **تغيير كلي:** وهو يشمل نظاما بكامله كمؤسسة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو أفراد، وهو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي. إن اللجوء إلى التخصص أو الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال للتغيير الكلي.
- **تغيير جزئي:** وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة، وهو بهذا الشكل يمثل التغيير التنظيمي، فمحاولة تدريب الأفراد في أحد الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي.

5. **التغيير المادي والتغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** على أساس موضوع التغيير نميز بين نوعين<sup>2</sup>:

- **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي الذي يمس المعدات والأدوات، والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر سامح، محمد سيد قنديل علاء. التطوير التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان، الأردن. 2010. ص 283-284.

<sup>2</sup> دليلة بركان. مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال وفقا لمجال التغيير التنظيمي: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك و الشركة الجزائرية للمياه- بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016. ص 17.

- التغيير النفسي أو المعنوي: فهو الذي يصيب سلوك العاملين وطر أداء العمل ويتم هذا بواسطة برنامج التنمية أو التدريب.

6. حسب سرعة التغيير: وينقسم إلى:

- تغيير تدريجي: وهو تغيير بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً. وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

- تغيير فجائي: وهو تغيير سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أن لطمة على الوجه تفيق المؤسسة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى، وأن التغيير البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات، وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

7. حسب الشكل أو المضمون: وينقسم إلى:

- تغيير شكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل التغيير شكلياً أو إجرائياً، ويبقى الحال كما هو عليه.

- تغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء Substance. فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقة تهتم بالمضمون وليس الشكل<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن الأنواع السابقة الذكر يمكن تتداخل فيما بينها فقد يكون التغيير مخططاً وكلها يمس جميع أجزاء المؤسسة وطويل الأجل في نفس الوقت، فالمؤسسة نظام مفتوح بأنظمتها الفرعية التي تترابط وتتداخل فيما بينها لتخدم أهدافها الفرعية والتي تصب في تحقيق هدف المؤسسة.

### III-1-3-2. مراحل التغيير التنظيمي

تناول كثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية التغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها ومراحل وخطوات عملية التغيير، وطرح نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال<sup>2</sup>. وفيما يلي المراحل التي تمثل النموذج العام من أجل إحداث عملية التغيير التنظيمي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أحمد ماهر. تطوير المنظمات. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر. 2007. ص ص 25-27.

<sup>2</sup> حسين حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط3. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009. ص 375.

<sup>3</sup> ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني. إدارة التغيير والتطوير. إثراء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2013. ص ص 54-55.

1. **معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المؤسسة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية والسياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المؤسسة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون المصدر تغيير المناخ التنظيمي أو الجو العام المتمثل في شعور وإحساس الأفراد بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المؤسسة.
  2. **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن وما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير.
  3. **تشخيص مشكلات المؤسسة:** والمشكلات هنا قد تتعلق بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشكلات.
  4. **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها أسباب: منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، ومتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، وإحساس الأفراد أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تادية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار، والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
  5. **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
  6. **وضع استراتيجيات التغيير:** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة وهي الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وتغيير البنات التنظيمي، وكذلك التكنولوجيا من خلال تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمؤسسة، والقوى البشرية عن طريق التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين وتنمية العمل وتوظيف جديد.
  7. **تنفيذ الخطة خلال فترة معينة:** وعدم ترك المجال مفتوحا، بمعنى تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.
  8. **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها:** من أجل إجراء التقييم اللازم، ومعرفة مدى النجاح الذي تحقق بتنفيذ تلك الخطة.
- إن الأدبيات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي تكاد لا تخلو من معالجة موضوع مقاومة التغيير التنظيمي، باعتبار أن عملية التغيير تتطلب تضافر وتعاضد الجهود في جميع جوانب المؤسسة، فإنه يجب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بشكل يخدم أهداف واستراتيجيات المؤسسة، كما أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يتوقف على نجاح التعامل مع مقامة التغيير التنظيمي.

### III-1-4. مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التعامل معه.

#### III-1-4-1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

حسب Jeffmar فإن الخطوة الأساسية الأولى في عملية التغيير هي أنه على الإدارة ضمان وجود الدوافع والاستعدادات الكافية للتغيير القادم. في سياق التغيير التنظيمي، كثيرا ما يتم النظر وتقديم مقاومة التغيير على أنها غير عقلانية واعتبارها مشكلة، وأنها أمر يحتاج إلى التعامل معه في أي مبادرة لإدارة التغيير، والتي لها العديد من التعريفات<sup>1</sup>. مقاومة (الأفراد) للتغيير التنظيمي تعرف على وجه الخصوص حسب Perron و Delisle، Colerette (1997) باعتبارها "التعبير الضمني أو الصريح لردود الأفعال الدفاعية في اتجاه التغيير المقصود"<sup>2</sup>. كما تم تعريف مقاومة التغيير بأنها "أي سلوك يحاول الحفاظ على الوضع الراهن"<sup>3</sup>. تعرف مقاومة التغيير التنظيمي أيضا بأنها "رد فعل الأفراد الناتج عن معارضة التغيير التنظيمي"<sup>4</sup>.

تتفق هذه التعاريف في أن مقاومة التغيير التنظيمي سلوك وتعبير معارض يهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن الذي يصدر عن الأفراد، وتختلف من حيث اعتبارها تعبير أو سلوك أو رد فعل، إلا أنها تصب في ذات الفكرة وهي القوة المعارضة والرافضة للتغيير التنظيمي.

يمكن القول ومن خلال التعاريف المذكورة أعلاه أن مقاومة التغيير التنظيمي هي تلك الاستجابة التي تكون في الشكل الضمني أو الصريح الناتجة عن معارضة التغيير التنظيمي محاولة للحفاظ على الوضع الراهن، وهذه المقاومة يمكن أن تكون ذات آثار إيجابية أو سلبية سواء للفرد أو المؤسسة.

#### III-1-4-2. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن أن تتخذ المقاومة أشكالا وصورا عديدة تتراوح من اعتبارها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير. ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Raluca Mutihac. Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change: Case study of OMV Petrom. Unpublished master's thesis. Aarhus School of Business. Denmark. 2010. P 23.

<sup>2</sup> Céline Bareil. La résistance au changement: Synthèse et critique des écrits. Series des cahiers du CETO « Centre d'Etude en Transformation des Organisations ». Cahier 04\_10. HEC Montréal. Canada. 2004. PP 1-17.

<sup>3</sup> Pauline Ash Ray. Management of change to ensure is success: A longitudinal study. Unpublished doctoral dissertation. Trident University International. California. 2011. P 21.

<sup>4</sup> Kamran Khan, Ur Rehman Masood. Employee resistance towards organizational change. Unpublished master's thesis. Blekinge Institution of Technology School of Management. Ronneby, Sweden. 2008. P 18.

<sup>5</sup> فتحي خليل عبيد عوي. واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 2009. ص 41.

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
  - توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
  - يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
  - يظهر الفرد بأنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
  - يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
  - يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
  - يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
  - يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
  - يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
  - يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.
- يرى Nigel King & Nil Anderson وهما يتحدثان عن صور التعبير عن المقاومة أنه لا معنى للحديث عنها باعتبارها سلوك فردي متوحد فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف، وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية. كما يمكن للمقاومة أن تأخذ أي شكل من التوليفات التالية<sup>1</sup>:
- تقليل التزام المؤسسة.
  - زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
  - زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
  - تقوية معايير الجماعة والضغط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
  - زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.
  - انتشار الصدامات التي تنتج عن الاستياء إلى أماكن وأمور أخرى للتفاوض عليها.
- في كتابه تحت عنوان " مدح التغيير Eloge du changement " حاول (Carton, 1997) تصنيف أشكال المقاومة. قدم أربعة أشكال أساسية للتغيير: الجمود، الاحتجاج، الثورة أو الاحباط، والتي تعرف كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سمير عباس. الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD: دراسة ميدانية بجامعة برج باجي مختار عنابة كنموذج. رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير غير منشورة. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة برج باجي مختار. عنابة. 2007. ص ص 193-195.

<sup>2</sup> Alain Vas, Vande Velde Bénédicte. "La resistance au changement revisitée du top management à la base: Une étude exploratoire". Papier présentée à la IX<sup>ème</sup> Conference Internationale de Management Stratégique: Perspectives en

- ❖ **الجمود L'inertie:** يتمثل في غياب رد الفعل على التغيير. الأفراد الذين يتميزون بالجمود يوحون بأنهم يقبلون التغيير، لكنهم يحاولون تغيير تطبيقه. وترشيد الجمود يكون بأخذ الحيطة وضرورة طلب المشورة الإيجابية.
- ❖ **الاحتجاج:** وهو الشكل المفضل للمقاومة وهو وسيلة أساسية للوصول إلى تكامل التغييرات، فالتغيير غير المبرر غير مقبول. تتمثل في الشكل الأكثر إنتاجية واستعمالاً للمقاومة. الاحتجاجات يمكن رؤيتها باعتبارها مفاوضة حول مضمون وشكل التغيير. ويشكل حاجة طبيعية للأفراد للتأثير في الحقائق الخارجية من أجل تقريبه إلى الواقع الداخلي.
- ❖ **الرفض:** يحدث عندما يكون هناك عجز في موافقة الفرد لواقعه والواقع الذي يقترحه التغيير. العمل النقابي، طلب النقل، اللجوء إلى التسلسل الهرمي، الإضراب، ...، هي أمثلة عن المقاومة التي تأخذ شكل التمرد. التمرد دائماً ما يكون مسبوقاً بتهديد خاصة في المحاجة. وهناك تهديد تكتيكي (تهديد بالإقالة) للذين يحاولون التأثير في التمثيل للواقع والتغيير المقترح مع استحضار عواقب القيام بذلك مسبقاً لا تشكل جزءاً من نمط التغيير. والمبدأ الأساسي للتغيير يظهر في شكل ضمني أو صريح، التحسين، التهديد يهدف إلى إظهار أن التغيير خطر ليس للتحسين ولكنه يفاقم الوضع.
- ❖ **الإحباط:** هو أكثر خطورة وتلاعبا من التمرد. يأخذ عادة شكل المبالغة حيث أن الهدف هو إظهار عدم جدوى التغيير، إخراج قادة المشروع. الإحباط يستند على العلاقة الهرمية وبشكل عام على التي تربط الفرد بقائد التغيير. بل هو انعكاس لتقدم درجة واضحة أو درجة أولى من التمرد من الدرجة الثانية.

### III-1-4-3. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

على الرغم من حقيقة أن التغيير ينفذ لأغراض إيجابية مثل التكيف مع ظروف البيئة غير المستقرة والحفاظ على القدرة التنافسية، فأعضاء المؤسسة غالباً ما تكون ردود أفعالهم تجاه جهود التغيير سلبية ويقاومون التغيير. السبب الرئيسي من هذا الرد فعل السلبي هو نتيجة لضغوط، التوتر واللا تأكد القادم مع التغيير، ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي نذكر:<sup>1</sup>

- **التغييرات أو المؤثرات مع تحقيق الاحتياجات:** التغييرات تمنع الأفراد من تحقيق الاحتياجات الاقتصادية، الاجتماعية، الاحترام وغيرها من الاحتياجات، والتي قد تواجه بالمقاومة. بذلك فالأفراد يقاومون التغييرات التي تؤدي إلى خفض دخلهم، وضعهم الوظيفي والعلاقات الاجتماعية.

mangement strategique. Association Internationale de Management Stratégique. Montpellier, France. (24-26 Mai) 2000. PP 1-27.

<sup>1</sup> Yılmaz Derya, Kılıçoğlu Gökhan. " **Rsistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations**". European Journal of Research on Education. International Association of Social Science Research. Turkey. V 1. N 1. 2013. PP 14-21.

- **التصور الانتقائي:** يقوم الأفراد بمعالجة المعلومات المقدمة بشكل انتقائي ليس من أجل تغيير وجهة نظرهم. ففي الواقع، الأفراد يسمعون ما يريدون سماعه ويتجاهلون أي معلومة تهدد تصورهم. بعبارة أخرى، الأفراد يفسرون صورة العالم الحقيقي حسب تصورهم الخاص للواقع وهو ما يولد وجهة نظر متحيزة لموقف معين ومقاومة التغيير الذي يحدث.
- **العادة:** عندما تتم مواجهة التغيير، قد يميل الأفراد إلى رد الفعل على هذه التغييرات نتيجة تعودهم على الطريقة المعتادة في التصرف. في الواقع، الأفراد يميلون إلى الاستجابة للظروف بطريقة معتادة. فالعادات تكون بمثابة وسائل الأمان والراحة، والتغييرات المقترحة على العادات قد تتم مقاومتها.
- **الإزعاج أو فقدان الحرية:** عندما ينظر إلى التغيير على أنه إزعاج ويحد من حرية التصرف مع زيادة الرقابة، فإن أعضاء المؤسسة قد يقاومون تطبيقات التغيير.
- **الآثار الاقتصادية:** إذا اعتبر التغيير كمخفض للدخل أو المكافآت الأخرى فمن المرجح أن يقوم الأفراد بمقاومة التغيير. فالأفراد قد يرغبون في الحفاظ على الوضع الحالي من خلال ترسخ أنماط العمل.
- **الأمن في الماضي:** الأفراد الذين لديهم حاجات مرتفعة للأمن يقومون بمقاومة التغيير أكثر من الآخرين لأن التغيير يهدد شعورهم بالأمن. فعندما يواجه الأفراد أساليب جديدة أو غير مألوفة أو مواقف صعبة ومحبطة فإنهم قد يتمسكون بالماضي مع الرغبة في الحفاظ على الطرق القديمة.
- **الخوف من المجهول:** إذا أدخلت تغييرات ابتكارية أو جذرية دون إعطاء معلومات حول طبيعة التغيير، فإن أعضاء المؤسسة سوف يصبحون خائفين وقلقين حول الآثار المترتبة عن التغيير. في الواقع، إن التغيير يحدث الشك واللاتأكد لأن الأفراد يحبون الاستقرار.
- **التحديات على القوة والنفوذ:** التغييرات التكنولوجية والإدارية تهدد قواعد القوة في المؤسسة مما قد يؤدي إلى إثارة المقاومة بسبب النظر إليها كتهديد لقوة أو نفوذ جماعات معينة في التحكم في اتخاذ القرارات، الموارد وتصورات المعلومات. على وجه التحديد، التغييرات التي تتميز بالتهيب قد تهدد مجموعات محددة في المؤسسة. إن إعادة توزيع سلطة اتخاذ القرار يمكن أن يهدد علاقات القوة طويلة المدى.
- **تقادم المعرفة والمهارات:** أفراد المؤسسة يقاومون التغيير التنظيمي عندما تتقادم معارفهم ومهاراتهم. ومن الضروري الاعتراف بأن المعرفة مرتبطة بالإدارة طالما يمكن أن ترتبط المهارات في أي فرد في المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** في المؤسسات التي تملك البيروقراطية المثالية مع التسلسل الهرمي للسلطة، تقسيم العمل والتخصص، الأنظمة والقواعد، يتم إعطاء بعض درجات الهيكلية تعطى لبعض المجموعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. رغم أن هذه الحاجة قد لا تؤدي وظيفتها للمؤسسة، وتصبح كعامل أساسي في مقاومة التغيير.
- **الموارد المحدودة:** المؤسسات التي لا تملك موارد متاحة تفضل الحفاظ على وضعها الحالي فالتغيير يتطلب موارد كراس المال والأفراد الذين يملكون المهارات الملائمة وكذا الوقت. الموارد غير الكافية قد تؤدي إلى التخلي عن التغييرات المرغوبة.



III-1-4-4. فوائد مقاومة التغيير التنظيمي

هناك أوقات أخرى تكون فيها المقاومة أفضل تصرف. وللأسف، مصطلح مقاومة غالبا ما يكون له دلالة سلبية، وهذه فكرة خاطئة، فأحيانا المقاومة هي الاستجابة الأكثر فعالية. إذا كانت معتقدات، قيم وسلوكيات الأفراد توفر لهم سل بناءة لتلبية احتياجاتهم عندها يكون من التكيف والصحي التمسك بها ومقاومة التغيير. بعض التغييرات يمكن أن تعطل هذه العملية وتتسبب في جعل الفر غير منظم واقل إنتاجية، في هذه الحالات من مصلحة الفرد مقاومة التغيير. بالتالي، هناك أوقات تكون المقاومة مشكلة وأوقات تكون هي الحل<sup>1</sup>. يرى (Klein Donald, 1996) أن كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية ليست سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره لشكل أفضل.
- ✓ تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ✓ إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة.

إضافة إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية التالية<sup>3</sup>:

- ✓ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة: وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- ✓ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد الإدارة على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير: وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الأفراد وإحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
- ✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما توفر، متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

<sup>1</sup> Hultman K. E. "Managing resistance to change". Encyclopedia of Information Systems. Academic Press. San Diego, CA. Vol 3. 2003. PP 693-705.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات: منظور كلي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن. 2013. ص 355.

<sup>3</sup> حسين حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط2. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2010. ص 293.

في حين ينظر Ford & Ford (2009) إلى مقاومة التغيير على أنها مصدر يعزز من عملية التغيير فيما لا يقل عن خمس طرق<sup>1</sup>:

- ✓ **تعزيز الوعي:** عندما يطرح الأفراد الأسئلة حول التغيير والتي يتم الإجابة عنها ومناقشتها، حتى وإن كان ذلك ينطوي على تبادل حاد، هذا يخلق المزيد من الوعي حول البرنامج وهذا أمر إيجابي في حد ذاته.
- ✓ **العودة إلى الهدف:** بينما الوعي يكون حول ماذا، الهدف يكون حول لماذا. الأفراد للذين هم غير مشتركين في التغيير بحاجة إلى فهم سبب التغيير وهي الطريقة التي سيكونون من خلالها أكثر مشاركة. في معظم الأحيان، يكون عندما يبدأ الأفراد بالمقاومة من خلال الأسئلة وسلوكيات أخرى التي يكون بسببها من المهم تبيان سبب التغيير.
- ✓ **تغيير التغيير:** يمكن أن تؤدي المقاومة إلى نتائج أفضل، فمقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تؤدي إلى تصحيح جوانب لم يرها المروجن للتغيير. في هذه الحالة، مساهمتهم يمكن أن تؤدي إلى إصلاح كلي أو جزئي للبرنامج وإلى ربح المؤسسة.
- ✓ **بناء المشاركة والالتزام:** قد تؤدي المقاومة إلى الترابط، المشاركة والتعاون بين "نحن وهم" في مشروع التغيير.
- ✓ **اتمام النقائص الماضية:** في بعض الأحيان، الأفراد يقاومون بسبب تجاربهم السابقة، عندها يأتي في المقدمة قادة التغيير الحالي الذين قد يضطرون إلى العودة وتصحيح عيوب الماضي (سياسات، أخطاء، ...) وذلك من أجل الماضي للأمام. في هذه الحالة، مقاومة التغيير الحالية توفر الفرصة لإتمام النقائص الماضية.

### III-1-4-5. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

اقترح Kotter & Schlesinger عددا من الطرق المحددة التي يمكن من خلالها التغلب على مقاومة التغيير. ستة من أكثر المناهج المعروفة والمستخدمة للتغلب على مقاومة التغيير تتضمن: التعليم والاتصال، المشاركة والارتباط، التسهيل والدعم، التفاوض والاتفاق، التحكم والاستمالة، والترهيب الصريح والضمني. هذه الاستراتيجيات هي كالتالي<sup>2</sup>:

**التعليم والاتصال:** وهذا يعني تحقيق أقصى قدر من الاتصال حول التغيير حتى يتمكن الأفراد من فهمه أفضل، على سبيل المثال: كل عضو يقوم بإرسال خطة توضيحية لشرح ما هو المقصود بالتغيير وسبب الحاجة إليه وكيف سيعود بالنفع على المؤسسة. المقترحات من أجل التغيير غالبا ما تعاني بسبب عدم الفهم أو الشائعات. المعلومات تعطي الأفراد قاعدة أكثر أمانا للالتزام بالتغيير. ومع ذلك، تعتمد هذه الطريقة على مصداقية المتصلين والتي قد لا تعمل عند وجود عدم الثقة. إضافة إلى أنها قد تستغرق وقتا طويلا وتكون مكلفة.

<sup>1</sup> IK Muo. "The other side of change resistance". International Review of Management and Business Research. Nigeria: International Review of Management and Business Research Journal. Vol 3. No 1. 2014. PP 96-112.

<sup>2</sup> Sarah Leberman, Chris Collins, Linda Trenberth. (2005). Sport Business management in Aotearoa / new Zealand. 2<sup>nd</sup> ed. South Melbourne. Cengage Learning Australia. Australia. PP 203-204.

**المشاركة والارتباط:** في هذه الطريقة الأفراد معنيون بقرار التغيير وتنفيذه، على سبيل المثال، فإن أي تغيير سوف يتبع سلسلة من المناقشات المفتوحة على جميع الأعضاء، وسيتم التصويت عليه. إشراك الأفراد يزيد من الموارد المتاحة من خلال تمكين الأعضاء من إضافة معارفهم ومهاراتهم في هذه العملية، كما وأنه يؤدي إلى زيادة الالتزام بالقرار. من جهة أخرى، قد لا يملك الأفراد الخبرة المناسبة وقد يتوصلون إلى قرار غير فعال. كما أن المشاركة تؤدي إلى تعقيد الأمور واستغراق وقت طويل. كما أن التغيير المرغوب قد يتم رفضه من قبل المشاركين.

**التسهيل والدعم:** هنا يتم تقليص المقاومة من خلال تقديم الدعم في شكل التدريب، المساعدة أو المشورة. على سبيل المثال: لمساعدتك على التكيف مع التغيير، أعضاء اللجنة سيكونون سعداء بمقابلة الأفراد على أساس فردي من أجل شرح المعلومات الأساسية ومساعدتهم على التكيف. هذه المقاربة غالباً ما تساعد الأفراد على التكيف مع التغيير، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً كما يمكن أن تأتي بنتائج عكسية إذا نفذت بشكل سيء.

**التفاوض والاتفاق:** وهذا ينطوي على تقديم منافع للمقاومين في مقابل امتثالهم، على سبيل المثال: إن كنت توافق على حركة العضوية الجديدة، عندها سوف نضمن امتيازات خاصة لأولئك الذين كانوا أعضاء لأكثر من عشر سنوات. غالباً ما يمكن تجنب المقاومة الأساسية في هذه الطريقة، ولكن على حساب التغييرات الواجب القيام بها. كما أنها تشجع الآخرين للحصول على منافع إضافية.

**التحكم والاستمالة:** يتضمن التحكم تأثير سري، على سبيل المثال، تغيير الحقائق لجعل التغيير يبدو جذاباً، إعطاء وعود لا يمكن الحفاظ عليها. الاستمالة هي شراء أو ضمان امتثال قادة أو قوى المقاومة، على سبيل المثال، إذا احتفظت بمعارضتك لنفسك، نضمن لك مكاناً في المؤسسة بعد إحداث التغيير. مرة أخرى، هذه التكتيكات يمكن أن تؤدي إلى نجاح قصير الأجل، لكن الاستمالة يمكن أن تكون غير مقبولة أخلاقياً وقد تسبب مشكلات على المدى الطويل عندما يعي الأفراد أنه تم التلاعب بهم.

**التهريب:** هذا يعني استخدام التهديدات لفرض إرادة الفرد، على سبيل المثال، ينظر إلى كل من يعارض خطة التغيير كتأثير مفكك وقد يستلزم إنهاء عضويتهم. الإكراه سريع وبسيط، لكنه غالباً ما يثير الغضب وتعظيم المقاومة.

الجدول التالي يوضح هذه الاستراتيجيات، حالات استخدامها، مزايا وعيوب كل منها.

الجدول رقم (05): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، حالات استخدامها، مزايا وعيوب كل منها

المقاربة	عادة تستخدم في حالات	المزايا	العيوب
التعليم + الاتصال	عندما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون غير دقيقة أو التحليل غير دقيق.	حالما يقتنع الأفراد بالتغيير فإنهم غالباً سوف يساعدون في تنفيذه.	يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا ما كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير.
المشاركة + الارتباط	عندما لا يملك المبادرون بالتغيير كل	الأفراد المشاركين في التغيير	يمكن أن يكون مضيقاً للوقت

المعلومات التي يحتاجونها من أجل لتخطيط التغيير، وأين يملك الآخرون قوة كبيرة للمقاومة.	سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وأي معلومة يملكونها ذات صلة فإنهم يقومون بتضمينها في خطة التغيير.	إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير غير ملائم.
الموقف التي يقاوم فيها الأفراد التغيير بسبب مشكلات التكيف.	عدم وجود أسلوب آخر يعمل بشكل جيد مع التكيف.	يمكن أن يستغرق وقتاً، ويكون مكلفاً ومع ذلك يفشل.
في حالة فرد أو مجموعة من الواضح أنهم سوف يفشلون في التغيير وعندما تكون هذه المجموعة قوة كبيرة للمقاومة.	أحياناً يكون طريقة سهلة نسبياً لتجنب قدر كبير من المقاومة.	يمكن أن تكون مكلفة جداً خاصة في الحالات التي ينفذ فيها الآخرون للتفاوض من أجل المواكبة.
عندما تفشل الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	يمكن أن تكون سريعة نسبياً وحل غير مكلف لمشكلات المقاومة.	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات في المستقبل إذا ما أحس الأفراد بالتلاعب.
عندما تكون السرعة ضرورية والمبادرون بالتغيير يملكون سلطة واسعة.	سريعة ويمكنها التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	يمكن أن تحفز المخاطر إذا ما ترك الأفراد غاضبين من المبادرين للتغيير.

Source : John. P Kotter. John P. Kotter on what leaders really do. Harvard business review book. USA. 1999. P 44.

### III-1-5. مجالات التغيير التنظيمي.

يتفق العديد من الكتاب أن مجالات التغيير متمثلة في (الأفراد، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، المنتجات، السلوك والاستراتيجيات) ومنهم (Daft (2001) و Mintzberg (1992) وأبو رذن (2005)<sup>1</sup>. المؤسسة كنظام مفتوح بأنظمتها الفرعية التي تؤثر وتتأثر فيما بينها، فإن أي تغيير يحدث في أي نظام فرعي سوف يؤثر في بقية الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وقد عمدنا اختيار أكثر المجالات أو الأبعاد التي يمسها التغيير التنظيمي شيوعاً في أدبيات الإدارة، على اعتبار أنها مجالات حيوية في المؤسسة وهي الاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

### III-1-5-1. التغيير الاستراتيجي

بينت العديد من أدبيات التغيير أهمية إضافة الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن يتم ربطها بشكل كبير بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حيث أن عملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه

<sup>1</sup> عليا جاسم الجبوري. "تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير وزارة الكهرباء". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مج 17. ع 61. العراق. 2011. ص 79-106.

الرؤية البعيدة المدى أو الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة أو وسيلة لتحقيق الرؤية ورسالة المؤسسة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خارطة الطريق تحتاجها الرؤية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام بالوقت والميزانية المحددة والعمل لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة<sup>1</sup>. وقد أشار Hill & Jones (2001) إلى التغيير الاستراتيجي على أنه حركة المؤسسة بعيدا عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية<sup>2</sup>. يعرف أيضا بأنه "التعديل الكبير في مجموعة الموارد أو الروتين الذي تستخدمه المؤسسة في المنافسة"<sup>3</sup>.

يمكن أن تقوم بعض المؤسسات بإجراء تغييرات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فعلى مستوى المؤسسة قد تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع أو من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، كما قد تضيف المؤسسة وحدة إستراتيجية جديدة أو تستبعد إحدى الوحدات الموجودة لديها. وعلى مستوى النشاط قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الهجوم أو من الهجوم إلى التحوط وذلك حسب ظروفها التشغيلية وظروف البيئة المحيطة بها، كما قد تغير المؤسسة من واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيرها من الوظائف<sup>4</sup>.

### III-1-5-2. التغيير في الهيكل التنظيمي

ترتبط عملية تغيير الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم الهيكل التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى<sup>5</sup>.

واحد من أهم وأكثر مجالات التغيير التنظيمي انتشارا هو التغيير الهيكلي وهو شائع ومعروف للغاية. وهو التغيير الذي يغير شكل المؤسسة، عدد المستويات الإدارية، طبيعة الوظائف وعددها، أو المبادئ التي تنظم المؤسسات (المنطقة، المنتج، مجموعة العملاء، أو بعض من مزيج من عنصرين أو أكثر من هذه العناصر).

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيطي. إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011. ص 93.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب. أسيل علي مزهر. "التغيير الاستراتيجي ولابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". مجلة الدراسات العربية. جامعة البصرة. مج 1. ع 3. العراق. 2007. ص 16-41.

<sup>3</sup> James. M Bloodgood, Jr. J. L. Morrow. "Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge". Journal of Management Studies. Wiley- Blackwell Publishing Ltd. Massachusetts. Vol 40. No 7. 2003. PP 1761-1782.

<sup>4</sup> محمد زرقون. "دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية". مجلة الواحات للبحوث والدراسات. جامعة غرداية، الجزائر. ع 11. 2011. ص 124-144.

<sup>5</sup> رعد محمد يحيى خروفة. "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى". مجلة تنمية الراقدن. جامعة الموصل. العراق. مج 32. ع 1. 2010. ص 1-33.

فالمؤسسات في السنوات الأخيرة سعت إلى تحسين الأعمال والتوجه نحو سلوكيات وأولويات الزبون من خلال إنشاء وحدات أعمال إستراتيجية (SBU). كما سعت إلى تحقيق المرونة من خلال فرق متعددة الوظائف. وقد تم تتبع التكلفة التنافسية من خلال، استبعاد الوظائف الرأسية وخفض الوظائف الخدمية من خلال توظيف وحدات إنتاجية لتشمل مجموعة أوسع من الوظائف والمسؤوليات<sup>1</sup>.

### III-1-5-3. التغيير التكنولوجي

يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة<sup>2</sup>.

إن الدافع الأكبر لتبني تكنولوجيات جديدة ومتطورة هو زيادة الربحية وتدعيم الفرص من أجل النجاح التسويقي، فالمنتج لو استطاع أن يصمد مؤقتاً أمام قوى المنافسة السوقية، فإنه لا يزال محاطاً بالعديد من الضغوط والدوافع للسعي وراء أساليب إنتاجية أفضل وإدخال تكنولوجيات متطورة. وبشكل أكثر تحديداً، هناك قوى معينة تدفع المؤسسات إلى الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة، نذكر منها<sup>3</sup>:

- ❖ حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها السوقي الحالي فلا بد أن تقابل احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، وذلك لذب المشترين بعيداً عن المؤسسات المنافسة. لهذا تجد المؤسسات أن الاستثمار في تكنولوجيات تحسين المنتجات يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية، مثل، سعر أقل، أو جودة أعلى أو خدمات أكثر بعد البيع أو قدر أكبر على التحمل أو ضمان أطول، أو ملائمة أحسن. وبذلك، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيات يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة محسنة تستطيع أن تستحوذ على ميول المستهلك، والاحتفاظ به بعيداً عن المنتجات البديلة، وزيادة شهرة المؤسسة.
- ❖ تندفع المؤسسات نحو تبني تكنولوجيات جديدة بسبب رغبتها في تفادي التطورات المعاكسة في أسواق مدخلات الموارد التي تحتاجها المؤسسة. فالاتجاه نحو الآلية قد يكون بسبب ارتفاع تكلفة العمل البشري، والزيادة المستمرة في أسعار المواد الأولية.
- ❖ لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط المختلفة التي تفرض عليها تجديد نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تغاضت المؤسسة عن تغيير تكنولوجياتها وتجديدها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية كبيرة، إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها فإنها تستطيع أن تجني ثمار

<sup>1</sup> Graeme Salaman, David Asch. Strategy and capability: Sustaining organizational change. Blackwell. New Jersey 2003. P 3.

<sup>2</sup> حسين رحيم علاوي عبد الفتاح. "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله". ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة. البليدة. (12-13 ماي) 2010. ص 1-18.

<sup>3</sup> محمد قريشي. مرجع سبق ذكره. ص 129.

المزايا التنافسية القائمة على أساس إما التكلفة المنخفضة أو تقديم منتجات مميزة بحث تستطيع المؤسسة أن تبنى مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه وتكسب أرباحا غير عادية.

### III-1-5-4. التغيير في الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيم، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد، فدراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيم بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على عمليات التنظيم<sup>1</sup>. تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسات وتساهم في تغيير سلوك الأفراد"<sup>2</sup>.

تشير التغييرات الثقافية إلى تلك التغييرات في قيم، مواقف، توقعات، معتقدات، قدرات وسلوكيات الأفراد. وتطبق التغييرات الثقافية تغييرات في عقلية عمل الأفراد ونوع عملهم. هناك حاجة إلى التغييرات الثقافية وذلك بسبب إعادة الهيكلة، التحرك باتجاه أشكال أفقية للتنظيم، تنوع العملاء والحاجة إلى تعلم معارف جديدة<sup>3</sup>.

لقد اضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الفرد المعاصر، ونتيجة لحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التحلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير<sup>4</sup>.

من أجل إحداث أي نوع من التغيير التنظيمي، يجب إدارة ثقافة المؤسسة وفقا لذلك. وقد اشترك في هذا الرأي علماء مثل Johnson & Scholes عام 1993 في تصورهما للشبكة الثقافية. ومن الواضح أيضا في الحجج التي توصي المؤسسات أن تتخذ خصائص الثقافة (التكاملية) الداعمة المرتبطة بالهيكل الأساسي أو التي سوف تحقق التميز في

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله الفضلية. التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. 2008. ص 28.

<sup>2</sup> فهد يوسف الدويلة. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. 2007. ص 13.

<sup>3</sup> Diana Elena Rus. Organizational change management and its implementations in a public institution. Unpublished master's thesis. University of Vienna. Vienna, Austria. 2013. P 40.

<sup>4</sup> يوسف صالح الحمد العنزي. أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. 2013. ص 24.

الأداء. انطلاقاً من هذه الآراء ووجهات النظر، التغيير التنظيمي المستمر سوف ينشأ أولاً فقط من خلال تغيير مواقف الأفراد وقيمهم، بعبارة أخرى تغيير الثقافة في أعماق مستويات معانيها<sup>1</sup>.

### III-2. إدارة التغيير التنظيمي

#### III-2-1. مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي.

#### III-2-1-1. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها " مقارنة في تخطيط، تصميم، تنفيذ، قياس والحفاظ على عملية التغيير في نشاط الأعمال"<sup>2</sup>. حسب Kanter et al (1992) فإنها " نقل سلوك المؤسسة بأكملها من درجة إلى درجة أخرى"<sup>3</sup>. في حين أشار إليها Reissner (2011) بأنها " العملية الإدارية التي تتضمن مجموعة من الخطوات التي تتمثل بإدراك الحاجة إلى التغيير ودراسة بيئة التغيير وتوفير مستلزمات التغيير والتنفيذ والمتابعة والتقييم"<sup>4</sup>.

كما عرفها Steve Smith بأنها " عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"<sup>5</sup>.

إدارة التغيير التنظيمي هي " مقارنة لنقل أو تحويل الأفراد، الفرق والمؤسسات من وضع حالي إلى وضع مرغوب فيه في المستقبل"، فهي عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصالح لقبول التغيير واعتناق التغيير في بيئة أعمالهم<sup>6</sup>.

تتفق هذه التعاريف في أن عملية إدارة التغيير التنظيمي مقارنة وعملية تتضمن مجموعة من الخطوات والأساليب التي تستخدمها من أجل المحافظة على عملية الانتقال بالمؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه وتختلف من حيث العمليات والخطوات التي تتضمنها هذه العملية حسب كل تعريف، وكذا الجوانب التي تركز عليها.

<sup>1</sup>Barbara Senior, Jocelyne Fleming. Organizational change. 3<sup>rd</sup> ed. Pearson Education Limited. England. 2006. PP 178-179.

<sup>2</sup>Choy Man Shun. The importance of change management in hospital accreditation. Unpublished master's thesis. University of Hong Kong. Hong kong, China. 2011. P 3.

<sup>3</sup>Katie Turton. The impact of participative communication on organizational cultural change: Tow local government cases of change. Unpublished master's thesis. Edith Cowan University. Australia. 2015. P 22.

<sup>4</sup> مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم وادي. " تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء

مجالس الكليات في جامعة كربلاء ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. مج 15. ع 2. 2013. ص ص 31-57.

<sup>5</sup> محمد قريشي. مرجع سبق ذكره. 2014. ص 90.

<sup>6</sup> Adenike Anthonia Adeniji, Omotay Adewale, A. J Abiodun. "Organizational change and human resource management interventions : An investigation of the Nigerian Banking Industry". Serbian Journal of Management. Serbian Journal of Management. Nigeri. Vol 8. No 2. 2013. PP 139-154.



من خلال التعاريف التي أدرجت أعلاه يمكن القول بأن إدارة التغيير التنظيمي هي تلك الفلسفة الإدارية والعملية التي تتضمن خطوات منهجية وإجراءات نموذجية لإحداث التغيير في مختلف الجوانب البشرية والتنظيمية في اتجاه ومدى زمني محدد من أجل الانتقال إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

### III-2-1-2. خصائص إدارة التغيير التنظيمي

إن إدارة التغيير التنظيمي تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشرة نقاط<sup>1</sup>:

1. **التكامل أو التوافقية:** تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة، وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المؤسسة والقوى العاملة.
2. **المشاركة:** لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن استمراريتها، فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
3. **الواقعية:** إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
4. **القدرة والفاعلية:** إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية في لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
5. **الغائية:** إن عملية التغيير داخل المؤسسة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العشوائية يهدف إلى:
  - إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة، ودخول المناخ العام للمؤسسة بصفته عنصراً فاعلاً، لا عامل هدم.
  - إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المؤسسة، مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.
6. **الشرعية القانونية:** لا بد أن تكون إدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانه من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع، وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمؤسسة.
7. **الإصلاح:** إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المؤسسة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

<sup>1</sup> جمال محمد عبد الله. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار المعتمد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2015. ص 51-52.

8. الرشادة أو المسؤولية: هو مستوى الإدراك العميق، لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أن التغيير يجب يوفر مكاسب للمؤسسة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9. الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمؤسسات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المؤسسة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10. امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيرا ما تعصف بالمؤسسة أحداث تهدد كيانها وتزدر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها، ويعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث، وتجنب المؤسسة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظا على المؤسسة ومكاسبها.

III-2-2. أهداف وأهمية إدارة التغيير التنظيمي.

III-2-2-1. أهداف إدارة التغيير التنظيمي

إن بقاء المؤسسات واستمرارها وتقدمها مرهون بقدرتها الإدارية على استثمار مضمون التغيير لصالح أهداف المؤسسات، وضمان قبول التغيير من جميع الفئات<sup>1</sup>. وقد رأى Alderfer أن القيمتين الأساسيتين لمفهوم تطوير المؤسسة هما أنسنة النظام To humanize organization وهو تعبير عن استهداف رضا الأفراد ورفاهتهم، وتحسين فاعلية النظام To improve effectiveness<sup>2</sup>. وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي تستهدفها عملية إدارة التغيير التنظيمي:

- ✓ زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ✓ مساعدة الأفراد على تحديد وتشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين.
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين بالمؤسسة والمجموعات الأخرى من المتعاملين.
- ✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- ✓ مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود المساد. الإدارة الفعالة. مكتبة لبنان ناشرون. 2003. بيروت، لبنان. ص 249.

<sup>2</sup> أحمد بطاح. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن. 2007. ص 63.

<sup>3</sup> عبد الوهاب حفيان. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دار الأيام للنشر والتوزيع. الأردن. 2015. ص 83.

- ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمؤسسة. مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
- ✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة. تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- ✓ زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالمهم ببعض.
- ✓ زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- ✓ تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- ✓ الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع.
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، الموارد، الطاقة ورأس المال.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- ✓ بناء محيط محايي للتغيير والتطوير والإبداع.
- ✓ تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.<sup>2</sup>

### III-2-2-2. أهمية إدارة التغيير التنظيمي

التغيير عملية ضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة<sup>3</sup>. ويقول إبراهيم كشت في كتابه "ومضات إدارية": «إن المؤسسات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، أما المؤسسات التي لا تغير أساليب عملها، وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن ماؤها، وتتكاثر فيها الأوحال وتنبت في بيئتها المنتنة شتى الطحالب الضارة والسامة.»<sup>4</sup> فهذه مقولة تعبر عن مدى أهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي. إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، مصر. 2008. ص 20.

<sup>2</sup> جمال محمد عبد الله. مرجع سبق ذكره. ص 62.

<sup>3</sup> بالكبير بومدين. دراسات ميدانية في إدارة الأعمال. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2013. ص. 62.

<sup>4</sup> نبيل سوي. دراسة تحليلية لإنتاجات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة. كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري. قسنطينة. 2010. ص 14.

لقد انتقلت فكرة التغيير التنظيمي على مدار العقدين الماضيين، من واحدة من أهم الاستراتيجيات الممكنة في الإدارة، لما لها من تأثير على الفعالية التنظيمية، إلى حتمية إدارية هامة تحتاج إليها المؤسسة لاستباق الرد والاستجابة للمتغيرات البيئية<sup>1</sup>. وندرج فيما يلي أهم العناصر التي تمثل أهمية التغيير التنظيمي<sup>2</sup>:

✓ **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المؤسسة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياته والتخلص من روايب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

✓ **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

✓ **إزكاء الرغبة في التطوير:** التغيير حفز يدفع نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:

1. معالجة العيوب والأخطاء وما تسببت فيه من إشكالات.

2. ممارسة عملية التجديد باستبعاد الأساليب الإنتاج المستهلكة.

3. اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج والإنتاجية، ويرتفع دخل الفرد ويتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.

✓ **التوافق مع متغيرات الحياة:** وذلك لأن يزيد من القدرة على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها.

✓ **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المؤسسة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف والوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المؤسسة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى، كضمان ولاء الأفراد داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الإنتاج.

إن التغيير أصبح من مهارات الإدارة المعاصرة ومطلبا ملحا لمنظمات الأعمال وصمام أمان ضد القوى السلبية. ولتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجب وجود إدارة فاعلة مدركة لعناصره وأبعاده وأهدافه، بحيث تتعد عن الأخطاء والمجازفة والفشل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص 14.

<sup>2</sup> بماء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيايلى. إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان، الأردن. 2015. ص ص 41-43.

فإحداث التحولات داخل منظمات الأعمال يدخل عليها نوعا من الحيوية ورغبة في التطوير ويزيد من قدرتها التنافسية وضمان استمرارها في المستقبل، لذلك قال رئيس الوزراء البريطاني الراحل "وينستون تشرشل" عن التغيير « إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار» .

### III-2-3. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي.

بالنسبة لمشروع العمل هناك العديد من الطرق لقيادة عملية التغيير. واعتمادا على نوع الأعمال، المؤسسة، عمر المؤسسة ومتوسط عمر موظفيها، على الإدارة أن تقرر أي إستراتيجية يجب أن يتم تطبيقها للحصول على أفضل النتائج. وهذه أهم الاستراتيجيات كما يلي<sup>1</sup>:

#### ➤ الإستراتيجية التوجيهية Directive strategies: تبرز هذه الإستراتيجية حق المدير في إدارة التغيير واستخدام

السلطة لفرض التغيير مع مشاركة ضعيفة أو بدون مشاركة الموظفين الآخرين. ميزة المقاربة التوجيهية هي أن التغيير يمكن أن يتم بسرعة، ولكن العيب في هذه المقاربة هو أنها لا تأخذ في عين الاعتبار وجهات نظر ومشاعر الأطراف المعنية أو المتأثرة بالتغيير المفروض. هذه المقاربة قد تؤدي إلى ضياع المعلومات والأفكار القيمة، وعادة ما يكون هناك استياء من الموظفين عند فرض التغييرات بدلا من مناقشتها والاتفاق عليها.

#### ➤ إستراتيجية الخبير Expert strategies: تنظر هذه المقاربة إلى إدارة التغيير باعتبارها عملية حل المشكلة التي

يتعين حلها من قبل "خبير". هذه المقاربة تطبق أساسا على أكثر المشاكل تقنية، مثل إدخال نظام إدارة جديد، ومن الطبيعي أن يكون بقيادة فريق مشروع متخصص أو كبار المديرين (Senior manager). ومن المحتمل أن يكون هناك مشاركة ضعيفة مع الأطراف المتأثرة بالتغيير. مزايا استخدام هذه الإستراتيجية هي أن الخبراء يلعبون دورا رئيسيا في الحل الذي يمكن أن يتم تنفيذه بسرعة كما أنه يشارك عدد صغير من الخبراء في حل المشكلة. هناك بعض المسائل المتعلقة بهذه الإستراتيجية مثل هؤلاء المتأثرين بالتغيير يمكن أن يكون لهم وجهات نظر مختلفة عن تلك التي يملكها الخبير، وقد لا يقدر (Appreciate) الحل الذي يجري فرضه أو نتائج التغييرات التي تم إجراؤها.

#### ➤ إستراتيجية التفاوض Negotiating strategies: تبرز هذه المقاربة الاستعداد من جانب كبار المديرين (Senior

manager) على التفاوض والمساومة من أجل إحداث التغيير. يجب أيضا على كبار المديرين أن يتقبلوا بأن التسويات والتنازلات قد تكون لازمة من أجل تنفيذ التغيير. وتقرر هذه المقاربة أن المتأثرين بالتغيير لهم الحق في إبداء رأيهم في ماذا يتم إجراء التغييرات، كيف يتم تنفيذها والنتائج المتوقعة. العيب في هذه المقاربة هو أنها تأخذ المزيد من الوقت لإحداث التغيير، والنتائج لا يمكن أن تكون مؤكدة والتغييرات المحدثة قد لا تلي مجموع

<sup>1</sup> Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Creasey. Change management: The people side of change. 2<sup>nd</sup> ed. Prosci Learning Center Publications. USA. 2012. PP 41-42.

توقعات المدراء المعنيين بالتغيير. ميزة هذه المقاربة هي أن الموظفين سوف يشعرون بأنهم يشاركون في التغيير ويكونون أكثر دعماً للتغييرات التي أدخلت.

➤ **الإستراتيجية التعليمية Educative strategies:** تنطوي هذه المقاربة على تغيير قيم الأفراد ومعتقداتهم - " كسب القلوب والعقول" - من أجل دفعهم إلى تقديم الدعم الكامل للتغييرات التي يتم إجراؤها والتحرك نحو تطوير مجموعة مشتركة من القيم التنظيمية التي يكون الأفراد مستعدين وقادرين على دعمها. وسيتم استخدام مزيج من الأنشطة: الإقناع، التعليم، التدريب والاختيار، من قبل مستشارين، مختصين وخبراء داخليين (in-house experts). العيب في هذه المقاربة أنها تستغرق وقتاً أطول في التنفيذ. والميزة فيها أن الأفراد في المؤسسة سوف يكون لهم الترام إيجابي للتغييرات التي يتم إجراؤها.

➤ **إستراتيجية المشاركة Participative strategies:** تؤكد على المشاركة الكاملة لجميع المعنيين والمتأثرين بالتغييرات المتوقعة. وعلى الرغم من أن العملية يقودها كبار المديرين (Senior manager) إلا أن سلطة الإدارة فيها ستكون أقل وقيادة الأفراد أو الجماعات أكثر داخل المؤسسة. وسوف يتم أخذ جميع وجهات النظر في الحسبان قبل إحداث التغييرات. أما المستشارون والخبراء الخارجيين يمكن استخدامهم لتسهيل العملية لكن لا يمكنهم اتخاذ أي قرارات بشأن النتائج. العيوب الرئيسية لهذه العملية هي طول المدة الزمنية التي تستغرقها قبل إحداث أي تغييرات، ويمكن أن تكون أكثر تكلفة نظراً لعدد الاجتماعات التي تعقد والدفع للمستشارين/الخبراء على مدى فترة زمنية أطول كما أن النتائج لا يمكن التنبؤ بها. ومع ذلك فإن فوائد هذه المقاربة هي أن أي تغييرات أحدثت يكون من المرجح دعمها بسبب مشاركة جميع الأطراف المتأثرة، كما أن التزام الأفراد والجماعات داخل المؤسسة سوف يزداد لأنهم يشعرون بالتعنية بالتغييرات التي يتم تطبيقها. المؤسسة والأفراد لهم أيضاً الفرصة في التعلم من هذه التجربة، فهم سوف يعرفون أكثر عن المؤسسة وكيف تعمل، وبذلك زيادة مهاراتهم، معارفهم وفعاليتهم وبالتالي قيمة الأفراد في المؤسسة.

هذه الخمس استراتيجيات للتغيير ليست حصرية متنافية (Mutually exclusive) وهي مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في لإحداث التغيير. جزء من مهارة إدارة التغيير الفعال هو معرفة الإستراتيجية/ الاستراتيجيات لاستخدامها، متى، أين وكيف يتم استخدامها<sup>1</sup>. إن أقوى استراتيجيات إدارة التغيير تألف بين تقنيات إدارة التغيير التنظيمي وأدوات إدارة التغيير من أجل إدارة جانب الأفراد للتغيير.

حسب Fred Nickols فإنه لا توجد إستراتيجية واحدة لإدارة التغيير يمكن اعتمادها كإستراتيجية عامة أو شاملة، ومن أجل أي مبادرة -وهناك دائماً مبادرات متعددة- أفضل ما يخدم هو مزيج من الاستراتيجيات والتكتيكات. وأفضل

<sup>1</sup> Olaf Passenheim. Change management. Bookboon. Denmark. 2010. PP 34-35.

طريقة هي وقف مبادرات التغيير وفحص كل منها بالنسبة لمختلف الاستراتيجيات واعتبارات الاختيار التي يخضع لها مزيج الاستراتيجيات<sup>1</sup>. الجدول التالي يوضح إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ومزايا وعيوب كل إستراتيجية.

الجدول رقم (06): استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

المزايا	العيوب	الإستراتيجية
سريعة نسبياً.	تتجاهل وجهات نظر المتأثرين بالتغيير.	التوجيهية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ متلقي التغيير لهم ما يقولونه.</li> <li>■ انخفاض المقاومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد تكون بطيئة نسبياً.</li> <li>■ قد يتعين تعديل التغيير المتوقع.</li> </ul>	التفاوض
الأفراد ملتزمون بالتغيير.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ بطيئة نسبياً.</li> <li>■ تتطلب موارد وتكاليف.</li> </ul>	التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استخدام الخبرات المناسبة.</li> <li>■ تتطلب مجموعات صغيرة.</li> <li>■ سريعة التنفيذ نسبياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد يتم معارضة الخبرة.</li> <li>■ مقاومة من قبل الذين لم يتم استشارتهم.</li> </ul>	الخبير
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ احتمال أكبر لقبول التغيير.</li> <li>■ أفراد أكثر ملتزمين بالتغيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ بطيئة نسبياً في التنفيذ.</li> <li>■ أكثر تعقيداً لإدارتها.</li> <li>■ تتطلب المزيد من الموارد.</li> <li>■ زيادة التكاليف.</li> </ul>	المشاركة

Source: Olaf Passenheim. Change management. Bookboon. Denmark. 2010. P 36.

### III-2-4. نماذج إدارة التغيير التنظيمي.

هناك العديد من النماذج التي ساهم من خلالها العلماء والباحثين في مجال التغيير التنظيمي في تفسير هذه العملية، وحاولوا من خلالها وضع منهج عملي نظري من أجل إنجاز هذه العملية والتي تضمنتها أدبيات الإدارة، وقد ارتأينا أن ندرج بعضاً من أهم هذه النماذج التي تصب أو تخدم موضوع بحثنا سواء كانت على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم ككل.

### III-2-4-1. نموذج ADKAR للتغيير

نموذج ADKAR له خمسة عناصر تحدد اللبنات الأساسية للتغيير الناجح:

- الوعي Awareness.
- الرغبة Desire.
- المعرفة Knowledge.

<sup>1</sup>Fred Nickols. Four strategies for managing change. [On-Line]. Retrieved February 7, 2017. Available from [http://www.nickols.us/four\\_strategies.pdf](http://www.nickols.us/four_strategies.pdf).

- القدرة Ability.

- التقوية Reinforcement.

بطبيعته، ADKAR نموذج لإدارة التغيير الفردي. بعبارة أخرى، ADKAR يمثل العناصر الأساسية للتغيير لشخص واحد. نموذج ADKAR يمكن استخدامه:

- كأداة للتوجيه من أجل دعم الأفراد نحو عملية التغيير.

- لتوجيه أنشطة إدارة التغيير كالاتصالات، التوجيه والتدريب.

- لتشخيص التغيير الذي يتم مواجهته من خلال إجراء تقييم ADKAR.

في مكان العمل، غياب أو ضعف عناصر نموذج ADKAR يمكن أن يجبط من تغيير الأعمال. في غياب الوعي والرغبة، يمكن توقع المزيد من المقاومة من طرف العاملين، تكيف أبطأ مع التغيير، ارتفاع دوران العمل والتأخير في التنفيذ. فإذا كان كل من الوعي والرغبة منخفضين للغاية، فإن فشل المشروع محتمل. وفي غياب المعرفة والقدرة يمكن توقع انخفاض الاستخدام والاستعمال الخاطئ للعملية والأدوات في جميع جوانب المؤسسة، الأثر السلبي على العملاء والانخفاض المستمر في الإنتاجية. في غياب عنصر التقوية يمكن توقع أن يفقد الأفراد الاهتمام والعودة إلى السلوكيات القديمة. كل من هذه العواقب يمكن أن تؤثر في احتمالات نجاح التغيير وانخفاض العائد من الاستثمار (ROI) للمشروع بشكل عام. أما عندما تتحقق عناصر نموذج ADKAR فإن الموظفين يصبحون أكثر مشاركة ونشاطاً. تبني التغيير يكون أسرع، يساهم الموظفون بأفكار ويبحثون عن طرق جديدة لدعم التغيير، كما أنهم يملكون المعرفة والقدرة لتنفيذ التغيير حيث أن أهداف الأعمال تحقق أو يتم تجاوزها. كما وأنهم يحتفلون بالنجاح. فالمرونة والقدرة على التكيف تصبح جزءاً من نظام القيمة للمؤسسة.<sup>1</sup> الجدول التالي يوضح عناصر نموذج ADKAR والعوامل المؤثرة في نجاح كل عنصر.

الجدول رقم (07): العوامل المؤثرة في كل عنصر من عناصر نموذج ADKAR

عناصر ADKAR	العوامل المؤثرة في النجاح
الوعي Awareness بالحاجة للتغيير.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● رؤية الفرد للموضع الراهن.</li> <li>● كيف يتصور الفرد للمشاكل.</li> <li>● مصداقية مرسل رسائل التوعية.</li> <li>● تداول المعلومات الخاطئة أو الإشاعات.</li> <li>● الدفاع عن أسباب التغيير.</li> </ul>
الرغبة Desire	<ul style="list-style-type: none"> <li>● طبيعة التغيير ( ما هو التغيير وكيف سيؤثر في كل فرد).</li> </ul>

<sup>1</sup> M. Hiatt Jeffery. ADKAR: A model for change in business, government and our Community. Prosci Learning Center Publications. Loveland, Colorado. 2006. PP 43-44.



<ul style="list-style-type: none"> <li>● السياق التنظيمي أو البيئي للتغيير ( تصور كل فرد حول المؤسسة أو البيئة التي هي موضوع التغيير).</li> <li>● الموقف الشخصي لكل فرد.</li> <li>● ما الذي يحفز الفرد ( تلك المحفزات الجوهرية التي تعتبر فريدة من نوعها للفرد).</li> </ul>	<p>في دعم والمشاركة في التغيير.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القاعدة المعرفية الحالية للفرد.</li> <li>● قدرة هذا الفرد لاكتساب معارف إضافية.</li> <li>● الموارد المتاحة للتعليم والتدريب.</li> <li>● الوصول إلى أو وجود المعرفة المطلوبة.</li> </ul>	<p>المعرفة Knowledge حول كيفية التغيير.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● العقبات النفسية.</li> <li>● القدرات البدنية.</li> <li>● الإمكانيات الفكرية.</li> <li>● الوقت المتاح لتطوير المهارات اللازمة.</li> <li>● توافر الموارد لدعم تطوير القدرات الجديدة.</li> </ul>	<p>القدرة Ability على تنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مدى جدوى التعزيز وخاصة للفرد المتأثر بالتغيير.</li> <li>● ارتباط التقوية مع التقدم الفعلي الواضح أو المنجز.</li> <li>● عدم وجود نتائج سلبية.</li> <li>● نظام محاسبة يخلق آلية مستمرة لتقوية التغيير.</li> </ul>	<p>التقوية Reinforcement للمحافظة على التغيير.</p>

Source: M. Hiatt Jeffery. ADKAR: A model for change in business, government and our Community. Prosci Learning Center Publications. Loveland, Colorado. 2006. P 45.

### III-2-4-2. نموذج Kubler- Ross

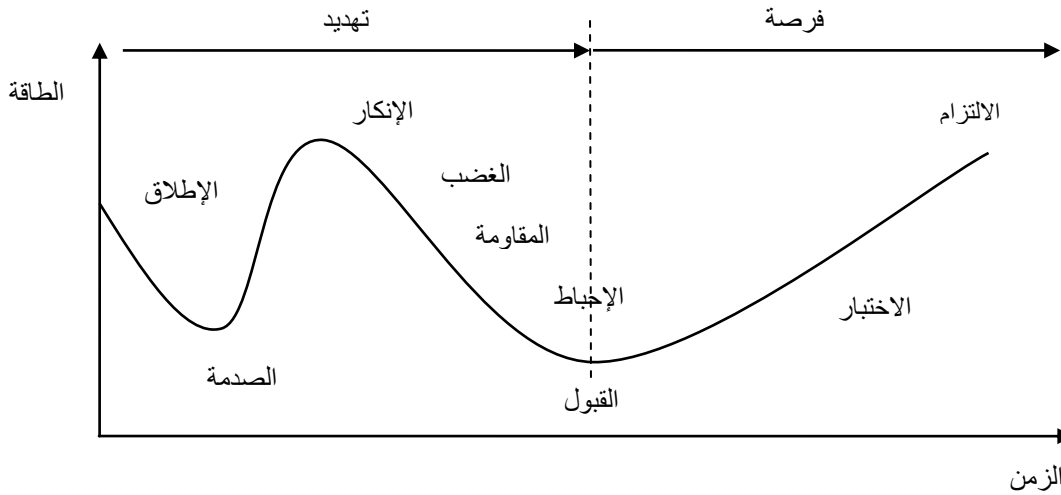
منحنى التغيير قدم في الأصل من أجل توضيح كيفية رد فعل الأفراد الذين قيل لهم بأن لديهم مرض عضال. في الوقت الحاضر يستخدم هذا النموذج لوصف أي نوع من الأزمات التي يمر بها الأفراد. وهو أداة مفيدة لمسيحي مشاريع التغيير لفهم الخطوات التي يمر من خلالها الأفراد من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه من خلال عملية التغيير. كل الأفراد يمرون بهذه المراحل: الإنكار- الغضب- الاستكشاف- القبول. قائد التغيير يجب أن يشخص المراحل ويخصص الدعم اللازم لكل المؤسسة وفقاً لذلك.

في كل مؤسسة هناك أوائل المتبنون للتغيير وهناك الغالبية المتأخرة، فمن الأهمية لقائد التغيير أن يفهم هذا وكذلك حقيقة أن المتبني المبكر ليس دائماً متبني مبكر وإنما يعتمد ذلك على التغيير. Sininckas أيضاً ينص في مقال له، أن منحنى

التغيير مفيد باعتباره لمحة عامة عن المراحل التي سيمر بها الأفراد، لكن باعتبار أن كل مشروع تغيير منفرد بطبيعته فلا يوجد قالب نموذجي لذلك. إدارة التغيير تحتاج إلى أن تكون حساسة لردود أفعال الأفراد وتضع خطة للاتصال الفعال وفقا لذلك<sup>1</sup>.

هذا النموذج نبع من دراسات الطبيبة النفسية الأمريكية Dr. Elisabet Kubler-Ross نشر لأول مرة عام 1969 حول الخسارة والمراحل الخمسة للحزن. هذا العمل ظهر ليكون له تطبيقات واسعة في فهم كيفية تعامل الأفراد مع التغيير في المؤسسات. بالرغم من أن مراحل نموذج الخسارة هي: الإنكار، الغضب، المساومة، الاكتئاب والقبول، وقد تم تكييفها حسب ظروف العمل. في هذا الصدد، النموذج يستخدم لإظهار الطاقة المستهلكة في عملية التغيير خلال فترة زمنية، على الرغم من أن هذه الفترة هي فريدة من نوعها حسب كل تغيير، يمكن أن تغطي يوم أو عدة أشهر. فقط بعد قبول التغيير يمكن للأفراد المضي إلى الأمام في التغيير الذي يعتبر عندها كفرصة. هذا النموذج قد تم تطويره كما يلي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (07): منحنى التغيير The change curve



**Source:** Simon .A Burtonshaw-Gunn. The essential management toolbox: Tools, models and notes for managers and consultants. John Wiley & Sons, Ltd. England. 2008. P 17.

يتضح من المنحنى الموضح أعلاه أن فترة التغيير تنقسم إلى قسمين الأول يمثل تهديد بالنسبة للفرد أو المؤسسة على حد سواء ففي البداية يصاب الفرد بالصدمة فينخفض بذلك مستوى الطاقة المستهلكة في عملية التغيير وبعد الخروج من الصدمة مع مرور الوقت ثم تأتي مرحلة الإنكار أين ينكر الفرد التغيير الذي هو بصدد القيام به أو الدخول فيه حيث ينخفض التزام الفرد وكذا الطاقة المستهلكة من قبله في عملية التغيير تدريجياً مع الوقت الذي يكون مداه أقصر مقارنة مع فترة ما بعد القبول، حيث يمر الأفراد حسب هذا النموذج بمرحلة الغضب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير ثم إلى الإحباط أو

<sup>1</sup> Anu Pokela. Change management competence- key contributor to project success: case Nokia solutions networks key project managers. Unpublished master's thesis. Oulu University of applied sciences. Finland. 2013. P 26.

<sup>2</sup> Simon .A Burtonshaw-Gunn. The essential management toolbox: Tools, models and notes for managers and consultants. John Wiley & Sons, Ltd. England. 2008. P 17.

الاكتئاب الذي يوصل الالتزام بتنفيذ التغيير والطاقة إلى أدنى مستوى، بعدها تأتي مرحلة القبول وهي بداية فترة الفرص حيث أن الفرد بعد تقبل التغيير بعد فترة زمنية معينة يبدأ باختبار تنفيذه فيرتفع مستوى الالتزام والطاقة المستهلكة تدريجياً إلى أن يصل إلى مستواه المرتفع ويمكن أن يستمر في الزيادة.

### III-2-4-3. نموذج McKinsey (7Ss)

يمكن توظيف نموذج ماكينزي 7S في تحليل وفهم الوضع الحالي وتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة، وتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبلي، تحديد خطة عمل لتحويل المؤسسة وسد الفجوات. نموذج ماكينزي 7S ظهر للمرة الأولى في مقال Business horizons في جوان 1980 من طرف Tom Peters، Bob Waterman و Julien Philips وقد عنون المقال بعنوان "الهيكل ليس المنظمة" "Structure Is Not Organization".

يتكون نموذج ماكينزي 7S من سبعة عناصر مترابطة والتي يجب أن تتماشى تماماً من أجل أداء فعال للمؤسسة اليوم والتحرك نحو المستقبل مع التغيير التحويلي. من خلال تطبيق النموذج في المؤسسة يصبح من الواضح أي من العناصر السبعة يجب أن تدعم لضمان - أو إعادة ترتيبها لتحسين - الأداء<sup>1</sup>.

نموذج ماكينزي 7S هو نقطة انطلاق للذين يواجهون التغيير التنظيمي. هذا النموذج، يمثل المؤسسة على أنها مجموعة مترابطة ومتداخلة من الأنظمة. إضافة إلى أن هذا النموذج بمثابة مرجعية جيدة للذين يخططون للقيام بالتغيير التنظيمي، تحديد أي من أجزاء النظام تحتاج إلى التكيف وآثار هذه التغييرات على الأجزاء الأخرى من النظام. تتمثل فئات 7S فيما يلي<sup>2</sup>:

1. الأفراد Staff: الفئات المهمة للأفراد داخل المؤسسة، المزيج، التنوع، الاحتفاظ، تنمية وتعظيم قدراتهم.
2. المهارات Skills: القدرات المميزة ومعرفة خبرة الأفراد الرئيسيون.
3. الأنظمة Systems: العمليات، أنظمة تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعرفة.
4. الأسلوب Style: أسلوب وثقافة الإدارة.
5. القيم المشتركة Shared values: المبادئ التوجيهية التي تجعل المؤسسة على ما هي عليه.
6. الإستراتيجية Strategy: الأهداف والخطة التنظيمية واستخدام الموارد.
7. الهيكل Structure: المخطط التنظيمي وكيف تم توزيع الأدوار، المسؤوليات من أجل تعزيز الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Baxter Rod. Operational excellence handbook: Transformation and continuous improvement. Value Generation Partners. Florida. 2015. P 3.

<sup>2</sup> Mike Green. Change management masterclass: A step by step guide to successful change management. Kogan Page. London. 2007. PP 40-42.

عند النظر إلى الكفاءات الأساسية والقدرات المميزة التي تملكها المؤسسة، 7S وسيلة مفيدة لتقييم البنية التحتية للمؤسسة كما هي عليه الآن وما يجب أن تكون عليه في المستقبل من أجل الحفاظ أو تحقيق ميزة تنافسية أو استدامة الأداء الفعال.

الإستراتيجية، الهيكل والأنظمة تكون ملموسة أكثر، وهي التي يركز عليها الأفراد في بعض الأحيان عند إدارة التغيير. فإذا كان هناك مشاكل، المدراء عادة ما يرغبون في تغيير الإستراتيجية أو تحسين النظام أو إعادة الهيكلة. الجيد في هذا النموذج هو بالتأكيد الترابط الداخلي، فإذا تم تغيير عنصر واحد فإنه يؤثر في كل العناصر الأخرى وبذلك يتفاعلون مع البيئة الخارجية.

يتكون نموذج ماكينزي 7S من أربعة عناصر لينة "Soft" وثلاثة عناصر صلبة "Hard" كالتالي<sup>1</sup>:

#### ■ العناصر اللينة Soft elements

- القيم المشتركة Shared values: تشمل الثقافة، الرؤية والقيم الأساسية للمؤسسة.
- الأسلوب Style: كيف تتصرف قيادة المؤسسة وكيف تعمل معا.
- الأفراد Staff: تشمل مواقف، سلوكيات الأفراد والدافع وكيف يتم تدريبهم، تقييمهم وترقيتهم.
- المهارات Skills: القدرات والكفاءات التي تملكها المؤسسة وأطرافها المعنية.

#### ■ العناصر الصلبة Hard elements

- الإستراتيجية Strategy: خطط المؤسسة وأنشطتها للاستجابة للأصحاب المصلحة، الزبائن والمنافسين.
- الهيكل Structure: كيف تعمل المؤسسة، الانتقال بين المركزية واللامركزية، الهرمية أو منهج المصفوفة.
- الأنظمة Systems: العمليات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة من قبل الأفراد لإكمال النشاطات والمهام.

يمكن استخدام نموذج McKinsey 7S عند:

- يجري النظر في استراتيجيات جديدة أو تغيير استراتيجيات.
- الرغبة في تحسين الأداء التنظيمي
- عندما تقوم المؤسسة بمبادرات التحول أو التغيير.
- المؤسسة ترغب في فهم الآثار المترتبة عن مبادرات التغيير.

تتضمن فوائد استخدام نموذج McKinsey 7S:

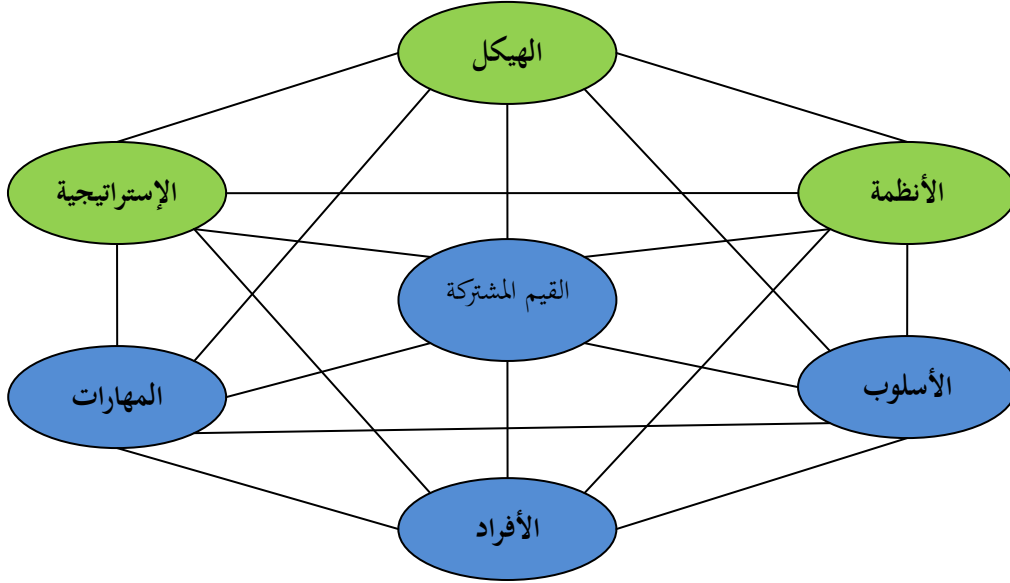
- ✓ توفير بيئة فريق تعاونية.
- ✓ توفير منهج لتحسين وضمان الأداء.
- ✓ زيادة التركيز والاهتمام بمبادرات التغيير والتحول.

<sup>1</sup>Baxter Rod. Op.Cit. PP 4-5 .

✓ توفير منهج للتنفيذ الفعال للتغيير.

✓ توفير منهج ثابت للتحليل، المواءمة وتعزيز عناصر التغيير.

الشكل رقم (08): العناصر المكونة لنموذج Mckinsey 7S



**Source:** Baxter Rod. Operational excellence handbook: Transformation and continuous improvement. Value Generation Partners. Florida. 2015. P. 4.

### III-2-4-4. نموذج المسار الحرج لبيير وآخرون Beer et al.'s critical path model

ركز بيير وآخرون على التغيير على مستوى الوحدة، أو التنظيم، ووضعاً طريقاً لإدارة التغيير أطلقاً عليه المسار الحرج لإعادة تجديد المؤسسة. ويكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تجنيد طاقة التغيير لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شملهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
- 2- تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير.
- 3- تكوين إجماع بان الرؤية الجديدة "صحيحة"، وكفؤة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير.
- 4- العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بأنهم جزء مهم في عملية التغيير، وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم.

<sup>1</sup> محمود الرقب حماد. واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 2008. ص 61.

- 5- ضبط عملية التغيير من خلال سياسات ونظم وهياكل تنظيمية تعزز من إنجاح عملية التغيير.  
6- المراقبة المستمرة، وتوحيد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير المخطط له.

III-2-4-5. صيغة التغيير لباكهارد وهاريس Beckhard and Harris, change formula

$$C = [ABD] > X$$

C = التغيير

A = مستوى عدم الرضا عن الوضع الحالي

B = الرغبة في التغيير المقترح أو إنهاء الوضع الحالي

D = التطبيق العملي للتغيير ( الحد الأدنى من المخاطر والاضطرابات)

X = تكلفة التغيير

طور كل من Beckhard and Harris عام 1987 صيغتهما الخاصة بالتغيير انطلاقاً من بعض العمل الأصلي من قبل Gelicher. صيغة التغيير هي طريقة مختصرة لتصور عملية التغيير وتحديد العوامل التي يجب تعزيزها من أجل إحداث التغيير. يقول Beckhard and Harris: "العوامل A، B و D يجب أن تفوق التكاليف المتوقعة X من التغيير الحاصل. إذا كان أي فرد أو مجموعة الذين يعتبر التزامهم ضرورياً غير راضين بشكل كافي عن الوضع الحالي A وغير راغبين في تحقيق الوضع المقترح بإنهاء الوضع الحالي B وغير مقتنعين بمدى التغيير، عندها فإن تكلفة التغيير X تكون مرتفعة للغاية وهذا الفرد سوف يقاوم التغيير.

فالمقاومة طبيعية ومنتوقعة في أي جهد للتغيير. مقاومة التغيير تأخذ عدة أشكال، ويجب على مسيري التغيير إلى تحليل نوع المقاومة من أجل التعامل معها، تقليصها وتأمين الحاجة من الالتزام من طرف الجهة المقاومة".

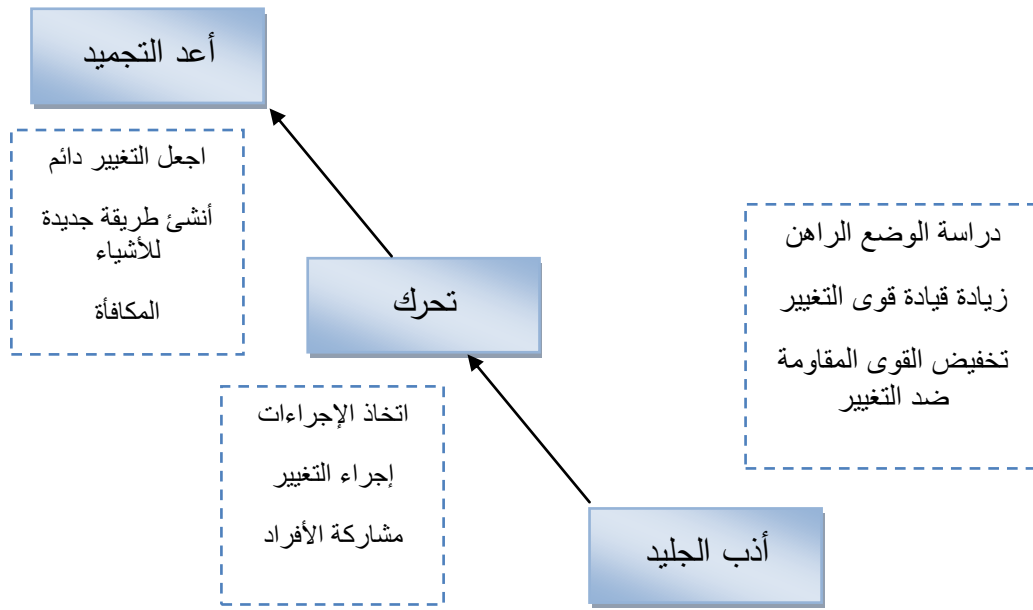
تكتب صيغة التغيير أحيانا بالشكل  $(A \times B \times D) > X$ . وهذا يضيف شيئاً مفيداً للصيغة الأصلية، الجداء يشير إلى أنه إذا كان أي عامل من العوامل مساوي للصفر أو قريب من الصفر وتكون المحصلة مساوية للصفر أو قريبة من الصفر ومقاومة التغيير لن يتم التغلب عليها. هذا يعني إنه إذا كانت الرؤية غير واضحة أو عدم الشعور بالرضا بالوضع الحالي أو أن الخطة غامضة، يتم خفض احتمال التغيير بشدة. هذه العوامل A، B، D لا تعوض بعضها البعض إذا كان أحدها منخفض، كل العوامل يجب أن تكون مرتفعة أو لها وزن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Esther Cameron, Mike Green. Making sense of change management: A complete guide to the models, tool and techniques of organizational change. 3<sup>rd</sup> ed. Kogan Page Limited. London. 2012. PP 128-129.

III-2-4-6. نموذج Kurt Lewin:

حسب Lewin عام 1951 فإن التغيير يحدث في ثلاث خطوات: إذابة الجليد، التحرك وإعادة التجميد. اعتبر Lewin أن التغيير مستمد من قوتين، تلك المدفوعة داخليا (من احتياجات الفرد الخاصة) وتلك المفروضة أو الناجمة عن البيئة. الشكل التالي يوضح الخطوات الثلاثة لنموذج Lewin للتغيير.

الشكل رقم (09): نموذج ثلاث خطوات التغيير



**Source:** Rosemond Boohene, Williams Asamoah Appiah. "Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited". International Business and management. Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures. Canada. Vol 4. No 1. 2012. PP 135-145.

تتمثل خطوة إذابة الجليد في عملية جعل الأفراد يتقبلون التغيير. التحرك أو التغيير تتضمن جعل الأفراد يتقبلون الجديد والوضع المرغوب، في حين تهدف خطوة إعادة التجميد إلى جعل الممارسات والسلوكيات جزء دائم من العملية أو الدور بعد نهاية تنفيذ العملية. من أجل تحقيق التغيير التنظيمي وكسر حالة الجمود. وعلى مدراء وأعاون التغيير السعي لتحقيق وضع إعادة التجميد.

تم تأسيس نظرية القوة الميدانية Force-field theory من قبل Lewin عام 1958. حدد Lewin المجال أو الميدان بأنه مجمل الحقائق المتواجدة التي يتم تصورها على أنها مترابطة ومتكاملة. حسب Lewin المسألة هي في الموازنة بين تفاعل مجموعتين متعارضتين من القوى، تلك التي تسعى إلى تعزيز التغيير (القوى الدافعة) وتلك التي تحاول الإبقاء على الوضع الراهن (القوى الكابحة restraining). في الوضعية التي يكون فيها قادة التغيير والقوة المقاومة للتغيير متوازنتين في المؤسسة

تسمى وضعية "الجمود" أو "التوازن" وفي هذا المستوى لا يحدث أي تغيير. إذا كانت المؤسسة تريد التغيير، عندها القوى المتراكمة من أجل التغيير يجب أن تكون أكثر من القوى المتراكمة من أجل مقاومة التغيير. لذا يتعين على مسيري التغيير التركيز على خفض المقاومة وزيادة قوى التغيير. الشكل التالي يوضح نموذج Lewin.

الشكل رقم (10): نظرية تحليل قوة-الميدان.



**Source:** Rosemond Boohene, Williams Asamoah Appiah. "Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited". International Business and management. Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures. Canada. Vol 4. No 1. 2012. PP 135-145.

المؤسسة التي يكون أداؤها عند المستوى P1 هي في وضع توازن، وبذلك فإن القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير تكون متساوية. ومع ذلك، إذا كانت المؤسسة تغير استراتيجياتها من أجل تقليص القوى المعارضة للتغيير فإن ذلك يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى التحرك نحو المستوى P2 وزيادة أدائها. مقارنة Lewin للتغيير وخاصة نموذج الخطوات الثلاثة، جذب انتقادات رئيسية. الانتقادات الرئيسية هي أن عمله يفترض أن المؤسسة تعمل في وضع مستقر، تجاهل السلطة والسياسات وكانت مقارنة من أعلى إلى أسفل أو إدارة موجهة. ورأى آخرون أن مقارنة Lewin المخططة هي جد مبسطة وميكانيكية في عالم أين التغيير التنظيمي عملية مستمرة ومفتوحة النهاية Open-ended. مع ذلك، فهو قد ساهم في فهم السلوك الفردي والجماعي والدور الذي يلعبونه في المؤسسات خلال عملية التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Rosemond Boohene, Williams Asamoah Appiah. "Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited". International Business and management. Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures. Canada. Vol 4. No 1. 2012. PP 135-145.



## III-2-4-7. خطوات John Kotter لإدارة التغيير التنظيمي

يشير Kotter عام 1995 من خلال ملاحظته لأكثر من 100 مؤسسة تعمل لتصبح أفضل المنافسين من خلال جهود مختلفة مثل، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة والتقليص. كما لاحظ Kotter أن بالنسبة لكل هذه المؤسسات تقريبا، الهدف هو تغيير طريق العمل من أجل تلبية ديناميكيات بيئة السوق التنافسية. الفشل في تحقيق الاستجابة السريعة للمتطلبات الخارجية يمكن أن يهدد بقاء المؤسسة<sup>1</sup>.

نموذج Kotter الخطوات الثمانية هو نموذج آخر عملي ومفيد للمسؤولين الذين ينوون تحويل المؤسسة من خلال عملية التغيير. تم وضعه من قبل J. Kotter نتيجة لخبراته كمستشار. بعد تحليل تجاربه الاستشارية قام بتحديد ثماني خطوات يجب اتباعها من أجل إدارة تغيير ناجحة، وهذه الخطوات تركز بشكل رئيسي على تحسين الاتصال خلال عملية التغيير. هذه الخطوات كما يلي<sup>2</sup>:

1. خلق الشعور بالضرورة للتغيير **Create a sense of urgency**: تحليل البيئة التنافسية من خلال استشراف التهديدات والفرص المستقبلية، وتوعية وتفعيل الموارد التنظيمية للتغيير العاجل.
2. تشكيل ائتلاف قوي **Form a powerful coalition**: إنشاء فريق إداري قوي من أجل إدارة التغيير.
3. خلق الرؤية للتغيير **Create a vision for change**: بناء رؤية واضحة للتصور الفعال لأفكار التغيير بين الأفراد.
4. إيصال الرؤية **Communicate the vision**: الاتصال هو الجزء المفتاحي لنجاح التغيير، وبالتالي بناء أدوات اتصال حتى يكون التصور كاملا للرؤية.
5. التخلص من العقبات **Getting rid of obstacles**: رعاية العوامل المقاومة من خلال تمكين الأفراد القادير على تنفيذ الرؤية.
6. خلق انتصارات على المدى القصير **Create short-term wins**: التخطيط من أجل تحقيق نجاح على المدى القصير ومكافأة الأفراد لزيادة التحفيز.
7. البناء على التغيير **Build on change**: دعم التغيير من أجل تشجيع المنتجات والتغييرات الجديدة.
8. تأسيس مقاربات جديدة **Institutionalize new approaches**: التأكد أن المؤسسة سوف تجهز للتغييرات القادمة.

<sup>1</sup> Momina Rajput, Anna Novitskya. Role of organizational culture in reacting readiness for change project. Unpublished master's thesis. Umeå University. Sweden, 2013. P 9.

<sup>2</sup> Sinan Kebapci, Erkal Hakal. Resistance to change: A constructive approach for managing resistant behaviors. Unpublished master's thesis, University of Kalmar. Sweden. 2009. P 28.

يمكن استخلاص أن الاتصال هو العامل الأساسي في نجاح التغيير. وقد ركز Kotter على أهمية خلق رؤية واقعية واضحة مع فريق تغيير ملائم. بإتباع الخطوات الثمانية، الرؤية، الأفكار، الإنجازات والإخفاقات يجب أن يتم إيصالها بشكل مكثف من قبل الأفراد الممكنين في المؤسسة. كما أن Kotter يؤكد أن الاتصال له أهمية حيوية أثناء عملية التغيير.

الجدول التالي يوضح الخطوات الثمانية لنجاح تغيير واسع النطاق والسلوك الجديد عند كل خطوة.

الجدول رقم (08): الخطوات الثمانية لنجاح تغيير واسع النطاق

الخطوة	العمل	السلوك الجديد
1	زيادة الإلحاح	يبدأ الأفراد بإخبار بعضهم البعض " هيا بنا، نحن في حاجة إلى تغيير الأشياء!".
2	بناء فريق التوجيه	مجموعة قوية بشكل كافي لقيادة تغيير كبير تم تشكيلها وقد بدؤوا في العمل معا بشكل جيد.
3	الحصول على رؤية صحيحة.	يطور الفريق القائد رؤية وإستراتيجية من أجل جهود التغيير.
4	الاتصال من أجل الدخول في التغيير.	الأفراد يبدؤون في الدخول في التغيير وهذا يظهر في سلوكياتهم.
5	تمكين العمل.	المزيد من الأفراد يشعرون أنهم قادرون على العمل والتأثير في الرؤية.
6	خلق انتصارات على المدى القصير.	تبنى الدافعية كلما حاول الأفراد تحقيق الرؤية، في حين تتناقص المقاومة للتغيير.
7	لا تتخلى عنه.	يقوم الأفراد بالتغيير حتى يتم تحقيق الرؤية.
8	تثبيت وضع التغيير.	سلوك ناجح جديد يستمر رغم تأثير التقاليد، دوران قادة التغيير.

**Source:** John. P Kotter, Dan. S Cohen. The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 2002. P 7.

بعد التطرق إلى بعض من أهم وأشهر نماذج التغيير التنظيمي، فيما يلي سنقوم بالمقارنة بين هته النماذج من حيث أوجه التشابه والاختلاف وذلك للوصول إلى نموذج مقترح يشمل أهم ما جاءت به هته النماذج.

من الملاحظ أن نموذج Kotter يركز على الإدارة العليا لإحداث التغيير بدلا من الأفراد، وكذلك الطريقة التي يجب أن يتم بها التغيير بنوع من التفصيل من أجل إتباعها لتحقيق فعالية ونجاح إدارة التغيير التنظيمي، بمعنى ما يجب أن يفعله قادة التغيير. كذلك بالنسبة لنموذج المسار الحرج الذي يركز على ما يجب أن تقوم به الجهات المعنية بالتخطيط للتغيير أو القوة المحركة للتغيير. عكس النماذج الأخرى، التي تركز على الأفراد، فنموذج ADKAR يركز على العناصر الواجب توفرها بقوة على المستوى الفردي من أجل إحداث التغيير - باعتبار أن الفرد هو محرك عملية التغيير-، وكذلك نموذج Lewin الذي يأخذ بعين الاعتبار الأفراد كقوة مقاومة أو قوة محركة للتغيير، أما نموذج Kubler-Ross فيدرج المراحل التي يجب أو من المفترض أن يمر بها الأفراد عند التغيير، والتي يجب أن تأخذ في عين الاعتبار عند التخطيط للتغيير، أما نموذج

Beckhard & Harris يشمل بذلك الأفراد سواء المعنية بقيادة والتخطيط للتغيير أو الأفراد التي ستتأثر بالتغيير وتقوم بتنفيذه، مع الأخذ في عين الاعتبار التكاليف المترتبة عن هذه العملية. أما نموذج 7S فيختلف من حيث أنه يشمل كافة عناصر التنظيمي التي يمكن من خلالها إحداث عملية التغيير التنظيمي.

كل خطوة في نموذج ADKAR يمكن العثور عليها في نموذج Lewin أين يتم تضمين سياسات التعامل مع مقاومة التغيير.

- إذابة الجليد: الوعي، الرغبة والمعرفة.

- التحرك: القدرة.

- إعادة التجميد: التقوية.

فالوعي متضمن في الاتصال، وهو سياسة للتعامل مع مقاومة التغيير في نموذج Lewin والمعرفة متضمنة في التدريب وهي سياسة أخرى للتعامل مع المقاومة.

يمكن العثور أيضا على خطوات Kotter الثمانية لإدارة التغيير التنظيمي في نموذج Lewin:

- إذابة الجليد: أربعة الخطوات الأولى.

- التحرك: الخطوات خمسة وستة.

- إعادة التجميد: الخطوات سبعة وثمانية.

فنموذج Lewin في مرحلة إذابة الجليد يستهدف التقليل من القوى المقاومة مع زيادة قوى التغيير من خلال جعل الأفراد يتقبلون التغيير وهو ما تهدف إليه الخطوات الأربعة الأولى من نموذج Kotter، أما مرحلة التحرك أو التغيير فإنها تركز على اتخاذ اجراءات التغيير ومشاركة الأفراد في هذه العملية يجعلهم جزءا منها وقوة محركة لها، وهو ما تتضمنه الخطوة الخامسة والسادسة من نموذج Kotter التي تهدف إلى التخلص من العقبات والصعوبات التي تواجه تنفيذ عملية التغيير وخلق انتصارات قصيرة المدى ومكافأة الأفراد من أجل زيادة التحفيز. أما مرحلة إعادة التجميد فتتضمن الخطوة السابعة والثامنة من نموذج Kotter والتي تهدف إلى جعل التغيير وضعا دائما ووضع مقاربات وإجراءات حديثة تتماشى والوضع الجديد، وكذا البناء انطلاقا من التغيير الحاصل من خلال التحسين المستمر للوصول إلى وضع أكثر مرونة وتطورا.

نموذج المسار الحرج أيضا متضمن في نموذج Lewin:

- إذابة الجليد: تتضمن الخطوات الثلاثة الأولى.

- التحرك: تتضمن الخطوة الرابعة والخامسة.

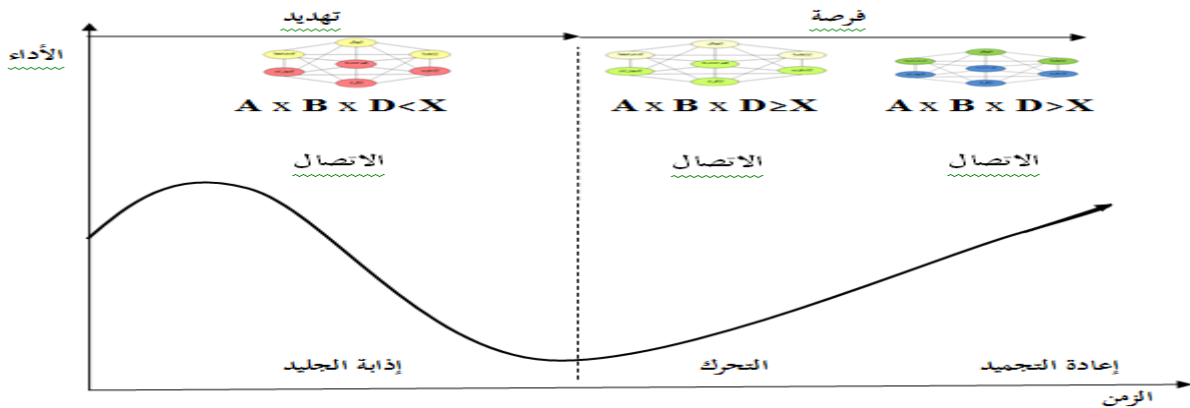
- إعادة التجميد: تتضمن الخطوة السادسة.

فالخطوات الأولى ضمن نموذج المسار الحرج تركز على التشخيص وضرورة وجود رؤية واضحة ومعممة لعملية التغيير، في حين تتضمن الخطوة الرابعة والخامسة تعنية الأفراد وإشراكهم في عملية التغيير فضلا عن ضبط هذه العملية بإجراءات ونظم فعالة تساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، أما الخطوة السادسة فتتضمن المراقبة المستمرة من أجل تقليص الفروق وتوقع والتخطيط للتغييرات المستقبلية.

أما بالنسبة لنموذج Kubler-Ross فيمكن القول أن جميع الخطوات السابقة يمكن إسقاطها في هذا النموذج، فمرحلة إذابة الجليد والمراحل المضمنة فيها من بقية النماذج تكون في المراحل الأولى لنموذج Kubler-Ross من مرحلة الانطلاق إلى غاية القبول أين تبدأ مرحلة التحرك أو التغيير بعد تقبل الأفراد فكرة التغيير التنظيمي، حيث يختبر الأفراد هذا التغيير، أما مرحلة إعادة التجميد فتأتي مع الالتزام بالتغيير المستمر. مع الأخذ بعين الاعتبار أن الخطوة الأولى وفق نموذج Kubler-Ross تشكل خطورة وتهديدا للمؤسسة إذا ما لم تستطع تجاوز المقاومة من قبل الأفراد، فتكون بذلك الخسائر الناجمة عن هذه العملية أكبر من عوائد المتوقعة وهذا ما تتضمنه الصيغة التي اقترحها Beckhard & Harris حيث يجب أن تعمل المؤسسة باستمرار على المقارنة بين الخسائر والعوائد المنتظرة من عملية التغيير وإجراء التعديلات اللازمة والتمتع بالمرونة ضمن الخطوات السابقة لمختلف النماذج بما يخدم تحقيق أهدافها، بمعنى أن المؤسسة يمكن أن تدمج أي من الخطوات السابقة الذكر حسب وضعيتها وأهدافها. في حين أن الخطو الثانية والثالثة من نموذج Lewin بإسقاطه على نموذج Kubler-Ross فإنها تشكل فرصة للمؤسسة إذا ما كانت الخطوات فعالة، أين تكون الخسائر في صيغة Beckhard & Harris أقل من العوائد المحققة وجميع العوامل أو المتغيرات في مستوى مرتفع (A, B, D).

في اعتقادنا أن نموذج 7S يعتبر نقطة انطلاق تستمر باستمرار عملية التغيير التنظيمي، فهو يمثل مرجعية مهمة عند التخطيط للتغيير التنظيمي، من خلال تحديده للعناصر التي تحتاج إلى تغيير وآثارها على بقية العناصر الأخرى في المؤسسة، وباعتباره وسيلة مفيدة لتقييم البنية التحتية للمؤسسة ومختلف جوانبها التنظيمية كما هي عليه وما يجب أن تكون عليه، من أجل تحقيق فعالية الأداء، فإنه يمكن استخدامه في تقييم مختلف هذه الجوانب طيلة فترة التغيير التنظيمي مع إجراء التعديلات اللحظية اللازمة وتوقع التغييرات التي يجب أن تكون في المستقبل. حيث أنه باختلاف المراحل التي سبق ذكرها وفق النماذج المختلفة يختلف تأثير نموذج 7S باختلاف فعالية عناصره أيضا، بمعنى، أنه في المراحل الأولى حيث يكون مستوى المقاومة مرتفع وأعلى من مستوى القوى المحركة للتغيير التنظيمي تكون فعالية عناصر 7S منخفضة، أما بارتفاع فعالية هذه العناصر ستستمر عملية التغيير التنظيمي في التقدم وتزداد فعاليتها بفعالية عناصر نموذج 7S. أما عملية الاتصال في جميع هذه النماذج أو في عملية التغيير التنظيمي ككل تعتبر العامل الرئيسي والوقود المحرك لهذه العملية. وفيما يلي تلخيص مقترح للنماذج التي سبق ذكرها إضافة إلى تأثير نموذج 7S.

### الشكل رقم (11): ملخص لنماذج التغيير السابقة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النماذج السابقة

### III-2-5. عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

هناك سبعة عوامل أساسية تلخص الشروط، الموارد والعمليات التي تدعم التغيير الناجح، والمحددة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **الوضوح Clarity**: الوضوح وعدم اللبس فيما يتعلق بأهداف التغيير، اتجاهه ومنهجه.
2. **الالتزام Engagement**: بناء شعور بالملكية، الانتماء والالتزام، المشاورة وإشراك الأفراد الذين سوف يتأثرون بالتغيير.
3. **الموارد Resources**: توفير الموارد اللازمة (مثل الموارد المالية، البشرية والتقنية) لتمكين التغيير.
4. **الرصف Alignment**: التأكد من أن الأنظمة والعمليات (مثل أنظمة المكافآت، المعلومات، المحاسبة والتدريب) تدعم التغيير.
5. **القيادة Leadership**: توجيه، تدريب وإعداد القادة في كل مستوى حتى يظهروا الالتزام بالتغيير.
6. **الاتصال communication**: سهل التدفق الفعال والمزدوج الاتجاه للمعلومات، الاطلاع على القضايا والمسائل وتوفير الردود في الوقت المناسب.
7. **المتابعة Tracking**: وضع أهداف واضحة وتقييم التقدم المحقق بالنسبة لهذه الأهداف والضبط والتحسين (Fine-tune) حسب الضرورة.

مجموعة العوامل المذكورة هنا تتلاءم مع النماذج والأطر التي وضعها وطبقها العديد من الكتاب، المعلمين والقادة: John S. Kotter، Daryl Conner وكذلك Kurt Lewin، واحد من أقدم المساهمين في التغيير وما زال وثيق الصلة به. إن التحدي لا يكمن في فهم العملية ولا حتى في وضع وتصميم خطة فعالة وإنما يكمن في وضع الخطة موضع التنفيذ ودعم الجهود. مدير الموارد البشرية في الاتحاد المصري الخاص (UBP) وعضو في الإدارة العامة Edouard Comment في مقابلة مع Marie-Eve Tescari يقول « إن العامل المفتاحي الرئيس لنجاح التغيير التنظيمي هو الاتصال. لجعل المؤسسة تقوم بالتغيير، يجب التصريح بهذا الأخير، وتوضيح كيفية القيام به، ما هي الخطوات المفتاحية وخاصة بأن سنخوضه معا. ويجب على ممثلي التغيير قادرين في جميع الأوقات على الرجوع إلى الرؤية الشاملة: تحديد الرهانات، التوقيت، الوسائل وبالتأكيد الأهداف ». يضيف كتوصية يقدمها لمواجهة تحدي التغيير « إن الفخ الرئيسي الذي يجب مواجهته هو الاعتقاد أن الجميع يرغب في التغيير. لذلك يواجهون عملية التغيير، فالكائن البشري يجب أن يفهم الأسباب التي أدت إلى هذا التغيير، بافتراض مبدأ "الأفراد أذكاء". أخيرا لا يجب إعطاء وعود لسنا متأكدين من الوفاء بها<sup>2</sup>. بالإضافة إلى العناصر السابقة يمكن إدراج العناصر التالية كعوامل مهمة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي<sup>3</sup>:

✓ اختيار التوقيت المناسب لإحداثه.

<sup>1</sup> Fahri Karakas. "The Twenty-First Century Leader: Social artist, spiritual visionary, and cultural innovator". In: (Eds.), Kat Kadia-Baumeyer. Organizational culture & change. Global Business & Organizational Excellence. Hoboken, Georgia. 2007. P 123.

<sup>2</sup> Marie-Eve Tescari. Changement organisationnel et role de la fonction RH. [On-Line]. Retrieved September 29, 2016. Available From [http://www.optentiel.ch/dmdocuments/info\\_rh\\_5\\_3.pdf](http://www.optentiel.ch/dmdocuments/info_rh_5_3.pdf).

<sup>3</sup> بماء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيايلى. مرجع سبق ذكره. ص 43.

✓ تقدير قوى المقاومة.

✓ وضع الخطط البديلة بشكل واضح.

✓ استثمار مواهب الأفراد بالمؤسسة وإشراكها في القرارات.

تجدر الإشارة إلى أنه من الممكن عندما يسمح للأفراد ذوي العلاقة بالمشاركة في اتخاذ القرار في قبول أو الرفض التغيير، من الممكن في بعض الأوقات الطلب من المجموعة تنفيذ التغيير على أساس تجريبي أولاً، هذا الإجراء له ميزتين:

- تمكين المرؤوسين لفحص ردود فعلهم للموقف الجديد وإعطائهم حقائق إضافية للمساعدة في اتخاذ القرار.
- يساعد على إذابة الثلج عن اتجاهاتهم وتشجيعهم للتفكير بإيجابية حول التغيير المقترح أي، تغيير استند على أسس تجريبية هو أقل تهديد ويعطي مقاومة أقل من التغيير الدائم<sup>1</sup>.

### III-3. مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي

#### III-3-1. رأس المال البشري والتغيير التنظيمي

في دراسة (Banowati Talim, 2012) يقول أن مبادرات التغيير تتأثر بقدرات capabilities وكفاءات القائد سواء في مجال الإنتاج والتسويق على حد سواء<sup>2</sup>. فسواء على مستوى المؤسسات الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة رأس المال البشري هو الأكثر تأثراً بعملية التغيير بسبب الموقع الاستراتيجي الذي يشغله في العملية الانتاجية، باعتباره قوة أساسية محددة وتلعب دوراً هاماً في توجه المؤسسة<sup>3</sup>.

كما أن التدريب والتعلم يساهمان في خلق تغييرات في السلوك المرغوب لدى الأفراد. فالتدريب يسمح للفرد بتحسين أعلى للقدرات العقلية وتحديث معارفه، مهاراته وسلوكاته من خلال خلق الوعي بإمكاناته التعليمية. وهذا يسرع تكيف الفرد مع بيئته ومع عملية التغيير التنظيمي ويجعل الحاجة إلى استمرارية التدريب والتعلم 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 لن 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>4</sup>.

#### III-3-1-1. رأس المال البشري والتغيير الاستراتيجي: في كل عملية تنفيذ للإستراتيجية، يتم تقييم خيارات

إستراتيجية بديلة وقرارات مهمة بشأن الكيفية التي سيتم بها تنفيذ الإستراتيجية، يعتبر رأس المال البشري جزء رئيسي من

<sup>1</sup> محمد حمادات محمد حسن. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2008. ص 227.

<sup>2</sup> Banowati Talim. "Creating a meaningful planned change". Procedia Economics and Finance. Elsevier. Holland. Vol 4. 2012. PP 140-148.

<sup>3</sup> Jonathan Adegoke Adto, Kayode Samson Oladejo. "Management of human capital change, its implications for business growth and survival in Nigeria". International Journal of Business and Social Science. Center for promoting Ideas. USA. Vol 4. No 10. 2013. PP 231-235.

<sup>4</sup> Sinem Somunoğlu İkinci. "Organizational change: Importance of leadership style and training". Management and Organizational Studies. Scieedu Press. Canada. Vol 1. No 2. 2014. PP 122-128.

هذه العملية. فرأس المال البشري، بالاقتران مع التحسين المستمر والتكيف مع إستراتيجية رأس المال البشري، هو عنصر أساسي في معالجة جدوى التعديل الناجح في نموذج الأعمال.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة هي عملية مستمرة التفاعل والتكيف مع التغيير المستمر، ولذلك، الخطة الإستراتيجية يجب أن توفر إطارا شاملا أين يكون التنظيم وإدارة رأس المال البشري عنصرا أساسيا في عملية تنفيذ الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي<sup>1</sup>.

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 مع متغيرات بيئة الأعمال الحديثة أو تحقيق التميز التنافسي.

**III-3-1-2. رأس المال البشري والتغيير الهيكلي:** إن التفاعل بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي أوضحه Gürbüz، ففي اعتقاد هذا الكاتب، تراكم رأس المال البشري شرط ضروري من أجل التغيير الهيكلي الفعال، أي زيادة حصة معظم القطاعات المنتجة. وفيما يتعلق بجانب الطلب فإن رأس المال البشري يجعل المستهلكين أكثر تطورا، يعني أن المستهلكين إذا كانوا أكثر تعلما، فإنهم على الأرجح سوف يبحثون عن المنتجات الفائقة الجودة مما يسهم بشكل إيجابي في التغيير الهيكلي الفعال<sup>2</sup>.

**III-3-1-3. رأس المال البشري والتغيير التكنولوجي:** في السنوات الأخيرة، الباحثين في التغيير التكنولوجي قد بدؤوا بالفعل في دراسة دور العوامل الداخلية للمؤسسات. وهذا يعتمد على المقاربة التطويرية والمقاربة القائمة على الموارد. وهذا يشير إلى أن هناك بعض المؤسسات التي تخصص أصول مثل المعارف المتراكمة على مدى زمني طويل، الأمر الذي يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها وأكثر أداء. التعلم التكنولوجي هو شكل من الأشكال التي تراكم فيها المؤسسات القدرات التكنولوجية. والقدرة التكنولوجية هي المعارف والكفاءات والخبرات الضرورية من أجل الإنتاج والابتكار على مستوى المؤسسات. فهو يتطلب الكثير من الموارد كالمعارف، الكفاءات والخبرات المكتسبة من خلال التعلم بالممارسة والتفاعل وغيرها. والمؤسسة التي تسعى إلى تحسين قدرتها التكنولوجية من خلال وسائل التعلم، التكوين، التراكم المعرفي وأنشطة البحث والتطوير، تقوم بتقوية وتطوير رأس المال البشري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Thomas Howard, Richard R. Smith, Diez Fermin. Human capital and global business strategy. Cambridge University Press. Cambridge. 2013. P 244.

<sup>2</sup> Aurora. A. C Texeira, Anabela. S. S Queirós. "Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis". EconPapers: Economics at your fingertips. Elsevier. Holland. Vol 45. No 8. 2016. PP 1638-1648.

<sup>3</sup> Mohamed Kossai. Les technologies de l'information et des communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières. Non publiée dissertation de doctorate. University Paris-Dauphine. Paris. 2015. P 95.

Nelson & Phelps هما أول من أدرك أن التحصيل التعليمي للأفراد قد يكون له تأثير كبير في قدرتهم على التكيف مع التغيير وتقديم تكنولوجيات جديدة. بذلك، المستوى العالي لرأس المال البشري من شأنه أن يسرع من عملية الانتشار التكنولوجي في الاقتصاد. هذا من شأنه أن الدول المتخلفة عن حدود التكنولوجيا العالمية من اللحاق بالركب التكنولوجي بشكل أسرع. ومع ذلك، في نموذج طورته Nelson & Phelps فإن تطور مستوى أفضل الممارسات للتكنولوجيا يترك خارجياً، بحيث يلعب فقط رأس المال البشري في مساعدة الدول على تقليص الفجوة التكنولوجية. وقد وسع Romer هذا المفهوم من خلال اعتماد التكنولوجيات القائمة من أجل خلق وإبداع تكنولوجيات جديدة، انطلاقاً من ملاحظة أن أنشطة البحث والتطوير تتطلب أفراد ذوي مهارات عالية باعتبارهم المدخل الوحيد الأكثر أهمية. من الآثار الأساسية لهذه المقاربات هي أن التطور التكنولوجي ومن ثم النمو يعتمد على رصيد رأس المال البشري.<sup>1</sup>

يقول محمد قريشي في عام 2014 "هناك علاقة ارتباط قوية بين الابتكار والتغيير التكنولوجي، إذ يعتبر الابتكار المحرك الأساسي الذي تتمكن من خلاله المؤسسات من القيام بالتغييرات التكنولوجية المطلوبة"<sup>2</sup>.

**III-3-1-4. المعرفة والتغيير التنظيمي:** تتعلق المعرفة بفهم الأفراد للموضوع. فيما يتعلق بتقييم متلقي التغيير للمعرفة المطلوبة للتعامل مع التغيير يقوم على ما يعرف الفرد ويفهمه عن التغيير، الذي اكتسبه من التعلم السابق، التعليم أو الخبرة. حسب هذا المنطق، المقاومة سوف تحدث إذا كان متلقي التغيير لا يملك المعارف المطلوبة للتعامل مع التغيير.<sup>3</sup>

**III-3-1-5. الإبداع والتغيير التنظيمي:** بعض المؤسسات تبادر ذاتياً بالتغيير والابتكار. فمبادرات التغيير داخل المؤسسة يمكن أن تنبع من عدة مصادر بما في ذلك الابتكار الشخصي للأفراد (الأفراد يطورون أفكار جديدة للمنتجات، الممارسات والعلاقات)، الصدفة (المصادفة بشيء يعمل أو ينجح فتتمسك به المؤسسة)<sup>4</sup>. فالعلاقة بين الإبداع والتغيير علاقة وثيقة إذ أن الإبداع والابتكار وسيلة لإحداث التغيير. ويؤكد الجعيد عام 2002 متى امتلك المدير مهارات الإبداع الإداري وروح المخاطرة أمكنه ذلك من إحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة إلى الباحثين عام 2001 تعتبر الإدارة الإبداعية هي حجر الأساس في عملية التغيير، فنجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ولكن الخلق والابتكار والتغيير هو الذي يحقق للمؤسسات الاستمرارية و التطور والنجاح. فامتلاك مهارات الإبداع الإداري تساعد على:<sup>5</sup>

➤ رؤية كل موقف كقضية متفردة بذاتها والإدراك بوجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.

<sup>1</sup> Florian Schütt. The importance of human capital for economic growth. University of Bremen. Germany. 2003. P 13.

<sup>2</sup> محمد قريشي. مرجع سبق ذكره. ص 142.

<sup>3</sup> Emmy Morehed, Sara Skoglund. Understanding resistance to organizational change: A cognitive approach. Unpublished master's thesis. Halmstad University. Sweden. 2016. P 12.

<sup>4</sup> Laurie Lewis. K. Op.Cit. P 23.

<sup>5</sup> عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي. الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. 2008. ص ص 53-54.



- المرونة والقدرة على التخيل والتصور واستمرارية التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير.
- القدرة على توقع المشكلات.
- القدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها.
- القدرة على الإكمال أو التوسع البناء على أفكار الآخرين.
- المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج لإحداث التغيير.

**III-3-1-6. المهارات والتغيير التنظيمي:** تتجلى أفكار ومهارات القادة في الإجراءات والهياكل والعمليات التي تدعم أو تعرقل التغيير، مما يزيد من الارتباط بين سلوكيات القادة وفعالية تنفيذ التغيير. على سبيل المثال، ترتبط مهارات إدارة التغيير ارتباطا إيجابيا بالتغيير التنظيمي الناجح، وعلى العكس من ذلك، ضعف مهارات إدارة التغيير أو فهم تقنيات تنفيذ التغيير، وعدم القدرة على تغيير أسلوب أو نمط الإدارة والفشل في تعديل النظم أو الهياكل التنظيمية، قد حددت كعوائق للنجاح في هذه العملية. كما توجد عوائق أخرى للتغيير تتضمن ضعف أو الافتقار إلى مهارات الاتصال، عدم القدرة على حث الآخرين على التغيير وفشل الإدارة في مكافأة الأفراد الذين يحاولون التغيير.<sup>1</sup>

**III-3-1-7. الخبرة والتغيير التنظيمي:** حسب (Fabi, Martin et Valois (1999) فإن الجهة التي تقود التغيير يجب أن تكون قادرة على الاعتماد على الأفراد، الداخليين أو الخارجيين في المؤسسة الذين لهم خبرة في إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي أو في تسهيل عملية التغيير.<sup>2</sup> من الأهمية أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمي بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بينها الخبراء الداخليين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا، ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المؤسسة التي يجب أن تبني على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم.<sup>3</sup>

تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، وينظر إليهم كأفراد عاملين بالمؤسسة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال، وغيرها. حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير والتطوير. ويفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> Ann Gilley, Heather S. McMillan, Jerry W. Gilley. "Organizational change characteristics of leadership effectiveness". Journal of Leadership & Organizational Studies. United States: Sage Publications. Vol 16. No 1. 2009. PP 38-47.

<sup>2</sup> Martine Visinand. Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel. Mémoire de master non publiée. L'université de Montréal. Montréal, Canada. 2003. P 25.

<sup>3</sup> محمود أبو بكر مصطفى. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر. 2003. ص 387.

كما يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المؤسسة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المؤسسة والاستشاري أن يحدد دورهما بدقة<sup>1</sup>.

### III-3-2. رأس المال البشري وبعض أساليب التطوير التنظيمي

III-3-2-1. رأس المال البشري والهندرة: تتطلب عملية الهندرة وتنفيذ هذا المنهج الجديد وجود رأس مال بشري لدى مؤسسات يستطيع التعامل مع متطلباتها، ويشير مصطفى، 1996 في هذا الصدد إلى أن الهندرة تقوم على سمتين بشريتين: النظرة الانتقادية المبادئة، والتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، وتقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات. وهاتان سمتان تتطابقان تماما مع خصائص رأس المال البشري، كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق الهندرة والتي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للفرد الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

من المعلوم أن رأس المال البشري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية ويقترّب كثيرا من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه، ويجب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفعالية.

كما تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين، من اعتبار الهندرة عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفرادا ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة بدلا عنها.

إن رأس المال البشري هو الوحيد القادر على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدرته العالية على تركيب المعطيات المتاحة والنظر إل الأمور بنظرة موضوعية شافية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد، وهذا هو السبب الذي جعل أحد خبراء الهندرة يقول " المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة، المتشائم يراها نصف فارغة، المهندس يرى فيها زجاجا فائضا عن الحاجة"<sup>2</sup>.

III-3-2-2. رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة: حسب المبرجي وصالح، 2007 تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين ابتداء من اعتبار رأس المال البشري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المؤسسة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة.

<sup>1</sup> هاني محمد هاني. السلوك التنظيمي الحديث. دار المعتر للنشر والتوزيع. الأردن. 2014. ص ص 268-270.

<sup>2</sup> عادل حروش المبرجي، أحمد علي صالح. رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية البشرية. القاهرة، مصر. 2007. ص ص 64-65.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين من أن أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين. وعملية تحقيق السبق على المنافسين لا يمكن بلوغها ما لم يتوافر رأس مال بشري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة، لأن الجودة تعد سلاحا تنافسيا استراتيجيا. وهذه الحقيقة أكدتها نتائج دراسة الطويل وسلطان، 2001، والتي أوضحت أن 80% من أفراد عينة البحث يمثلون مجالس إدارة أو أعضاء فيها لمجموعة من الشركات العراقية، اتفقوا أن شركاتهم تعد الجودة سلاحا تنافسيا.

تنجسد العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في قدرة رأس المال البشري على سرعة فهم إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. يتناغم ما ذكر سابقا مع رأي Lee & Pour عام 1985 والذي مفاده أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثرا كبيرا في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها. كما يأتي التحليل السابق مع ما ذهب إليه كل من Krajewski & Ritzman عام 1996 أن العمل الجماعي -كفريق- يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية Synergy. وتؤيد عبد المنعم عام 1996 الاتجاه السابق إذ ترى أن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن النظرة الضيقة<sup>1</sup>.

### III-3-3. رأس المال البشري ونموذج McKinsey 7S

نلمس في نموذج McKinsey 7S الوجود الضمني لرأس المال البشري. فرأس المال البشري الموجود في المؤسسة يشتمل على المهارات، المعارف، المواقف وسلوكيات الأفراد وقدراتهم، خاصة تلك الفئة المهمة في عملية التغيير التنظيمي، والتي تملك قيم مشتركة من رؤى وثقافة تدعم فعالية هذه العملية. وهو الأمر الذي ينعكس في أسلوب قيادة وإدارة عملية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لأن عناصر McKinsey 7S تترابط داخليا فيما بينها ما يوحي بوجود علاقة ارتباطية واعتمادية تؤثر على عملية التغيير التنظيمي ككل يعكس أساسا درجة التعقيد وقوة التأثير. فهي بذلك تشكل نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. لذلك، فوفق نموذج McKinsey 7S رأس المال البشري يحدد فعالية العناصر (الإستراتيجية، الأنظمة والهيكلي) من خلال القدرات الإبداعية والمعارف والمهارات المستخدمة في وضعها. فاذا ما اتسمت العناصر اللينة -والتي تجسد رأس المال البشري- بالفعالية فإنها سوف تؤثر بالضرورة في العناصر الصلبة وهي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص 67-69.

الاستراتيجية، الأنظمة والهيكلة. ففعالية عنصر من هذه العناصر تتطلب تغييراً في العناصر الأخرى من خلال تقييم الفروق حتى يكون McKinsey 7S فعالاً.

### III-3-4. أعوان التغيير التنظيمي (خبراء التغيير التنظيمي)

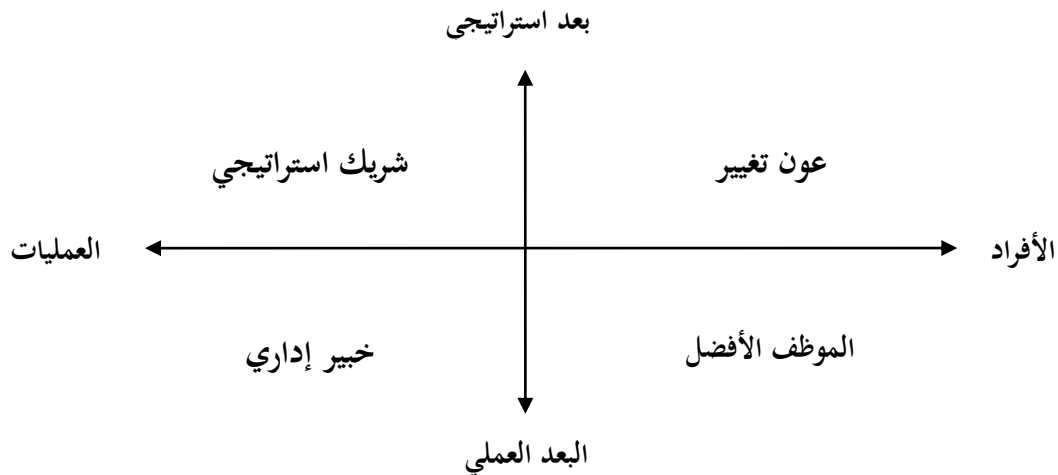
يبدو من الصعب إدارة البعد الإنساني نحو وضعية التغيير، ومن هنا تأتي أهمية مناقشة الأدوار التي يلعبها خبراء الموارد البشرية في دعم هذا التحول. إضافة إلى أن العديد من الكتابات في الأدبيات تسلط الضوء على القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعلق خصوصاً بأنشطة إدارة التغيير<sup>1</sup>.

في كتابه أدرج Ulrich عام 1996 أربع أدوار جديدة للموارد البشرية على مستوى المؤسسات<sup>2</sup>:

- الشريك الاستراتيجي الذي يرافق تنفيذ الإستراتيجية.
- الخبير الإداري الذي يحسن من إدارة المهام الإدارية.
- أفضل الأفراد العاملين Le champion des employés الذي يحفز الأفراد.
- أعوان التغيير الذي يضمن دعم ونشر التغيير.

الشكل التالي يوضح هذه الأدوار على محورين: سيتم التركيز على المدى الطويل مع البعد الاستراتيجي، على المدى القصير مع البعد العملي والأنشطة مع إدارة الموارد، الأدوات والنظم حتى إدارة الأفراد.

### الشكل رقم (12): نموذج Ulrich (1996) لأدوار خبراء الموارد البشرية



**Source:** Martine Visinand. Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel. Mémoire de master non publiée. L'Université de Montréal. Montréal. Canada. 2003. P. 26.

<sup>1</sup> Soumia BenBahia. Les RH au cœur des transformations: Rôles des professionnels RH dans le processus de changement organisationnel. [On-Line]. Retrieved April 15, 2017. Available from [http://www.ucam.ac.ma/.../Benbahia\\_Soumia\\_soumission\\_de\\_communicati](http://www.ucam.ac.ma/.../Benbahia_Soumia_soumission_de_communicati).

<sup>2</sup> Martine Visinand. Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel. Mémoire de master non publiée. L'Université de Montréal. Montréal. Canada. 2003. PP 25-26.

التركيز سوف يكون على دور عون التغيير وآثاره على مستوى تنافسية المؤسسة. في هذا الصدد، السعي لأفضل قدرة تنافسية يؤدي ذلك إلى نجاح المؤسسة، وتحسين القدرة على إدارة التغيير هي الكفاءات الأكثر أهمية لتطويرها لدى خبير الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، خبير الموارد البشرية الذي يعمل وكيلا للتغيير يجب أن يبادر في تنفيذ التغيير مع ضم

### III-3-5. إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

إذا كانت الموارد البشرية معنية - كما ينبغي أن تكون - بلعب دور رئيسي في إنجاز والتحسين المستمر في الأداء الفردي والتنظيمي وفي عمليات الموارد البشرية التي تدعم هذا التحسين، عندها سوف تكون معنية بتسهيل التغيير. يعتقد Ulrich أن واحدا من الأدوار الرئيسية للموارد البشرية المحترفة هو القيام بدور أعوان التغيير، وتحقيق التحول التنظيمي وتغيير الثقافة.

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي بقدر إن لم تكن أكثر حول إدارة التغيير أثناء عملية التنفيذ كما هو الحال في وضع خطط طويلة الأجل، وهي نقطة ركز عليها Purcell عام 1999 الذي يعتقد أن: " يجب أن نكون أكثر حساسية لعمليات التغيير التنظيمي وتجنب الوقوع في منطق الاختيار العقلاني". في عام 2001 اقترح Purcell أن التغيير مهم بشكل خاص في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، انطلاقا من اهتمامها بالمستقبل، الجهول والتفكير وتعلم كيفية القيام بالأشياء بشكل مختلف، التراجع عن الطرق التقليدية للقيام بالأشياء وإدارة تنفيذها. وهو يعتقد أن تركيز الإستراتيجية يكون على التنفيذ أين يمكن أن تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا.

أهمية عنصر الموارد البشرية في تحقيق التغيير أكدها Johnson & Scholes عام 1997 كما يلي: المؤسسات التي تدير التغيير بنجاح هي تلك المؤسسات التي قامت بدمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجياتها وعملية التغيير الاستراتيجي... التدريب، علاقات الأفراد، التعويضات، وغيرها ليست مجرد مشاكل تشغيلية تواجه إدارة مصلحة إدارة الأفراد، فهي تتعلق بشكل حاسم بالطريقة التي يرتبط بها الأفراد مع طبيعة واتجاه المؤسسة حيث يمكن أن يمنعوا عملية التغيير الاستراتيجي كما يمكن أن يسهلوا في حدوثها<sup>1</sup>.

كما أن هناك تأثير لإدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي سواء في شكل مباشر أو غير مباشر من خلال معظم أبعاد التفكير الإبداعي. إضافة 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

<sup>1</sup> Michael Armstrong. Op.Cit. P 55.

عملية تغيير أوسع، أو يسلط ضغطاً إضافياً 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<sup>1</sup>.

### III-3-4-1. استقطاب رأس المال البشري والتغيير التنظيمي

يعتبر Hall ومحللون آخرون أن الفرد هو المفتاح الأكثر أهمية في عملية التغيير. فالفرد هو الوحيد القادر على تغيير المؤسسة فقط إن غير في سلوكه وأنشطته أيضا. ويجب أن يقوم اختيار الأفراد على أساس قابلية التشغيل، والأشياء التي من شأنها جعل المؤسسة منتجة<sup>2</sup>. التغيير التنظيمي يمكن أن يخلق الحاجة إلى أن تركز مصلحة الموارد البشرية على مسائل التوظيف. فالمؤسسات التي تشهد نمواً سريعاً قد تحتاج إلى المزيد من الأفراد، لذلك قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على التوسع في قاعدة التوظيف أو إعادة هيكلة برنامج التعويضات من أجل جذب المزيد من الأفراد المهرة. أما المؤسسة التي تكون في حالة انخفاض في النمو فإنها قد تحتاج من الموارد البشرية أن تقوم بتطوير إجراءات الفصل وتنفيذ إنهاء خدمة الأفراد العاملين. أيضا قد يضطر الأفراد في مجال الموارد البشرية إلى تغيير الوصف الوظيفي للأفراد الباقين إذا أدى تسريح الأفراد إلى التغيير في المهام الوظيفية<sup>3</sup>.

### III-3-4-2. تطوير رأس المال البشري والتغيير التنظيمي

إن رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في نمو وتطوير المؤسسة، وما لم يتم الاهتمام بنمو العنصر البشري فإن المؤسسة لن تحقق أهدافها<sup>4</sup>.

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<sup>5</sup>.

في هذا الإطار يتم مشاركة بقية الإدارات لتحديد<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، عماد علي الدليمي. "دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق. ع 48. 2016. ص 77-116.

<sup>2</sup> Diana Elena Rus. Organizational change management and its implementations in a public institution. Unpublished master's thesis. University of Vienna. Vienna. 2013. P 29.

<sup>3</sup> Adenike Anthonia Adeniji, Omotay Adewale, A. J Abiodun. Op.Cit. PP 139-154.

<sup>4</sup> Misra R. N. "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة". (ترجمة) حيدر محمد العمري. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد، الأردن. 2011. ص. 24.

<sup>5</sup> Samin Rezvani, Goodarz Javadian Dehkordi, Armin Shamsllahi. "Managing strategic change for organizations". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Human Resource Management Academic Research. Pakistan. Vol 1. No 3. 2012. PP 112-122.

- الدور المناسب للتدريب والتعليم.
- تغيير ومراجعة برامج التدريب والتعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.
- التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول رأس مالية وليست تكلفة فقط.
- تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة والمؤدية إلى التقدم الوظيفي للأفراد.
- التركيز على طرق أكثر فعالية في التدريب على التغيير الثقافي مثل التدريب أثناء العمل، تفويض السلطة والمشاركة وغيرها.

### III-3-4-3. المحافظة على رأس المال البشري والتغيير التنظيمي

الأفراد المهرة يصعب إيجادهم في العديد من المجالات المهنية، وفي بعض الأحيان، يمكن أن تكون قصيرة العرض سبب ارتفاع الطلب. تحاول المؤسسات والإدارات ذات الممارسة الأفضل لخلق وتنفيذ برامج خاصة في إدارة المسار المهني 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<sup>2</sup>.

أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر فأكثر على رأس المال الفكري. الحرب من أجل المواهب، الطبيعة المتغيرة لقوى العمل، والأسرة وتزايد الاستراتيجيات القائمة على المعرفة تضغط على المؤسسات من أجل إعادة التفكير في دورهم في إدارة المسارات المهنية وتطوير رأس مالها البشري. توفير تخطيط المسارات المهنية وتطوير الفرص وكذلك الإدارة وبرامج تطوير القيادة تساعد في توظيف والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف. والعديد من المرشحين الموهوبين، خاصة الأقليات والنساء يظهرون تفضيلاً وأكثر ولاءاً للمستخدمين الذين يقدمون فرص تطوير المسار المهني<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بختة حداد، حياة سيد. "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS". المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية. مخبر العملة والسياسات الاقتصادية - جامعة الجزائر 3. الجزائر. ع 6. 2015. ص 175-208.

<sup>2</sup> PricewaterhouseCoopers PWH. Human Resources management strategies to support organizational changes. [On-Line]. Retrieved September 07, 2016. Available from [http:// www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf).

<sup>3</sup> Thomas. G Cummings, Christopher. G Worley. Organization development & change. 9<sup>th</sup> ed. Cengage Learning. Boston. 2009. P 454.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تسليط الضوء على العلاقة المهمة بين إدارة رأس المال البشري التي تعد مقارنة استراتيجية حديثة وبين التغيير التنظيمي الذي يعد التوجه الذي تسعى كل المؤسسات إلى التوصل إلى سبل إحداثه بفعالية ونجاح. ولقد حاول العديد من الباحثين والمؤسسات البحث في أساليب ومقاربات حديثة بهدف تحقيق التميز التنافسي المستدام، في بيئة الأعمال القائمة على المعرفة. فالمؤسسات أدركت أهمية وضرورة التوجه نحو الموارد الداخلية خاصة ما تعلق برأس المال البشري الذي يعتبر المورد الأساسي والحاسم، والمحرك لأي عملية تطوير ونمو.

في حين أن المؤسسة يجب أن تعتمد على التحسين المستمر وللمدى الطويل، والأفراد يستخدمون التفكير المنظم ويكتسبون المعارف والمهارات والميزات التي تكون لهم القدرة على حل المشكلات والتعلم من خلال التجارب، وقدراتهم الإبداعية، مما يعني أن رأس المال البشري له دور مهم في التغيير التنظيمي وبناء وتحقيق أهداف استراتيجيات المؤسسة ورؤيتها.

لتمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات، وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها وأيضا لمحاول استغلال الفرص والعمل على خلقها وكذا مواجهة التهديدات التي تواجهها، وبذلك تصبح المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز التنافسي والريادة، يجب أن تقوم بإدارة رأس مالها البشري بفعالية، فهذا المورد الحيوي محرك عملية التغيير التنظيمي، وبذلك تساهم إدارته في التغيير التنظيمي. بذلك يجب أن تحول المؤسسة هذا المورد إلى قيمة مضافة من خلال إدارة رأس المال البشري التي تتعلق أساسا بعمليات الاستقطاب، التطوير والاحتفاظ برأس المال البشري. وتكييف وظائفها بما يخدم عملية التغيير التنظيمي، فرأس المال البشري محرك للتغيير التنظيمي وبذلك فإن إدارته ستوجه عملية التغيير التنظيمي بفعالية.



## الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد التطرق إلى بعض من أهم الجوانب النظرية التي تتعلق بكل من إدارة رأس المال البشري، التغيير التنظيمي، وكذا تبيان مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على مستوى وواقع إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي، وكذا علاقة وأثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-.

بغية تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-، في المبحث الثاني نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة، أما المبحث الثالث فيتناول اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة، المبحث الرابع يتناول اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

## VI-1. التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-

### VI-1-1. نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-.

تعد مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل خاصة، وباعتبارها المؤسسة محل الدراسة، لتوفرها على متغيرات الدراسة، إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي، فإننا سوف نتطرق إلى بعض المعلومات للتعرف عن كثر بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة. في إطار الاصلاحات التي قامت بها الجزائر غداة الاستقلال على المؤسسات العمومية خصوصا، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) إلى عدة مؤسسات هي:

- ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

- ENIE: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية.

- ENDIMEL: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي.

- ENPEC: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

- ENICAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل.

بمقتضى المرسوم رقم: 83/20 المؤرخ في 1980/01/01 أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مستقلة بذاتها ومقرها الجزائر العاصمة لتنبثق منها ثلاث وحدات هي:

■ وحدة جسر قسنطينة: وتختص في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

■ وحدة واد السمار بالحراش: والمختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية وتبلغ طاقتها الإنتاجية 5500 طن سنويا.

■ وحدة بسكرة: والمختصة في صناعة الكوابل الكهربائية. هذه الأخيرة انطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية (1980-1984) بطاقة إنتاجية تبلغ 28600 طن سنويا.

نتيجة للتطورات الحاصلة انفصلت وحدة بسكرة عن الوحدة الأم وذلك في 1998/01/01 لتصبح من أهم الوحدات على المستوى الوطني وحتى الافريقي في مجال تخصصها.

تقع وحدة بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار من 12 مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن، وغيرها، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة تتضمن أماكن مواقف السيارات، معدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى المساحات الحرة وهناك أيضا مساحة مخصصة للبكرات الخشبية التي تلف الكوابل.

في ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات اخيرة وفي إطار التعاون الاقتصادي بين الدول<sup>1</sup>، وفي اطار خصوصية المؤسسات الجزائرية تم دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل GENERAL CABLE في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عام 2008، وقد تغير اسمها ليصبح مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، ويبلغ رأسمالها (1 010 000 000 دينار جزائري).

حصلت المؤسسة على شهادة الايزو (9001) عام 2003، وتسعى المؤسسة المؤسسة إلى الحصول على نظام الإدارة البيئية (14001)، وهي تكثف جهودها من أجل الحفاظ على شهادة الايزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة المستمرة للمنتوج والتحسين المستمر. ومن أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة:

- جودة منتجاتها.
- مجموعة واسعة من المنتجات.
- سمعة جيدة في السوق.
- تنتج المؤسسة مجموعة من الكوابل تتمثل في:
- كوابل منزلية Cables domestiques.
- كوابل صناعية Cables industriels.
- كوابل ذات الضغط المتوسط Cables moyenne tension.
- كوابل عارية Cables nus.
- كوابل للقيادة Cables de commandes.
- كوابل التوزيع Cables de distribution.
- بكرات من الخشب Tourets en bois.
- حبيبات الكمبوند Compound PVC وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية.

<sup>1</sup> نوال شنايني. دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2015. ص ص 198-199.

- منتجات خاصة: من أجل تقديم مجموعة كاملة من اكوابل التي تلي متطلبات معينة من استخدام وقواعد السلامة الخاصة، قامت المؤسسة بتطوير إنتاج الكابلات ذات صفات إضافية، وتمثل في: كوابل مقاومة للهيدروكربونات، كوابل مانعة لتسرب المياه، كوابل مرنة وكوابل EPR (مطاط).

تمر صناعة جميع هذه المنتجات بعدة المراحل أهمها:

- 1- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
  - 2- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
  - 3- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.
  - 4- مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك المعزولة.
  - 5- مرحلة التسليح أو التذريع: هي عملية تليف لشريط واقعي يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
  - 6- مرحلة التغليف: وهي آخر عملية، وتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقعي.
- بعد الانتهاء من عملية الإنتاج وقبل تسويقها تخضع للمراقبة الآلية مما يسمح باكتشاف الأعطاب مهما كان نوعها، بالإضافة إلى المراقبة العينية وهذا ما يسمى بالصيانة ومراقبة الجودة. ومن أهم المواد الأولية المستعملة: سلك النحاس، سلك الألمنيوم، المواد الكيماوية المكونة للغلاف والخشب.
- تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن والتي تحاول الحفاظ عليهم والوفاء لهم، ومن أهمهم: CAMEG، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ، المؤسسة الوطنية للخدمات KAHIRIF وتوجد مجموعة أخرى من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تتعامل معها المؤسسة والتي تستهلك الكوابل أو تعيد بيعها.
- أما فيما يخص موردي المؤسسة أيضا تتعامل المؤسسة مع مجموعة كبيرة من الموردين ومن أهمهم:

- SORGUYSAN (مؤسسة تركية).
- MIDAL CABLE (مؤسسة بحرينية).
- TEKFEN (مؤسسة تركية).
- ASPELL (مؤسسة فرنسية).
- ANONYME.S.B (مؤسسة فرنسية).
- ENAB (مؤسسة محلية بسكيكدة).
- ENG (مؤسسة محلية بالخروب)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ربيحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016. ص ص 165-

## VI-1-2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

يبين الهيكل التنظيمي العلاقات المختلفة بين الوحدات التنظيمية - المديرية، الدوائر، المصالح، الأقسام، الوحدات والورشات، ..- ومختلف الوظائف والأنشطة الموجودة فيها، حيث أدخلت عليه مجموعة من التعديلات و التغييرات مقارنة بالهيكل السابقة من خلال الاهتمام بالبنى التحتية التكنولوجية وبنظام المعلومات سيما منذ سنة 2009، ومراعاة الجانب العملي والتجاري أكثر، وكذا الجوانب البيئية، والأخذ بعين الاعتبار التقسيم المكاني وإدراجه بالتقسيم الوظيفي، تجسد من خلاله إضافة مديرتين جديدتين، و تتمثل وحداته التنظيمية في<sup>1</sup>:

المديرية العامة: وهي الوحدة التنظيمية العليا، حيث تقوم بالإشراف ومتابعة سير مختلف مديريات المؤسسة والتنسيق بينها ويشرف على ذلك المدير العام بمساعدة مجموعة من المساعدين هم:

- رئيس مشروع المعلوماتية: يتكفل بكل نشاطات الإعلام وإعداد نظام للمعلومات للمؤسسة .

- مساعد رئيس المدير العام لضمان الجودة: مهمته تتمثل في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإيزو .

- مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات: يهتم بحل النزاعات التي قد تتعرض لها المؤسسة سواء داخلية بينها وبين العمال أو خارجية بينها وبين العملاء و الموردین.

- مراقبة الحسابات: تهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها.

و تدرج تحت المديرية العامة سبع مديريات تتمثل في:

### 1. المديرية التقنية والإنتاج: تضم ثلاثة دوائر هي:

- دائرة الصيانة: تشرف على عمليات الصيانة لوسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكييف، وتضم: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- دائرة إنتاج الملحقات: تعمل على تزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتحديد المياه في الورشات، إلى جانب تزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات وإنتاج حبيبات PVC\* حيث تضم هذه الدائرة المصالح التالية: مصلحة المنافع، مصلحة تحضير وصنع PVC، مصلحة صناعة البكرات.

- دائرة إنتاج الكوابل: تشرف على تخطيط وسير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها، من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكل منتجات، حيث تضم هذه الدائرة المصالح التالية: مصلحة تسيير ومراقبة الإنتاج، إنتاج الكوابل، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتغليف بمادة PVC و PRC و PRS، مصلحة العزل والتغليف، مصلحة التجميع والتغليف.

<sup>1</sup> عادل بوجمان. مرجع سبق ذكره. ص ص 216-218.

\* PVC :Polyvinil Chloride Vinyl

2. مديرية المشتريات: تهتم بتنسيق و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة من خلال:
- دائرة الشراء: تهتم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار وكل المواد الضرورية للعملية الإنتاجية حيث تضم المصالح التالية: مصلحة الشراء، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية ومكتب العبور ونقل البضائع.
3. المديرية التجارية: هي مديرية ذات طابع تجاري، تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير وتسويق المنتج النهائي حيث تتضمن:
- دائرة التسويق: مهمتها دراسة السوق واحتياجاته من المنتج المصنع كما تقوم بالبحث عن عملاء جدد ومنافذ توزيع جديدة حيث تتضمن بدورها: مصلحة التسويق، مصلحة البيع.
  - دائرة تسيير المنتج النهائي: تضم: مصلحة تسيير إنتاج الملحقات، مصلحة تسيير الكوابل.
4. مديرية المالية والمحاسبة: تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة فهي توضح وضعها المالي والمحاسبي من خلال متابعة وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية حيث تتكون من:
- دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف والإيرادات اليومية للمؤسسة وتسجيلها والقيام بعملية الجرد، تضم مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية.
  - دائرة المالية والميزانية: تهتم بتسجيل العمليات المالية وإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، وتضم مصلحة المالية ومصلحة الميزانية، و تقوم باعداد الميزانية المالية شهريا، وتحويلها الى مجلس الادارة في اسبانيا، للوقوف على قيمة المؤسسة في السوق المالية .
5. مديرية الموارد البشرية: تقوم بالإشراف على الموارد البشرية وإدارتها، وتتكون من دائرة المستخدمين والتكوين التي تضم مصطلحتين مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة التكوين، وتندرج تحت مديرية الموارد البشرية أيضا مصلحة الوسائل العامة إلى جانب الإعلام و الاتصال.
6. مديرية التكنولوجيا ومراقبة النوعية: تشمل ثلاثة مصالح وهي: مصلحة تكنولوجيا الإنتاج، مصلحة المخابر، مصلحة المراقبة والتجارب، وتهتم هذه المديرية بمدى صلاحية المنتج للاستخدام من خلال إجراء الفحوصات والتحليل اللازمة - كانت تتبع المديرية التقنية والانتاج-.
7. مديرية الجودة والسلامة والبيئة: تهتم بمدى مطابقة المنتج لمعايير الجودة، وكذا العمل على توفير شروط وظروف عمل مناسبة، وتأمين محيط العمل من المخاطر (السلامة)، والعمل على المحافظة على البيئة وتسيير المخلفات الصناعية.
- VI-1-3. بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-**
- تسهر مديرية الموارد البشرية على جذب وتوظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها، وتمارس الأنشطة المنوطة بها بالتنسيق مع مدير دائرة المستخدمين والتكوين والذي يساعده في ذلك كلا من رئيس مصلحة التكوين ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

بالنسبة للتكوين: تسمح الاجراءات المتعلقة وتحديد وإعداد سياسة تكوين الأفراد بمعرفة ما يلي:

- تقييم مهارات الأفراد من خلال الاعتماد على بطاقة التقييم السنوي بالنسبة لمختلف التصنيفات في المستويات الإدارية، الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.
- تحديد الفارق في المهارة (العجز) بين ما تتطلبه الوظيفة من معارف نظرية وتطبيقية وسلوكية وما هو متوفر لدى الفرد.
- العمل على تحسين الكفاءات والمؤهلات لكل فرد واكتسابها للقيام بمهامه.
- الحصول على أفراد متعددي المهام لبعض الوظائف في المؤسسة.
- يعد مدير الموارد البشرية المسؤول عن الإعداد الكشوفات المتعلقة بتقييم المهارات، ويساعده في ذلك مسيري الوحدات التنظيمي ومسؤوليها. ويقوم رئيس كل مصلحة بتقييم الأفراد التابعين له وفقا لبطاقة التقييم.
- يقوم رؤساء الدوائر بتحديد العجز في المهارات، ومن ثم حاجة الأفراد للتكوين وإعداد وثيقة خاصة بذلك تسمى تحديد احتياجات التكوين.
- يقوم مديرو الوحدات التنظيمية بالمصادقة على حاجات التكوين.
- بعدها يقوم مدير المستخدمين والتكوين بإعداد وثيقة مخطط التكوين، ويجوها إلى مدير الموارد البشرية لدراستها ومن ثم يصادق عليها المدير العام (مشروع مخطط التكوين).
- عندما تتم المصادقة على مشروع المخطط السنوي للتكوين، يقوم مدير المستخدمين والتكوين بمباشرة تنفيذه والاشراف عليه، ويسهر رؤساء المصالح على تقييم المهارات الواجب اكتسابها والمحددة كاحتياجات للتكوين بعد عملية التكوين للمهام التي يقوم بها، ويتم خلالها تخصيص جزء منها لما يريده الفرد من انتظارات إلى جانب حركيته في المؤسسة.
- **اكتساب رأس المال البشري:** يتم الأخذ بعين الاعتبار حركية الأفراد الداخلية وكذا الاعتماد على التوظيف الخارجي، حيث يساهم جميع مسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة بتحديد الحاجة للموارد البشرية بالنسبة للمصالح التابعة لهم وإعداد وثيقة لذلك: تحديد الحاجة للموارد البشرية، بعدها يقوم مدير الموارد البشرية بتحليل هذه الاحتياجات، كما يعد المسؤول عن تحديد عروض التوظيف بالنسبة لمنصب العمل التي أحيل أصحابها إلى التقاعد والتي يصادق عليها المدير العام للمؤسسة وإعداد وثيقة عرض للعمل لمن تتوفر فيه الشروط المتعلقة بالمنصب بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة. ويقوم رئيس دائرة المستخدمين والتكوين بمتابعة ومراقبة جميع العمليات السابقة، والتي يشرف عليها كل من رئيس مصلحة التكوين ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين كل حسب اختصاصاته المحددة.
- بالنسبة لرئيس مصلحة التكوين: الإعلان عن التوظيف ونشره، استقبال ملفات المترشحين ودراستها، انتقاء المترشحين بحضور رؤساء المصالح المعنية وتكوين الأفراد الجدد في المؤسسة.

أما مهام رئيس مصلحة تسيير المستخدمين: ضمان نشر المعلومات داخل المؤسسة، تعيين الأفراد الجدد في مناصب العمل، ادماجهم وتسيير المسار المهني<sup>1</sup>.

■ **تطوير رأس المال البشري:** تولى المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير المهارات حتى تبقى على ثباتها، تعزيزها، تحفيزها وعدم اضمحلالها، لذا فهي تعتمد على أساليب وكيفيات متنوعة ومتعددة ومن أهمها التكوين الذي يدخل ضمن استراتيجيات تحسين أداء الافراد لأنه يمكن من زيادة اكتساب الفرد للمعارف، القدرات والمهارات اللازمة لأداء المهام. حيث تصمم برنامج خاص لتكوين الأفراد بعد جمع الاحتياجات التكوينية كل سنة من كل مصلحة ويتم ارساله إلى مصلحة الموارد البشرية لدراسته ثم ارساله إلى المدير العام للمصادقة عليه بعد توضيح الأسباب والأهداف المرجوة من التكوين، ويحتوي برنامج التكوين على مدة التكوين، الأفراد الذين سيخضعون إلى التكوين، الاطار الزمني والمكاني للتكوين.

اضافة إلى التكوين تقوم المؤسسة بترقية الأفراد لتطوير مهاراتهم غير أنها ترتبط بشغور منصب اعلى مضافا إليها المعارف والمهارات الي يمتلكها الفرد وخبراته والتزامه بالمسؤولية وهي أهم الشروط التي يحتكم إليها في عملية الترقية. وتهتم المؤسسة بتفويض السلطات للأفراد على أساس نتائج التقييم، الأقدمية ودرجة اتقان الفرد لمهامه ومواظبته على العمل، ويبقى واحد من أهم أساليب تطوير المهارات العمل الجماعي الذي هو أساس العمل في المؤسسة (العمل بفرق عمل لما يحققه من تعلم جماعي للأفراد وتبادل لمهارات والمعارف وانجاز المهام في الآجال المحددة اضافة إلى الدقة والتركيز في انجازها لارتباط العمليات ببعضها البعض). توسيع عمل الأفراد واثرائه، التشجيع على الابداع، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل أي كل النقاشات التي تخص العمل.

■ **المحافظة على رأس المال البشري:** تهتم المؤسسة بعملية تقييم الأداء باعتبارها وسيلة مهمة بالنسبة لها تتم من خلالها منح الأجور، المكافآت والمردودية للأفراد، حيث يتم تقييم الأداء شهريا من قبل الرؤساء. اضافة إلى الحوافز المادية تقدم المؤسسة للأفراد العاملين لتشجيعهم أكثر كمنح تقدير والاعتراف بالأفراد ذوي الأداء المتميز لزيادة شعورهم بأنهم محل اهتمام من طرف مؤسستهم وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم إليها<sup>2</sup>.

## VI-2. خصائص مبحوثي عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	121	97.6%
	أنثى	03	2.4%
	المجموع	124	100%

<sup>1</sup> عادل بوجمان. مرجع سبق ذكره. ص ص 224-225.

<sup>2</sup> نوال شنافي. مرجع سبق ذكره. ص ص 207-210.



أقل من 30 سنة	21	16.9%	الفئة العمرية
من 30 إلى 39 سنة	49	39.5%	
من 40 إلى 49 سنة	42	33.9%	
من 50 سنة فأكثر	12	9.7%	
المجموع	124	100%	
ثانوي	82	66.1%	المؤهل العلمي
دراسات تطبيقية (DEUA)	11	8.9%	
ليسانس	14	11.3%	
مهندس	17	13.7%	
المجموع	124	100%	
وظيفة تقنية	86	69.4%	مجال الوظيفة الحالية
وظيفة إدارية غير اشرافية	18	14.5%	
وظيفة إدارية اشرافية	20	16.1%	
المجموع	124	100%	
أقل من 5 سنوات	29	23.4%	سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية
من 5 إلى 9 سنوات	18	14.5%	
من 10 إلى 14 سنة	21	16.9%	
من 15 إلى 19 سنة	27	21.8%	
من 20 سنة فأكثر	29	23.4%	
المجموع	124	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: غالبية المبحوثين كانوا ذكورا ، حيث بلغت نسبتهم (97.6%) في حين بلغت نسبة الاناث (2.4%) وهذا راجع بالدرجة الأولى الى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة، فالمؤسسة ذات طابع صناعي.
- من حيث الفئة العمرية: نلاحظ أن الفئة الأكثر نسبة هي فئة الشباب، فنجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (39.5%)، اضافة إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والتي بلغت نسبتها (16.9%) بنسبة اجمالية لهاتين الفئتين بلغت (56.5%)، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة، في

حين بلغت نسبة الباحثين لباقي الفئات (33,87%) بالنسبة للفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) ونسبة (9.7%) بالنسبة للفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، وهو يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة، كما يمكن أن يفسر ذلك بتوظيف المؤسسة للأفراد الجدد. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن نسبة (9.7%) هي نسبة منخفضة، كما وترجع إلى إحالة الكثير من الأفراد العاملين إلى التقاعد في السنوات القليلة الماضية، خاصة وأن هذه الفئة تقترب من سن التقاعد ما يؤدي إلى خروج الأفراد العاملين بالمؤسسة والذين لهم الخبرة في خدمة المؤسسة، خاصة إذا لم تتوفر المؤسسة على تسيير للمسار المهني الخاص بمؤلاء أو بإعادة التعاقد معهم، من أجل الحصول على رأس مالهم البشري.

● **بالنسبة للمؤهل العلمي:** كانت النسبة الأكبر لأصحاب المستوى النهائي بنسبة (66.1%)، تليها فئة حملة شهادة مهندس بنسبة (13.7%) وهذا مايتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالاطارات و المسيرين والتقنيين في المؤسسة، ثم فئة حملة شهادة الليسانس بنسبة (11.3%) وحملة شهادة الدراسات التطبيقية (DEUA) بنسبة (8.9%). يمكن القول أن غالبية الباحثين لهم شهادات علمية تؤهلهم لشغل مناصب في مختلف المستويات الإدارية، ما يمكن من اعتبارهم كرأس مال بشري، وقادرين أيضا على إحداث وإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

● **مجال الوظيفة الحالية:** نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمارسون أعمال تقنية وذلك بنسبة (69.4%)، في حين بلغت نسبة المسيرين ذوي الأعمال الادارية الاشرافية (16.1%)، وبلغت نسبة الباحثين الذين يمارسون أعمالا إدارية غير اشرافية (14.5%)، وهو ما يفسر النسبة المرتفعة من التقنيين والمهندسين، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

● **سنوات الخبرة:** يتضح من تحليل البيانات أن النسبة الأكبر لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة هي (23.4%) بالنسبة للباحثين الذين تتراوح خبرتهم في الفئة (أقل من 5 سنوات)، ونفس النسبة بالنسبة للباحثين الذين تتراوح خبرتهم في الفئة (من 20 سنة فأكثر)، وهذا يؤكد توجه المؤسسة وسعيها للاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرة الطويلة، مع إمكانية التعاقد معهم حتى بعد التقاعد وترقيتهم، كما وأنها تقوم باستقطاب الفئات الشابة التي تسعى للحصول من خلالها على رأس المال البشري وتحقيق أهدافها من خلاله، وهو أمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، فحصول المؤسسة على رأس المال البشري والاحتفاظ به يمكن حامله من الحصول على الخبرات الضرورية لتولي مناصب تمكنه من إحداث التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا إدارة رأس المال البشري بما يخدم ذلك. ثم تأتي الفئة (من 15-19 سنة) بنسبة (21.8%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم في الفئة (من 10-14 سنة) فنسبتهم (16.9%)، في حين الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم في الفئة (من 5-9 سنوات) فنسبتهم (14.5%)، وهو مايعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم خبرة في المؤسسة، وهذه الأخير تولي الأهمية للحفاظ على هؤلاء باعتبارهم أكثر خبرة وفهم لطبيعة أعمال ووظائف المؤسسة، إضافة إلى امتلاك الأفراد قابلية للتشغيل للحفاظ على مناصبهم في المؤسسة، وإمكانية شغل أكثر من منصب عمل.

### VI-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

#### IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء "Skewness")

قبل اختبار صلاحية نموذج الدراسة بغرض اختبار فرضياته، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب معاملي الالتواء (Skewness).

ترى بعض الدراسات الإحصائية أن Skewness يجب أن يكون محصور بين 1 و -1، إضافة إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها (معامل الالتواء).

التغيير التنظيمي	الخطأ المعياري	معامل الالتواء Skewness
التغيير الاستراتيجي	0.217	-1.027
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.217	0.481
التغيير التكنولوجي	0.217	-0.005
التغيير التنظيمي	0.217	-0.469

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة في المجال  $[-1.027; 0.481]$  بالنسبة لأبعاد متغير التغيير التنظيمي، باستثناء القيمة (-1.027) وهي قريبة من (-1)، أما بعد التغيير التنظيمي بشكل عام فكان معامل الالتواء (-0.469)، وهي قيمة محصورة في المجال  $[-1; 1]$ . وهذا ما يؤكد أن بيانات متغير ظاهرة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة عن تساؤلات الدراسة).

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبان المتعلقة بكل من محور إدارة رأس المال البشري ومحور التغيير التنظيمي. باعتبار أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-2.49) دالا عن مستوى "منخفض" من القبول، من (2.5-3.49) دالا عن مستوى "متوسط" ومن (3.5-5) دالا عن مستوى "مرتفع"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جوهرة أظلي. أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم علوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014. ص 277.

<sup>2</sup> محمد قريشي. مرجع سبق ذكره، ص. 198.

التساؤل الأول: ما هو مستوى إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة حسب تصوات المبحوثين؟

للإجابة عن هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور إدارة رأس المال البشري

الرقم	أبعاد إدارة رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>استقطاب رأس المال البشري</b>					
01	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال للإعلان عن التوظيف قصد توسيع دائرة البحث عن المرشحين الأفضل.	3.44	0.981	2	متوسط
02	تستخدم المؤسسة معايير دقيقة وفعالة في اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	3.45	0.949	1	متوسط
03	تعمل المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	3.15	0.920	3	متوسط
04	يملك الأفراد الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال الإدارة.	2.81	1.039	4	متوسط
05	تتلاءم الأعمال التي يقوم بها الأفراد بالمؤسسة مع مهاراتهم وقدراتهم.	2.47	0.915	5	متوسط
<b>تطوير رأس المال البشري</b>					
06	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها دوريا.	3.33	0.969	2	متوسط
07	يتماشى تصميم البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية للأفراد.	2.78	0.889	5	متوسط
08	تقوم المؤسسة دوريا بتقييم كفاءات ومهارات الأفراد.	2.78	1.000	6	متوسط
09	يطور الأفراد أفكار جديدة ومبتكرة باستمرار لمواجهة مشكلات العمل.	3.21	1.014	3	متوسط
10	تراعى المؤسسة في ترقية الأفراد مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم.	3.06	0.886	4	متوسط
11	تشجع المؤسسة أسلوب فرق العمل في حل المشاكل التي تواجهها.	3.50	0.950	1	مرتفع
<b>المحافظة على رأس المال البشري</b>					
12	تشجع المؤسسة الأفراد على طرح أفكارهم وإبداء آرائهم في	3.38	0.934	1	متوسط

				المناقشات والاجتماعات.	
متوسط	4	0.907	3.08	تشجع المؤسسة الأفراد المميزين والمبدعين في عملهم باستمرار.	13
متوسط	5	0.880	2.81	تنظر المؤسسة إلى الأفراد المميزين بمثابة عميل تسعى إلى رضائه.	14
متوسط	2	1.029	3.27	تسعى المؤسسة إلى توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق ولاء أفرادها.	15
متوسط	3	0.859	3.10	تعمل المؤسسة على إعادة التعاقد مع الأفراد الأكفاء بعد تقاعدهم.	16
منخفض	7	1.111	2.13	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة مع مهارات الأفراد.	17
منخفض	8	0.997	2.07	يستفيد الأفراد في المؤسسة من العديد من المزايا التي لا توفرها المؤسسات الأخرى.	18
منخفض	6	1.150	2.31	هناك اعتراف بالأداء الجيد الذي يقدمه الأفراد المميزون في المؤسسة.	19
متوسط	../..	0.677	2.95	إدارة رأس المال البشري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

**1) تطوير رأس المال البشري:** نلاحظ من خلال الجدول (11) أعلاه أن بعد "تطوير رأس المال البشري" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.110) بانحراف معياري (0.734)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.78-3.50)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.886-1.014)، وهذا يفسر بأن المؤسسة لا تهتم كثيراً بتطوير رأس المال البشري بمستوى متوسط وذلك حسب تصورات مبحوثي عينة الدراسة، وذلك من خلال تكوين الأفراد دورياً، وتصميم برامج تكوينية حسب احتياجاتهم، تقييم كفاءاتهم، ومراعاة ذلك في ترقيةهم وكذا تشجيع العمل ضمن فرق عمل وتطوير أفكار جديدة لمواجهة مشكلات العمل، كل ذلك كان بمستوى متوسط في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.

**2) استقطاب رأس المال البشري:** يظهر الجدول أعلاه أن بعد "استقطاب رأس المال البشري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.064) بانحراف معياري (0.788)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.07-3.38)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.915-1.039)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل

تولي اهتماما بمستوى متوسط لاستقطاب رأس المال البشري وذلك حسب تصورات أفراد عينة الدراسة، الأمر الذي يمكن أن يفسر بأن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تتسم بالفعالية الكافية، سواء من حيث توصيف الوظائف أو من خلال البحث عن وضع الشخص المناسب في المكان والزمن المناسبين، كما أن الوضع الراهن الذي تعايشه المؤسسة يحتم عليها التقليل من عملية التوظيفي فهي تقوم بتسريح الأفراد نتيجة ركود في الطلب. بذلك فالمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وكذا الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للإعلان عن التوظيف قصد توسيع دائرة البحث عن المرشحين الأفضل، إضافة إلى أن الأفراد داخل المؤسسة لا تتلاءم مهامهم مع قدراتهم ومهاراتهم، إلى جانب ذلك نجد أن عدد الأفراد الإجمالي في تناقص خلال عشر سنوات الأخيرة في مقابل تسريح وإحالة العديد من الأفراد للتقاعد.

**3) المحافظة على رأس المال البشري:** يظهر الجدول أعلاه أن بعد "المحافظة على رأس المال البشري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.768) بانحراف معياري (0.664)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.47-3.45)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.859-1.150)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل تولي اهتماما بمستوى متوسط أيضا بالمحافظة على رأس المال البشري وذلك حسب تصورات أفراد عينة الدراسة. بذلك فالمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا تشجيع الأفراد المميزين والمبدعين في عملهم باستمرار، أو تشجيع طرح وإبداء الآراء والأفكار الجديدة، إضافة إلى عدم الاهتمام بشكل كبير بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق ولاء الأفراد، أو العمل على إعادة التعقد عنهم بعد الخروج من المؤسسة إلى التقاعد، كما وأنه وحسب تصورات أفراد عينة الدراسة فالمؤسسة لا توائم بين الأجور الممنوحة للأفراد وبين مهاراتهم كما ولا تعترف بالأداء الجيد لهؤلاء، كل هذا جاء بمستوى متوسط حسب أفراد عينة الدراسة. كما أن الكثير من الأفراد من ذوي الخبرة يبحثون عن العمل خارج المؤسسة بسبب المناخ التنظيمي غير المناسب للعمل. وهو الأمر الذين يمكن أن يعكس وجود لعدم الرضا لدى بعض أفراد المؤسسة وهو ما لمسناه من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة (2.95)، وبانحراف معياري (0.677)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني أبعاد إدارة رأس المال البشري، وكذا المستوى المتوسط لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا قد يعود إلى اتباع الطرق التقليدية في التعامل مع الأفراد سواء في التوظيف أو التكوين أو سياسة التعويضات المتبعة وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يمكن ارجاعها أيضا إلى عدم الإدراك العميق لأهمية عنصر رأس المال البشري في المؤسسة والذي يستدعي ضرورة إدارته بشكل واعي ومعقد، كما يمكن أن يفسر كذلك باتباع المؤسسة للتنظيم الهرمي المحدد للسلطات والمسؤوليات بدقة وهو الأمر الذي يحد من فعالية رأس المال البشري وإدارته. ، فالاحلال

بأحد هذه الأبعاد يؤثر سلبي على ممارسات إدارة رأس المال البشري و يجد من تحقيق نتائجها المرجوة خاصة المتعلقة بإحداث التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. فالكثير من الممارسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية لا زالت تتماشى أكثر مع المقاربة الكلاسيكية للأفراد أين يتم معاملتهم كمصدر للتكاليف لا كموارد، من هذه الممارسات التأكيد على أوقات الدخول والخروج، ساعات العمل، حساب الأجر، عدم الأخذ بعين الاعتبار توجهات ورغبات الأفراد.

التساؤل الثاني: ما هو واقع ومستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة حسب تصورات المبحوثين؟

للإجابة عن هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التغيير التنظيمي.

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>التغيير الاستراتيجي</b>					
01	تتم مراجعة استراتيجيات المؤسسة بشكل مستمر بما ينسجم مع تغيرات المحيط.	3.29	0.872	2	متوسط
02	تحرص المؤسسة على التعرف باستمرار على أدائها الحالي وتوقع المستقبلي.	3.36	0.896	1	متوسط
03	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل عملية التغيير.	3.26	0.970	3	متوسط
04	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف الأفراد.	2.76	0.949	4	متوسط
<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>					
05	تجري المؤسسة تعديلات في هيكلها التنظيمي باستمرار بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.	2.98	0.860	1	متوسط
06	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب.	2.43	0.808	4	منخفض
07	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بالمؤسسة.	2.65	0.929	2	متوسط
08	تقوم المؤسسة بمراجعة متطلبات الوظائف بشكل دوري بما يسمح	2.50	0.851	3	متوسط

				بالتنسيق مع مختلف الوحدات التنظيمية.	
متوسط	2	0.698	2.813	التغيير التكنولوجي	
متوسط	4	0.918	2.77	09	تقوم المؤسسة باستحداث وظائف أو وحدات وظيفية تتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي.
منخفض	7	0.860	2.47	10	تحرص المؤسسة على توفير أحدث المعدات التكنولوجية.
متوسط	3	0.870	2.78	11	تعمل المؤسسة على تحديث برامج إلكترونية خاصة بها باستمرار.
متوسط	5	0.909	2.60	12	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المتقدمة في مجال التكنولوجيا.
متوسط	6	0.922	2.56	13	تقوم المؤسسة بتطوير قواعد بياناتها باستمرار.
متوسط	2	0.950	3.22	14	أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب عمل حديثة تتماشى مع التطورات الاقتصادية.
متوسط	1	0.959	3.28	15	قامت المؤسسة بتحديث شبكات الاتصال الخاصة بها.
متوسط	../..	0.629	2.861	التغيير التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

**1. التغيير الاستراتيجي:** من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن بعد "التغيير الاستراتيجي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.167) بانحراف معياري (0.762)، بمعنى وجود تشتت يصل إلى (0.762) في إجابات المبحوثين حول هذا البعد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.76-3.36)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.872-0.970)، وهذا يمكن أن يفسر عدم اطلاع أفراد عينة الدراسة بشكل كاف باستراتيجيات المؤسسة وجوانبها الاستراتيجية سواء المتعلقة بوضعها الحالي أو المستقبلي الرغوب في اعتبار أن غالبية أفراد العينة هم من التقنيين وليسوا من المسؤولين، كم يمكن أن يفسر مستوى التغيير الاستراتيجي المتوسط في المؤسسة والذي يمكن أن يكون سببه قيام المؤسسة بمراجعة استراتيجياتها بشكل مستمر وكذا معرفة وضعها الحالي وتوقع المستقبلي من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، كما يمكن أن تكون آليات التخطيط التي تتبعها المؤسسة لا تسمح بشكل جيد بتسهيل إحداث عملية التغيير، كما أن التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة من شأنه أن يؤثر في تغيير استراتيجيات المؤسسة من أجل تحقيق التكامل وتفعيل تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها بشكل عام.

**2. التغيير التكنولوجي:** يظهر الجدول أعلاه أن بعد "التغيير التكنولوجي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.813) بانحراف معياري (0.698) بمعنى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يصل إلى (0.698)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير



إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.47-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.860-0.959)، وهذا ما يدل على أن مستوى التغيير التكنولوجي في مؤسسة صناعة الكوابل متوسط حسب تصورات أفراد عينة الدراسة، وذلك يمكن أن يعود إلى أن المؤسسة سبق وأن قامت قبل سنوات قليلة بتغيير تنظيمي - حسب دراسة محمد قريشي سنة 2014 أين كان مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.867) حسب تصورات أفراد عينة الدراسة - بذلك فالمؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً باستحداث وظائف أو وحدات وظيفية تتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي، أو توفير أحدث المعدات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية وتطوير قواعد بياناتها بشكل مستمر، كما أن المؤسسة لا تعمل على الاستفادة بشكل كبير من تجارب المؤسسات المتقدمة في مجال التكنولوجيا، إضافة إلى الاهتمام بشكل متوسط بإدخال أساليب عمل حديثة تتماشى والتطورات الحاصلة، أو تحديث شبكات اتصال خاصة بها.

**3. التغيير في الهيكل التنظيمي:** يظهر الجدول أعلاه أن بعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.639) بانحراف معياري (0.684) بمعنى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يصل إلى (0.684)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-2.43)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.808-0.929)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تقم بتغييرات كبيرة في هيكلها التنظيمي، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتمتع بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب، كما أن المؤسسة لا تقوم بتحسين جودة شبكات الاتصال بشكل مستمر أو تقوم بمراجعة متطلبات الوظائف بما يسمح بالتنسيق مع مختلف الوظائف وهو الأمر الذي من شأنه أن يطور في كل منها، وهذا حسب تصورات أفراد عينة الدراسة. بناءً على ما تقدم نستنتج أن تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة (2.861)، وبانحراف معياري (0.629)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بالتغيير التنظيمي، وكذا المستوى المتوسط للتغيير التنظيمي بالمؤسسة، أو ميل المؤسسة إلى العمل ضمن إطار لا تسوده روح المخاطرة في إحداث التغيير التنظيمي، كما يمكن أن يفسر ذلك بعد تبني الإدارة العليا لمشروع التغيير التنظيمي كضرورة تفرضها البيئة التنافسية، أو عدم وجود الوعي الكافي بأهمية هذه العملية، كما ويمكن أن يلعب الأفراد في المؤسسة دوراً مهماً في تبني التغيير التنظيمي من خلال دعمه أو مقاومته، خاصة الأفراد الحاملين لرأس المال البشري والذين يمثلون المحرك لهذه العملية. كما يمكن أن يفسر بالمستوى المتوسط للتغيير سواء الاستراتيجي، الهيكلي أو التكنولوجي. كما يمكن أن يساهم في ذلك اتباع المؤسسة للتنظيم الهرمي المحدد للسلطات والمسؤوليات بدقة وهو الأمر الذي يحد من فعالية رأس المال البشري في الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي ككل. ، فالإحلال بأحد هذه الأبعاد يؤثر

سلبا على ممارسات إدارة رأس المال البشري و يجد من تحقيق نتائجها المرجوة خاصة المتعلقة بإحداث التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

#### IV-4. اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H1: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	32.368	3	10.789	79.153	0,000 *
الخطأ	16.357	120	0.136		
المجموع الكلي	48.725	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2=0.664$ )

معامل الارتباط ( $R =0.815$ )

معامل التحديد المعدل ( $R^2a =0.656$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (79.153)، ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، بذلك فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج، بمعنى أنه يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل تفسر التباين الحاصل في المتغير التابع، الأمر الذي يمكننا الى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

يتضح كذلك أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي "إدارة رأس المال البشري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (65.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو "التغيير التنظيمي" وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثر بمستوى متوسط ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة في مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، كما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة ( أبعاد إدارة رأس المال البشري) في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
استقطاب رأس المال البشري	-0.117	0.115	-0.146	-1.018	0.311	0.539	0.734
تطوير رأس المال البشري	0.527	0.111	0.615	4.746	0.000*	0.614	0.784
الحفاظة على رأس المال البشري	0.367	0.089	0.388	4.133	0.000*	0.557	0.746
إدارة رأس المال البشري بشكل عام	<b>0.744</b>	<b>0.50</b>	<b>0.801</b>	<b>14.773</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.664</b>	<b>0.815</b>

المصدر: من إعداد اطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05).

معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>a =0.656)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (14) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمتغير المستقل والممثل في إدارة رأس المال البشري (بشكل عام) في مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.773) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) ، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.815) إلى أن العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي هي علاقة قوية موجبة، في حين فسر متغير إدارة رأس المال البشري (65.6%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع التغيير التنظيمي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R<sup>2</sup>a)، أما باقي النسبة (34.4%) فإنها ترجع الى عوامل أخرى لا تدخل ضمن هذا النموذج، وهي ترتبط بالأساس بصعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في التغيير التنظيمي وتعددتها - فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها وتداخلها)، وتوضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

عند البحث في علاقة كل بعد من أبعاد إدارة رأس المال البشري على نحو مستقل في مستوى التغيير التنظيمي، تبين:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (α=0.05). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة كانت (-1.018) بمستوى الدلالة (0.311) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية

الفرعية الأولى القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستقطاب رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، ونرفض بديلتها. هذا رغم وجود علاقة ارتباط بين استقطاب رأس المال البشري والتغيير التنظيمي والتي بلغت (0.734) وهي علاقة قوية نسبيا. يمكن أن تفسر العلاقة العكسية بين استقطاب رأس المال البشري والتغيير التنظيمي رغم عدم معنويتها احصائيا في نموذج الدراسة بأن استقطاب الأفراد الجدد بالمؤسسة من شأنه أن يقلل من التغيير التنظيمي، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن هؤلاء ليست لهم المؤهلات الكافية والخصائص التي يتميز بها رأس المال البشري والتي تمكنهم من إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة والمخاطرة وكذا الإبداع والتجديد، وإنما يفضلون الاستقرار الوظيفي والحفاظ على ممارسات العمل الحالية، يمكن أن تكون سياسة الاستقطاب والتوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار رأس المال البشري الخاص الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي، كما يلعب التردد والخوف من المبادرة للأفراد الجدد جزءا مهما في ذلك، إضافة إلى توفير المؤسسة للمناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم الإبداع وروح المبادرة، ويمكن أن يفسر كذلك بأن الأفراد داخل المؤسسة هم مؤهلون ولهم رأس مال بشري مما يجعل المؤسسة في غنى عن الاستقطاب خاصة مع وضعها الراهن من ركود في الطلب على منتجاتها، رغم أن من المنطقي أن يساهم رأس المال البشري والأفراد الجدد عموما في تجديد الدم بالمؤسسة.

يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة في اطار التغييرات الأخيرة التي قامت بها فقد خفضت في استقطاب الأفراد وبذلك في استقطاب رأس المال البشري، كما أن الأفراد الجدد في المؤسسة لا مكن أن يحدثوا التغيير التنظيمي بشكل مباشر وسريع في المؤسسة، كما ويمكن أن تدخل أساليب المؤسسة في الاستقطاب وتوظيف الأفراد بعين الاعتبار فقد لا تسعى إلى الحصول على أفضل الطاقات البشرية بقدر التطبيق التام للقوانين - خاصة اذا تعلق الأمر بنظام تعويضات وتقييم أصحاب رأس المال البشري سواء من داخل أو خارج المؤسسة-. إضافة إلى أن الأفراد الجدد رغم أنهم يعتبرون كتجديد للدم دخل المؤسسة، إلا أن مرونتهم وخبرتهم ومعرفتهم حول أعمال المؤسسة وأهدافها وأوضاعها مقارنة مع الأفراد القدامى أقل، ما يشكل عائقا أما خوضهم لتحدي المبادرة والمساهمة في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة أو لأحد جوانبه.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.746) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية، إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتغيير التنظيمي قد بلغت (0.784) وهي علاقة قوية نسبيا.

يمكن تفسير ذلك بأن تطوير رأس المال البشري في المؤسسة من شأنه أن يساهم في إضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال الإبداع التنظيمي، ابتكار أساليب عمل حديثة، وضع استراتيجيات مرنة وفعالة، الابتكار في المنتجات، فتطوير رأس المال البشري هو تطوير لمعارف ومهارات وخبرات الأفراد وقدراتهم الإبداعية مما يجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية التي من الممكن أن يقوموا هم باستحداثها، كما يجعل الأفراد أكثر فهما ووعيا وقدرة على

التحكم في مضمون العمل مما يجعلهم ذلك أكثر تخصصاً وخبرة ما يؤدي ذلك بالأفراد إلى الإبداع في مجال عملهم، الأمر الي يؤثر في المؤسسة ككل بإحداث تغيير تنظيمي من شأنه اضافة قيمة للمؤسسة.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للمحافظة على رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة كانت (4.133) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمحافظة على رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، كما ونجد أن قوة العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري والتغيير التنظيمي بلغت (0.746) وهي علاقة قوية نسبياً.

يمكن تفسير ذلك بأن بقاء رأس المال البشري في المؤسسة وسعيها للمحافظة عليه، من شأنه أن يولد لدى الأفراد شعوراً بالولاء للمؤسسة ما يجعلهم أكثر قابلية للعطاء والعمل بشكل أكثر فعالية، وكذا شعور الأفراد بالتعنية بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإبداع والتغيير التنظيمي. إضافة إلى أن المحافظة على الأفراد الذين يمتلكون خبرات كبيرة حول العمل بالمؤسسة ولهم رأس المال بشري خاص بالمؤسسة يساهم بشكل مهم في الانتقال بالمؤسسة من وضع حالي غلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، وذلك باعتبار أن هؤلاء لهم مرونة أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وليس فقط الحفاظ على وضعها من أجل البقاء، لذلك فإن تطوير المسار المهني للأفراد يمكن أن يساهم بشكل مهم في تطوير رأس المال البشري الذي يعتبر محرك حاسم في إحداث التغيير التنظيمي.

### 3- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة رأس المال البشري المؤثرة في التغيير التنظيمي.

ليبان تأثير كل المتغيرات الدالة معنوياً في التغيير التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والتي يعتبر الهدف منها تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير، و علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وهذا ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة رأس المال البشري

#### المؤثرة في التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
تطوير رأس المال البشري	0.784	0.614
تطوير رأس المال البشري + المحافظة على رأس المال البشري	0.813	0.661

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) نجد أن قوة العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتغيير التنظيمي بلغت (0.784) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (61.4%) من التباين في مستوى التغيير التنظيمي وذلك بالاعتماد على قيمة (R<sup>2</sup>)، ونجد أن بعد تطوير رأس المال البشري كان أول المتغيرات الداخلة الى النموذج لأن لها أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير المعتمد، وحتى عند مقارنتها بباقي الأبعاد الأخرى في نموذج الدراسة نجد أنها ذات مستوى مرتفع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب تصورات أفراد عينة الدراسة، و بالتالي أكبر قيمة احصائية (T)، كما أن قوة العلاقة بأخذ كلا من بعد تطوير رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري معا والتغيير التنظيمي بلغت (0.813) بالاعتماد على معامل الارتباط (R)، بينما فسرا معا (66.1%) من التباين في التغيير التنظيمي بالاعتماد على معالم التحديد (R<sup>2</sup>). وتجدد الإشارة إلى أن القوة التفسيرية عند أخذ الأبعاد ذات الدلالة المعنوية مجتمعة، بالاعتماد على طريقة (Stepwise) بينت أن أهم الأبعاد التي تؤثر في التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كانت بالترتيب الآتي (حسب قيمة B):

✓ تطوير رأس المال البشري: حيث كانت العلاقة طردية في اتجاه موجب بين تطوير رأس المال البشري و التغيير التنظيمي بالمؤسسة. حيث كلما زاد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى حدوث تغيير تنظيمي بمقدار (0.527) وحدة.

✓ المحافظة على رأس المال البشري: كانت العلاقة طردية في اتجاه موجب أيضا بين المحافظة على رأس المال البشري والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. حيث كلما زادت المؤسسة من المحافظة على رأس المال البشري كلما أدى ذلك إلى حدوث التغيير التنظيمي بمقدار (0.367) وحدة.

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثاني

**H1:** "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**1-** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى **H1<sub>1</sub>:** "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى لمتغير الجنس". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.879	0.381	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة T (0.879) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.381) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. وهو أمر منطقي فقد كانت نسبة الإناث (2.4%) ضئيلة جدا مقارنة مع نسبة الذكور (97.6%) في عينة الدراسة، لذلك لا يمكن أن تعزى الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة إلى متغير الجنس. وهذا يعني أن تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة لا يختلف باختلاف الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{12}$ : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى لمتغير الفئة العمرية". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، النتائج موضحة في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال

البشري حسب متغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.054	3	0.685	1.508	0.216
داخل المجموعات	54.483	120	0.454		
المجموع	56.537	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة رأس المال البشري تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.508) ومستوى الدلالة (0.216) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الفئة العمرية في مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري تعزى لمتغير الفئة العمرية. وهذا يعني أن تصور إدارة رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف لدى عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{13}$ : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال

البشري حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.794	3	0.598	1.310	0.274
داخل المجموعات	54.744	120	0.456		
المجموع	56.537	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.310) ومستوى الدلالة (0.274) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أن تصور إدارة رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف لدى عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

4- اختبار نتائج الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{14}$ : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج فيما يلي.



الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إدارة رأس المال البشري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,204	2	2,102	4,860	*0.009
داخل المجموعات	52,333	121	0,433		
المجموع	56,537	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال نتائج الجدول رقم (19)، يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إدارة رأس المال البشري، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,860) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.009)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود فروقات أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية وهذا من وجهة نظر الباحثين، لصالح مجال الوظيفة الإدارية الاشرافية بدلالة ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة والتي بلغت (3.3737)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. بمعنى أن إدارة رأس المال البشري تختلف لدى عينة الدراسة باختلاف مجال الوظيفة سواء تقنية، إدارية اشرافية أو إدارية غير اشرافية. يمكن أن يفسر ذلك بأن الباحثين الذين ينتمون إلى وظائف إدارية اشرافية أكثر اطلاعا فيما يتعلق بإدارة رأس المال البشري فهي الجهة المكلفة بشكل مباشر بإدارة رأس المال البشري في المؤسسة، كما يتماشى مع دور هذه الفئة بما يساهمونه في إدارة رأس المال البشري.

5- اختبار نتائج الفرضية الفرعية الخامسة  $H_{15}$ : "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية. وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة حسب عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.594	4	0.648	1.430	0.228
داخل المجموعات	53.943	119	0.453		
المجموع	56.537	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة رأس المال البشري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.430) ومستوى الدلالة (0.228) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية في مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية، وهذا يعني أن تصور إدارة رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف لدى عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، تعزى لمتغير الجنس. وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent- samples T-Test)

الجدول رقم (21): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى المحسوب	الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
0.789	0.432		0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نجد أن قيمة T (0.789) ومستوى الدلالة المحسوب (0.432) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى لمتغير الجنس (أغلبية الباحثين ذكور). ويعني ذلك عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة الحالية. بذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية الأولى ونرفض بديلها القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1<sub>2</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي، تعزى لمتغير الفئة العمرية بالمؤسسة الحالية. وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير الفئة العمرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.568	3	1.523	4.137*	0.008
داخل المجموعات	44.158	120	0.368		
المجموع	48.725	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.137) والدلالة الإحصائية (0.008)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الفئة العمرية في تصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وهذا لصالح الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة والذي بلغ (3.0944)، بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها. يمكن أن يفسر ذلك بأن هاته الفئة العمرية التي هي أكثر خبرة واطلاعا بما كان بالمؤسسة وبما يحصل ولهم معرفة أكثر بالتغيير التنظيمي الحاصل بالمؤسسة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{13}$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة كالآتي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.539	3	0.180	0.448	0.719
داخل المجموعات	48.186	120	0.402		
المجموع	48.725	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.448)

ومستوى الدلالة (0.719) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبناء على هذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H14: "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.771	2	3.885	11.479*	0.000
داخل المجموعات	40.955	121	0.338		
المجموع	48.725	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (24) اختبار (F) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.479) ومستوى الدلالة (0.000)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى التغيير التنظيمي حسب تصورات الباحثين، لصالح مجال الوظيفة الإدارية الإشرافية بدلالة ارتفاع الوسط الحاسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة الذي بلغ (3.4033)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها. يمكن أن يفسر ذلك بأن شاغلي الوظائف الإدارية والإشرافية هم المسؤولون بدرجة كبيرة عن إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة وأكثر معرفة بالجوانب المعنية بعملية التغيير التنظيمي.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H15: "توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية". وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.525	4	1.381	3.805*	0.006
داخل المجموعات	43.200	119	0.363		
المجموع	48.725	123			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.  
\* ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (25) يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.805) ومستوى الدلالة (0.006) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإن يشير إلى وجود فروقات في تصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية، لصالح الفئة (من 15-19 سنة) بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة في هذه الفئة والذي بلغ (3.0414)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها. يمكن أن يفسر ذلك من خلال أن سنوات الخبرة التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة مكنتهم من اكتساب معرفة بعمل المؤسسة وبالتغيير الحاصل بها طول سنوات العمل بها، كما أن الخبرة التي يكتسبها هؤلاء تجعلهم أكثر مرونة وقدرة على فهم واستيعاب التغيير التنظيمي بالمؤسسة وكذا العمل على إحداثه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة

- تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. وتوصلنا إلى عدة نتائج، من بينها:
- تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة (2.95)، بانحراف معياري (0.677).
  - تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة (2.861)، بانحراف معياري (0.629).
  - وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة رأس المال البشري ككل في التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ توجد علاقة قوية بين هذين المتغيرين بلغت (81.5%)، فيما فسر متغير إدارة رأس المال البشري (65.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
  - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية لصالح الوظائف الإدارية الاشرافية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس والمؤهل العلمي.
  - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الفئة العمرية لصالح الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، مجال الوظيفة الحالية لصالح الوظائف الادارية الاشرافية وعدد سنوات الخبرة لصالح الفئة (من 15-19 سنة).

قائمة

المراجع

## الكتب

- 1) إحسان دهب جلاب. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2011.
- 2) أحمد اسماعيل المعاني. ناصر محمد سعود جرادات. أسماء رشاد الصالح. إدارة المعرفة. دار إثراء. الأردن. 2011.
- 3) أحمد بطاح. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن. 2007.
- 4) أحمد محمد مختار حسن محمد. إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. ط3. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة، مصر. 2014.
- 5) أحمد يوسف دودين. منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة. الأكاديميون للنشر والتوزيع. الأردن. 2014.
- 6) أديب فايز الضمور. فقه الاصلاح والتغيير السياسي. دار المأمون للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2011.
- 7) أسامة خيرى. القيادة الإستراتيجية. دار الراية للنشر والتوزيع. الأردن. 2014.
- 8) اسماعيل حجازي، سعاد معاليم. تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2013.
- 9) أكرم سالم الجنابي. إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن. 2013.
- 10) بالكبير بومدين. دراسات ميدانية في إدارة الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2013.
- 11) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيايلى. إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مركز الكتاب الأكاديمي. عمّان، الأردن. 2015.
- 12) جمال محمد عبد الله. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار المعتر للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2015.
- 13) حسين حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط2. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2010.
- 14) حسين حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط3. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2009.
- 15) حسين محمد الحرارشة. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2011.
- 16) خضر مصباح الطيطي. إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2011.
- 17) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2009.



- 18) دلال القاضي، محمود البياتي. منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2008.
- 19) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.
- 20) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. دار دجلة ناشرون وموزعون. عمان، الأردن. 2007.
- 21) زيد منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2006.
- 22) سامح عبد المطلب عامر. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر ناشرون وموزعون. الأردن. 2011.
- 23) سعد علي العنزي. أحمد علي صالح. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية. الأردن. 2009.
- 24) طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح. التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي. دار وائل للنشر. عمان، الأردن. 2010.
- 25) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح. رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية البشرية. القاهرة، مصر. 2007.
- 26) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث. الأردن. 2009.
- 27) عبد الباسط عباس أنس. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن. 2011.
- 28) عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي. مناهج البحث العلمي: في الفكر الإسلامي والفكر الحديث. دار الراتب الجامعية. بيروت، لبنان. 1997.
- 29) عبد اللطيف مصطفى، محمد بن بوزيان. أساسيات النظام المالي واقتصاديات الأسواق المالية. مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع. بيروت. 2015.
- 30) عبد المطلب عامر سامح، محمد سيد قنديل علاء. التطوير التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان، الأردن. 2010.
- 31) عبد الوهاب حفيان. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دار الأيام للنشر والتوزيع. الأردن. 2015.
- 32) عدنان أحمد مسلم، آمال صلاح عبد الرحيم. دليل الباحث في البحث الاجتماعي. مكتبة العبيكان. الرياض، السعودية. 2011.
- 33) علي ابراهيم علي عبدو. جودة البحث العلمي: (الاخلاقيات - المنهجية - الاشراف) كتابة الرسائل والبحوث العلمية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الاسكندرية، مصر. 2014.

- 34) علي شاكرا الفتلاوي. سيكولوجية الزمن. دار صفحات للدراسات والنشر. سوريا. 2010.
- 35) عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2013.
- 36) غني دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد الزبيدي. إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2016.
- 37) فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. دار أسمة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2008.
- 38) كاظم حمود خضير، ياسين كاسب الخرشنة. إدارة الموارد البشرية. ط5. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2013.
- 39) كلية هارفرد لإدارة الأعمال. استبقاء أفضل موظفيك. (ترجمة) أيهم الصباغ. مكتبة عبيكان. الرياض، السعودية. 2011.
- 40) ليث عبد الله القهيوبي. إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2013.
- 41) ماجد عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات: منظور كلي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن. 2013.
- 42) مارك رنكو. الإبداع: نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور والممارسة. (ترجمة) شفيق فلاح علاونة. مكتبة عبيكان الرياض، السعودية. 2013.
- 43) محسن منصور طاهر، نعمه عباس الخفاجي. نظرية المنظمة: مدخل العمليات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2010.
- 44) محمد الصيرفي. إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، مصر. 2008.
- 45) محمد الصيرفي. التطوير التنظيمي. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، مصر. 2007.
- 46) محمد حسين محمد رشيد. الاحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. ط2. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 47) محمد حمادات محمد حسن. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2008.
- 48) محمد ديري زاهد. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2011.
- 49) محمد عبد المنعم شعيب. إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي. دار النشر للجامعات. مصر. 2014.
- 50) محمود أبو بكر مصطفى. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر. 2003.
- 51) محمود المساد. الإدارة الفعالة. مكتبة لبنان ناشرون. 2003. بيروت، لبنان.
- 52) مدحت أبو النصر. قواعد ومراحل البحث العلمي: دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. مجموعة النيل العربية. مصر. 2004.

- 53) منير نوري، فريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2011.
- 54) ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني. إدارة التغيير والتطوير. إثراء للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2013.
- 55) ناصر محمد جرادات، سعاد نايف برنوطي، أحمد يوسف عريقات. "أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية". في: رفعت عبد الحليم الفاعوري (محرر). أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات: بحوث محكمة منقاة. المنظمة العربية للتنمية البشرية. القاهرة، مصر. 2014.
- 56) نجم عبود نجم. إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس. دار اليازوري. الأردن. 2010.
- 57) هاني محمد السعيد. رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. دار السحاب. مصر. 2008.
- 58) هاني محمد هاني. السلوك التنظيمي الحديث. دار المعتر للنشر والتوزيع. الأردن. 2014.
- 59) هشام علي حجازي. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة. دار الرضوان للنشر والتوزيع. الأردن. 2014.
- 60) وائل محمد جبريل. دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول عملية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن. 2016.
- 61) Misra R. N. استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة. (ترجمة) حيدر محمد العمري. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد، الأردن. 2011.
- 62) Wiliam E. Wagner. استخدام SPSS في طرق البحث والاحصاء الاجتماعي. (ترجمة) ذياب البداينة. داره الفطر ناشرون وموزعون. عمّان، الأردن. 2013.
- 63) Barbara Senior, Jocelyne Fleming. Organizational change. 3<sup>rd</sup> ed. Pearson Education Limited. England. 2006.
- 64) Baxter Rod. Operational excellence handbook: Transformation and continuous improvement. Value Generation Partners. Florida. 2015.
- 65) Birasnav M, Rangnekar S. "Human capital and structure of human resource practices in India Manufacturing Firms". In: Nina Muncherji, et al (Eds.). Partners in success: Strategic HR and entrepreneurship. Excel Books. New Delhi. 2009.
- 66) Czajkowski Ziemowit. "Human capital and innovation- Basic concepts, measures, and interdependencies". In: Marzzena A. W. (Eds.). Innovation, human capital and trade competitiveness: How are they connected and why do they matter?. Springer. Germany. 2014.
- 67) Davis George. C, Serrano Elena. Food and nutrition economics: Fundamentals for health sciences. Oxford University Press. New York. 2016.
- 68) Eric Flamhlt , Yvonne Randle. Leading strategic change: Bridging theory and practice. Cambridge University Press. New York. 2008.
- 69) Esther Cameron, Mike Green. Making sense of change management: A complete guide to the models, tool and techniques of organizational change. 3<sup>rd</sup> ed. Kogan Page Limited. London. 2012.
- 70) Fahri Karakas. "The Twenty-First Century Leader: Social artist, spiritual visionary, and cultural innovator". In: (Eds.). Organizational culture & change. Global Business & Organizational Excellence. Hoboken, Georgia. 2007.
- 71) Florian Schütt. The importance of human capital for economic growth. University of Bremen. Germany. 2003.
- 72) Gary. S Becker. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3<sup>rd</sup> ed. The University of Chicago Press Ltd. London. 1993.

- 73) George A. Akerlof. Explorations pragmatic economics. Oxford University Press. New York. 2005.
- 74) Giorgio Lavaglio Pietro, Vittadini Giorgio. " Human capital growth for University Education Evaluation". In: Fabbris Luigi (Ed.). Effectiveness of university Education in Italy: Employability, competences, human capital. Physica-Verlag. Germany. 2007.
- 75) Goldin Claudia. "Human capital". In : Diebolt Claude & Hauptert Michael (Eds.). Handbook of Cliometrics. Springer. Germany. 2014.
- 76) Government of the United Republic of Tanzania. Tanzania at the turn of the century. The Word Bank. Washington, D.C. 2002.
- 77) Graeme Salaman, David Asch. Strategy and capability: Sustaining organizational change. Blackwell. New Jersey 2003.
- 78) Hall W. Bradley. The new human capital strategy: Improving the value of your most important investment year after year. American Management Association. New York. 2008.
- 79) Hartog Joop, Maassen Van Den Brink Henriëtte. Human capital: Advances in theory and evidence. Cambridge University Press. Cambridge. 2007.
- 80) Hesse Nora. " Career paths of Academic Entrepreneurs and University Spin-Off growth". In: Rui Baptista & João Leitão (Eds.). Entrepreneurship, human capital, and regional development: Labor networks, knowledge flows, and industry growth. Springer International Publishing. Germany. 2015.
- 81) Hoffman Saul. D, Averett Susan. L. Woman and the economy: Family, work and pay. 3<sup>rd</sup> ed. PALGRAVE. London. 2016.
- 82) Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Creasey. Change management: The people side of change. 2<sup>nd</sup> ed . Prosci Learning Center Publications. USA. 2012.
- 83) Jeffrey Russell, Linda Russell. Leading change training. Elsevier ltd. Britain. 2006.
- 84) John. P Kotter, Dan. S Cohen. The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 2002.
- 85) John. P Kotter. John P. Kotter on what leaders really do. Harvard business review book. USA. 1999.
- 86) Jon Ingham. Strategic human capital management: Creating value through people. Elsevier. Holland. 2007.
- 87) Keeley Brian. Human capital: How what you know shapes your life. OCDE. France, Paris. 2007.
- 88) Lahcene Abdallah Bachioua, Fundamentals of statistics concepts and application: An Arabic text. Phillips Publishing. Australia. 2011.
- 89) Lee Hyo-Soo. "Korea: Proposal a new type of partnership". In: Sylvain Giguere (Ed.). More than just jobs: Workforce development in a skiid-based economy. OECD. France. 2008.
- 90) Lewis Laurie. K. Organizational change: Creating change through strategic communication. Wiley-Blackwell. New Jersey. 2011.
- 91) Li Nai-wen, Xu Meng-hong. "The research of the knowledge worker incentive strategy based on human capital characteristics". In: Ershi Qi, et al (Eds.). The 19 th international conference on industrial engineering and engeneering management: Engeneering economics management. Springer. Germany.
- 92) Liebowitz Jay. Addressing the human capital in the federal government : A knowledge management perspective. Butterworth-Heinemann. Oxford, United Kingdom.
- 93) M. Hiatt Jeffery. ADKAR: A model for change in business, government and our Community. Prosci Learning Center Pubications. Loveland, Colorado. 2006.
- 94) Meghan Dougherty, Kristen A. Foot. "The internet and elections project research design". In: Randolph Kluv, et al. (Eds.). The internet and national elections: A comparative study of web campaigning. Routledge. New York. 2007.
- 95) Melguizo Tatiana. "A review of the theories developed to describe the process of college persistence and attainment". In: John C. Smart & Michael B. Paulsen (Eds.). Higher education: handbook of theory and research. Springer. Germany. 2011.

- 96) Michael Armstrong. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11<sup>th</sup> ed. Kogan Page. London. 2009.
- 97) Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. 10<sup>th</sup> ed. Kogan Page. London. 2006.
- 98) Michael Armstrong. A handbook management techniques. revised 3rd ed. Kogan Page. London. 2006.
- 99) Michael Armstrong. Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management. Kogan Page. London. 2010.
- 100) Micheal Armstrong. Brown Duncan. Peter Reilly. Evidence-Based reward management: creating measurement business impact from your pay and reward practices. Kogan Page. London. 2010.
- 101) Mike Green. Change management masterclass: A step by step guide to successful change management. Kogan Page. London. 2007.
- 102) Ofori Agbette Abenezer. "Human capital and national development". In: Kwaku A & Bahumia M. (Eds.). Key determinants of national development: Historical Perspectives and implications for developing economics. Routledge. New York. 2016.
- 103) Olaf Passenheim. Change management. Bookboon. Denmark. 2010.
- 104) Peters Michael .A, Besley A. C. Building knowledge cultures: Education and development in the age of knowledge capitalism. Rowman & Littlefield Publishers inc. Maryland. 2006.
- 105) Peterson Janice, Lewis Margaret. The Elgar companion to feminist economics. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. 1999.
- 106) Richard Beckhard. " What is organization development?" . In : Gallos Joan. V (Ed.). Organization development. Jossey-Bass. San Francisco, California. 2006.
- 107) Robert. K Toutkoushian, Micheal. B Paulsen. Economics of higher education: Background, concepts, and applications. Springer. Germany. 2016.
- 108) Sarah Leberman, Chris Collins, Linda Trenberth. (2005). Sport Business management in Aotearoa / new Zealand. 2<sup>nd</sup> ed. South Melbourne. Cengage Learning Australia. Australia.
- 109) Savvides Andria, Stengos Thanasis. Human capital and economic growth. Stanford University Press. Stanford, California. 2009.
- 110) Simon .A Burtonshaw-Gunn. The essential management toolbox: Tools, models and notes for managers and consultants. John Wiley & Sons, Ltd. England. 2008.
- 111) Swanson Richard. A, Holton Elwood. F. Foundations of human resource development. Berrtty-Koehler Publishers Inc. San Francisco. 2001.
- 112) Thomas Howard, Richard R. Smith, Diez Fermin. Human capital and global business strategy. Cambridge University Press. Cambridge. 2013.
- 113) Thomas. G Cummings, Christopher. G Worley. Organization development & change. 9<sup>th</sup> ed. Cengage Learning. Boston. 2009.
- 114) Told R.Groff, Thomas P. Jones. Introduction to knowledge management: KM in business. Elsevier Sience. Holland. 2003.
- 115) Wentland Daniel. M. Strategic training: Putting employees first. HRD Press. Canada. 2007.
- 116) Yu Di. "Research on human capital input of applied colleges and universities students". In: Yuhang Y & Maode M. (Eds.). Proceeding of the 2<sup>nd</sup> international conference on green communications and networks. Springer. Germany. 2013.
- 117) Charles-Henri Besseyre. Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Les Editions d'Organisation. Paris. 1988.

## الدوريات

- 118) إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر. "التغيير الاستراتيجي وابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". مجلة الدراسات العربية. جامعة البصرة. مج 1. ع 3. العراق. 2007.

- 119) بختة حداد، حياة سيد. "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS". المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية- جامعة الجزائر 3. الجزائر. ع 6. 2015.
- 120) رغد محمد يحيى خروفة. "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى". مجلة تنمية الرافدين. جامعة الموصل. العراق. مج 32. ع 1. 2010.
- 121) سعد علي حمود العنزي، عماد علي الدليمي. "دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق. ع 48. 2016.
- 122) عبد الرحمن بن عنتر. "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلة جامعة دمشق. دمشق. مج 24. ع 1. 2008.
- 123) عليا جاسم الجبوري. "تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير وزارة الكهرباء". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مج 17. ع 61. العراق. 2011.
- 124) كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة. "أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية". مجلة دراسات العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية. الأردن. مج 42. ع 1. 2015.
- 125) محمد زرقون. "دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية". مجلة الواحات للبحوث والدراسات. جامعة غرداية، الجزائر. ع 11. 2011.
- 126) مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم وادي. "تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. مج 15. ع 2. 2013.
- 127) مي علي عباس، منى حيدر. "مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين". مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة بغداد. العراق. ع 47. 2015.
- 128) Adenike Anthonia Adeniji, Omotay Adewale, A. J Abiodun. "Organizational change and human resource management interventions : An investigation of the Nigerian Banking Industry". Serbian Journal of Management. Serbian Journal of Management. Nigeri. Vol 8. No 2. 2013.
- 129) Alžbeta Kucharčíková. "Human capital : Definitions and approaches". International scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics. University of Žilina. Slovakia. Vol 5. No 2. 2011.
- 130) Ann Gilley, Heather S. McMillan, Jerry W. Gilley. "Organizational change characteristics of leadership effectiveness". Journal of Leadership & Organizational Studies. United States: Sage Publications. Vol 16. No 1. 2009.

- 131) Asil Alkaya, Erdem Hepaktan. "**Organizationa change**". Yönet M Ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi. Turkey. Vol 10. No 1. 2003.
- 132) Aurora. A. C Texeira, Anabela. S. S Queirós. "**Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis**". EconPapers: Economics at your fingertips. Elsevier. Holland. Vol 45. No 8. 2016.
- 133) Banowati Talim. "**Creating a meaningful planned change**". Procedia Economics and Finance. Elsevier. Holland. Vol 4. 2012.
- 134) Bontis Nick, Fitz-enz Jac. "**Intellectual capital ROI : A causal map of human capital antecedents and consequents**". Journal of Intellectual Capital. Emerald Group Publishing. Bingley, England. Vol 3. No 3. 2002.
- 135) Céline Bareil. La résistance au changement: Synthèse et critique des écrits. Series des cahiers du CETO « Centre d'Etude en Transformation des Organisations ». Cahier 04\_10. HEC Montréal. Canada. 2004.
- 136) Emily A. Odhongo, Jacob Omolo. "**Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya**". Global Journal of Human resource Management. European Center for research Training and Development. United Kingdom. Vol 3. No 6. 2015.
- 137) Hultman K. E. "**Managing resistance to change**". Encyclopedia of Information Systems. Academic Press. San Diego, CA. Vol 3. 2003.
- 138) IK Muo. "**The other side of change resistance**". International Review of Management and Business Research. Nigeria: International Review of Management and Business Research Journal. Vol 3. No 1. 2014.
- 139) Iyere Joseph Alike, Aibieyi Stan. "**Human capital: Definitions, approaches and management dynamics**". Journal of Business Administration and Education. Infinity Press. San Carlos, California. Vol 5. No 1. 2014.
- 140) James. M Bloodgood, Jr. J. L. Morrow. "**Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge**". Journal of Management Studies. Wiley- Blackwell Publishing Ltd. Massachusetts. Vol 40. No 7. 2003.
- 141) Jonathan Adegoke Adtosu, Kayode Samson Oladejo. "**Management of human capital change, its implications for business growth and survival in Nigeria**". International Journal of Business and Social Science. Center for promoting Ideas. USA. Vol 4. No 10. 2013.
- 142) Laroche Mireille, Marcel Mérette, G Ruggeri. "**On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context**". Canadian Public Policy. University of Toronto Press. Canada. 1999. Vol 25. No 1.
- 143) Machlup Fritz. "**Knowledge: Its creation, distribution and economic significance**". Princeton University Press. New Jersey. Vol 3. 1984.
- 144) Poteliene Simona, Zita Tamasauskiene. "**Human capital investment : Measuring returns to education**". Socialiniai Tyrimai: Social Research. Siauliai University. Lithuania. Vol 33. No 4. 2013.
- 145) Raziye Y Sof Boroujerdi, Seyed Ali Siadat, Reza Hoveida, Saeed Khani. "**The study of the nature of human capital management and its strategic role in achieving of competitive advantage for the organization**". International Journal of scientific and Research Publications.. France. Vol 4. No 5. 2014.
- 146) Rosemond Boohene, Williams Asamoah Appiah. "**Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited**". International Business and management. Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures. Canada. Vol 4. No 1. 2012.
- 147) Samin Rezvani, Goodarz Javadian Dehkordi, Armin Shamsllahi. "**Managing strategic change for organizations**". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Human Resource Management Academic Research. *Pakistan*. Vol 1. No 3. 2012.
- 148) Sinem Somunoğlu İkinci. "**Organizational change: Importance of leadership style and training**". Management and Organizational Studies. Scieedu Press. Canada. Vol 1. No 2. 2014.

- 149) Theodore. W Schultz. "**Investment in human capital**". The American Economic Review. American Economic Association. Nashville, USA. Vol 51. No 1. 1961.
- 150) Wenchen Guo, Hongjun Xiao, Xi Yang. "**An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise**". Physics Procedia. Elsevier B. N. Amsterdam. No 25. 2012.
- 151) Yılmaz Derya, Kılıçoğlu Gökhan. "**Rsistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations**". European Journal of Research on Education. International Association of Social Science Research. Turkey. V 1. N 1. 2013.

## الرسائل الجامعية

- 152) ابتسام إبراهيم مرزوق. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية- غزة. فلسطين. 2006.
- 153) أحمد محمد الفيومي. أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. الأردن. 2010.
- 154) جوهرة أقطي. أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم علوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014.
- 155) خلف بن رفيع الشمري. دور رأس المال الفكري في تعزيز استراتيجيات الريادة: دراسة حالة البنك السعودي للتسليف والادخار. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. الأردن. 2012.
- 156) دليلة بركان. مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال وفقا لمجال التغيير التنظيمي: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك و الشركة الجزائرية للمياه- بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.
- 157) ربيحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.
- 158) سعيد أبو لبد، هاشم عيسى. الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية إدارة المال والأعمال. جامعة آل البيت. الأردن. 2008.
- 159) سمير عباس. الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD: دراسة ميداني بجامعة برج باجي مختار عنابة كنموذج. رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير غير منشورة. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة برج باجي مختار. عنابة. 2007.



- 160) عادل بوجان. تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.
- 161) عبدله بنت عبد الله بن علي القرشي. الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. 2008.
- 162) فتحي خليل عبيد عوني. واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 2009.
- 163) فهد يوسف الدويلة. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. 2007.
- 164) محمد بن عبد الله الفضلية. التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. 2008.
- 165) محمد رشدي سلطاني. المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونية بالجزائر. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014.
- 166) محمد قريشي. التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2014.
- 167) محمود الرقب حماد. واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 2008.
- 168) مها هشام الخضري. واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين. 2015.
- 169) نبيل سويفي. دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري. قسنطينة. 2010.
- 170) نوال شنافي. دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2015.
- 171) يوسف صالح الحمد العنزي. أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. 2013.

- 172) Alice Preko. Assessing the impact of human capital development on effective work performance at selected departments in the college of Arts and Social Sciences. Unpublished master's thesis. Kwame Nkrumah University. Ghana. 2014.
- 173) Alma Sleiman Kairouz. Human resource capital and relational capital dimensions and perceptions of Mun and Dad Shareholders. Unpublished doctoral dissertation. Australian Catholic University. Australia. 2011.
- 174) Anu Pokela. Change management competence- key contributor to project success: case Nokia solutions networks key project managers. Unpublished master's thesis. Oulu University of applied sciences. Finland. 2013.
- 175) Chin Ngim Pert. Applying human capital management to model manpower readiness: A conceptual framework. Unpublished master's thesis. Nanyang Technological University. Singapore. 2005.
- 176) Choy Man Shun. The importance of change management in hospital accreditation. Unpublished master's thesis. University of Hong Kong. Hong kong, China. 2011.
- 177) Diana Elena Rus. Organizational change management and its implementations in a public institution. Unpublished master's thesis. University of Vienna. Vienna. 2013.
- 178) Emmy Morehed, Sara Skoglund. Understanding resistance to organizational change: A cognitive approach. Unpublished master's thesis. Halmstad University. Sweden. 2016.
- 179) Kamran Khan, Ur Rehman Masood. Employee resistance towards organizational change. Unpublished master's thesis. Blekinge Institution of Technology School of Management. Ronneby, Sweden. 2008.
- 180) Katie Turton. The impact of participative communication on organizational cultural change: Tow local government cases of change. Unpublished master's thesis. Edith Cowan University. Australia. 2015.
- 181) Lee Young Jung. Incremental innovation and radical innovation: The impacts of human, structural, social, and relational capital elements. Unpublished doctoral dissertation. Michigan State University. Michigan. 2011.
- 182) Momina Rajput, Anna Novitskya. Role of organizational culture in reacting readiness for change project. Unpublished master's thesis. Umeå University. Sweden, 2013.
- 183) Pauline Ash Ray. Management of change to ensure success: A longitudinal study. Unpublished doctoral dissertation. Trident University International. California. 2011.
- 184) Rachel Grace Nicol-Keita. The impact of human capital management on operational performance at the Gambia National Water and Electricity Company (NAWEC). Unpublished master's thesis. Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Ashanti, Ghana. 2013.
- 185) Raluca Mutihac. Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change: Case study of OMV Petrom. Unpublished master's thesis. Aarhus School of Business. Denmark. 2010.
- 186) Sinan Kebapci, Erkal Hakal. Resistance to change: A constructive approach for managing resistant behaviors. Unpublished master's thesis, University of Kalmar. Sweden. 2009.
- 187) Martine Visinand. Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel. Mémoire de master non publiée. L'université de Montréal. Montréal, Canada. 2003.
- 188) Mohamed Kossai. Les technologies de l'information et des communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières. Non publiée dissertation de doctorate. University Paris-Dauphine. Paris. 2015.
- 189) Perruchet Aurélien. Investir dans une thèse: Capital humain ou capital culturel ?. Une dissertation de doctorat non publiée Université de Bourgogne. France. 2005.

أعمال المؤتمرات واللقاءات العلمية

190) حسين رحيم علاوي عبد الفتاح. "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة. البليدة. (12-13 ماي) 2010.

191) عبد الرحيم شنيبي، أحمد علماوي. لخضر أوصيف. "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب. البليدة. (18-19 ماي) 2011.

192) عبد القادر عيادي. عودة لعريفي. "مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشلف. (13-14 ديسمبر) 2011.

193) عبد الله عبد السلام بندي، مراد علة. "التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب. البليدة. (18-19 ماي) 2011.

194) عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد. "رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22-25 أبريل) 2013.

195) كاظم العامري، عامر عبد اللطيف. "أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22-25 أبريل) 2013.

196) مراد زايد، عادل بوجمان، صباح ترغيني. "مساهمة ممارسات التفكير الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي المؤسسات الاقتصادية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. (22-25 أبريل) 2013.

197) هاشمي عباس، سعاد عبود. "المعالجة لمحاسبة لرأس المال البشري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38: الأصول غير الملموسة". ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الخامس حول: تسيير الموارد البشرية محاسبة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. (23-24 فيفري) 2016.

198) Alžbet Kucharčíková, Emese Tokarčíková, Martina Blašková. "Human capital management: Aspect of the human capital efficiency in University Education". Paper presented to the Global Conference on Contemporary Issues in Education. ELSEVIER Ltd. Las Vegas. (12-14 July) 2015.

199) Dae-Bong Kwon. "Human capital and its measurement". Paper presented to the third OECD World Forum on Statistics, Knowledge and Policy Charting progress, Building visions, Improving life. OECD World Forum. Korea. (27-30 Oct). 2009.

200) Eleni Sefertzi. Creativity. Report produced for the EC Funded project "INNOREGIO: Dissemination of Innovation and Knowledge Management Thechnique. January 2000.

- 201) Alain Vas, Vande Velde Bénédicte. "La résistance au changement revisitée du top management à la base: Une étude exploratoire". Papier présentée à la IX<sup>IEME</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique: Perspectives en management stratégique. Association Internationale de Management Stratégique. Montpellier, France. (24-26 Mai) 2000.
- 202) Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009.
- 203) Paulus Krystel. "Changement organisationnel: proposition d'analyse du processus d'apprentissages : Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000". XXII Conférence Internationale de Management Stratégique. Clermont-Ferrand. Association Internationale de Management Stratégique. France. (10-12 Juin) 2013.

#### الأعمال الإلكترونية

- 204) Becker Gary. S. Human capital. [On-Line]. Retrieved April 11, 2017. From <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>.
- 205) Fred Nickols. Four strategies for managing change. [On-Line]. Retrieved February 7, 2017. Available from [http://www.nickols.us/four\\_strategies.pdf](http://www.nickols.us/four_strategies.pdf).
- 206) PricewaterhouseCoopers PWH. Human Resources management strategies to support organizational changes. [On-Line]. Retrieved September 07, 2016. Available from <http://www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf>.
- 207) Marie-Eve Tescari. Changement organisationnel et role de la fonction RH. [On-Line]. Retrieved September 29, 2016. Available From [http://www.optentiel.ch/dmdocuments/info\\_rh\\_5\\_3.pdf](http://www.optentiel.ch/dmdocuments/info_rh_5_3.pdf).
- 208) Soumia BenBahia. Les RH au cœur des transformations: Rôles des professionnels RH dans le processus de changement organisationnel. [On-Line]. Retrieved April 15, 2017. Available from [http://www.ucam.ac.ma/.../Benbahia\\_Soumia\\_soumission\\_de\\_communicati](http://www.ucam.ac.ma/.../Benbahia_Soumia_soumission_de_communicati).

قائمة

الملاحق

## الملحق رقم (01)

### قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	د. أحلام خان	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
02	د. إسماعيل حجازي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
03	د. جوهرة أقطي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
04	د. عبد السميع رويينة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
05	أ. فهيمة بوروية	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
06	د. محمد قريشي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
07	أ. الهاشمي عباسية	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
08	د. وهيبه داسي	قسم العلوم التجارية - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.

## الملحق رقم (02):

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### إستبانة البحث

سيدتي المحترمة... سيدي المحترم،

تحية طيبة، وبعد،

شرف لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت كوسيلة لجمع المعلومات الأولية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده قصد استكمال مذكرة الماستر في علوم التسيير بعنوان: أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

نهدف من خلال هذا البحث توضيح أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. ونظرا إلى أهمية رأيكم باعتباركم تمثلون رأس المال البشري في هذه المؤسسة، فإن نجاح هذا البحث العلمي يعتمد على إجاباتكم. مثنين لكم دعمكم للعلم والمعرفة.

نؤكد لكم بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا خالص عبارات الاحترام والشكر والامتنان.

تحت إشراف الأستاذ:

عادل بومجان

من إعداد الطالبة:

نادية عديلة

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

إن الغرض من هذا القسم هو التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لموظفي مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، بغية تحليل النتائج لاسيما بما يتعلق بعلاقتها بموضوع البحث. يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

- (1) الجنس:  ذكر  أنثى
- (2) الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة  من 40-49 سنة  من 50 سنة فأكثر
- (3) المؤهل العلمي: دبلوم دراسات تطبيقية (DEUA)  ليسانس  مهندس  ماجستير  دكتوراه  أخرى
- (4) مجال الوظيفة الحالية: وظيفة تقنية  وظيفة إدارية غير إشرافية  وظيفة إدارية إشرافية
- (5) عدد سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية: أقل من 5 سنوات  من 5-9 سنوات  من 10-14 سنة  من 15-19 سنة  من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

هذه مجموعة عبارات الغرض منها قياس مستوى إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

### المحور الأول: إدارة رأس المال البشري

الرقم	أبعاد إدارة رأس المال البشري وعبارات القياس	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماما
أ. استقطاب رأس المال البشري:						
01	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال للإعلان عن التوظيف قصد توسيع دائرة البحث عن المرشحين الأفضل.					
02	تستخدم المؤسسة معايير دقيقة وفعالة في اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.					
03	تعمل المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية.					
04	يملك الأفراد الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال الإدارة.					
05	تتلاءم الأعمال التي يقوم بها الأفراد بالمؤسسة مع مهاراتهم وقدراتهم.					
ب. تطوير رأس المال البشري:						
06	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها دوريا.					



					07	يتماشى تصميم البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية للأفراد.
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الرقم	أبعاد إدارة رأس المال البشري وعبارات القياس
					08	تقوم المؤسسة دوريا بتقييم كفاءات ومهارات الأفراد.
					09	يطور الأفراد أفكار جديدة ومبتكرة باستمرار لمواجهة مشكلات العمل.
					10	تراعي المؤسسة في ترقية الأفراد مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم.
					11	تشجع المؤسسة أسلوب فرق العمل في حل المشاكل التي تواجهها.
<b>ج. المحافظة على رأس المال البشري:</b>						
					12	تشجع المؤسسة الأفراد على طرح أفكارهم وإبداء آرائهم في المناقشات والاجتماعات.
					13	تشجع المؤسسة الأفراد المميزين والمبدعين في عملهم باستمرار.
					14	تنظر المؤسسة إلى الأفراد المميزين بمثابة عميل تسعى إلى رضائه.
					15	تسعى المؤسسة إلى توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق ولاء أفرادها.
					16	تعمل المؤسسة على إعادة التعاقد مع الأفراد الأكفاء بعد تقاعدهم.
					17	تتناسب الأجور والمكافآت الممنوحة مع مهارات الأفراد.
					18	يستفيد الأفراد في المؤسسة من العديد من المزايا التي لا توفرها المؤسسات الأخرى.
					19	هناك اعتراف بالأداء الجيد الذي يقدمه الأفراد المميزون في المؤسسة.

### المحور الثاني: التغيير التنظيمي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس
<b>أ. التغيير الاستراتيجي:</b>						
					01	تتم مراجعة استراتيجيات المؤسسة بشكل مستمر بما ينسجم مع تغيرات

					المحيط.	
					02	تحرص المؤسسة على التعرف باستمرار على أدائها الحالي وتوقع المستقبلي.
					03	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل عملية التغيير.
					04	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف الأفراد.
<b>ب. التغيير في الهيكل التنظيمي:</b>						
					05	تجري المؤسسة تعديلات في هيكلها التنظيمي باستمرار بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.
					06	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب.
					07	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بالمؤسسة.
					08	تقوم المؤسسة بمراجعة متطلبات الوظائف بشكل دوري بما يسمح بالتنسيق مع مختلف الوحدات التنظيمية.
<b>ت. التغيير التكنولوجي:</b>						
					09	تقوم المؤسسة باستحداث وظائف أو وحدات وظيفية تتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي.
					10	تحرص المؤسسة على توفير أحدث المعدات التكنولوجية.
					11	تعمل المؤسسة على تحديث برامج إلكترونية خاصة بها باستمرار.
					12	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المتقدمة في مجال التكنولوجيا.
					13	تقوم المؤسسة بتطوير قواعد بياناتها باستمرار.
					14	أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب عمل حديثة تتماشى مع التطورات الاقتصادية.
					15	قامت المؤسسة بتحديث شبكات الاتصال الخاصة بها.

نشكر تعاونكم

## الملحق رقم (03)

Université Mohamed Khider Biskra  
Faculté de science Economique et Commerciales et science de la Gestion  
Département de science de la Gestion

### Questionnaire de recherche

Madame...Monsieur,  
Salutations,

Notre honneur, que nous vous présentons ce questionnaire, qui a été conçu comme un moyen de collecter d'informations préliminaires nécessaire de recherche que nous préparons comme exigence partielle de la Maitrise en Gestion du ressource humaines qui est intitulée : **L'impact de la gestion du capital humain dans le changement organisationnel : Etude empirique d'entreprise des Industries du Câble de Biskra –ENICAB–**.

L'objectif principale de cette recherche illustre l'impact de la gestion du capital humain dans le changement organisationnel dans d'entreprise des Industries du Câble de Biskra –ENICAB–. Etant donné l'importance de votre vue comme vous représentez le capital humain dans cette institution, le succès de cette recherche scientifique dépend de votre réponse. Nous vous apprécions pour votre soutien en faveur de la science et de la connaissance.

**Nous vous assurons que votre réponse sera seulement utilisée dans les buts de recherche scientifique seulement.**

Acceptez notre respect sincère et gratitude et appréciation.

Présenter par :  
Nadia Adila

Sous la supervision de :  
Adel BouMedjen

## Partie I : Les données personnelles et fonctionnelles

Le but de cette partie est d'identifier les données personnelles et fonctionnelles de personnel d'entreprise des Industries du Câble de Biskra –ENICAB–, afin d'analyser les résultats, en particulier en ce qui concerne son relation avec le sujet de recherche. S'il vous plait cocher (X) en face la réponse appropriée.

- 1) Sexe : Homme  Femme
- 2) Group d'âge : Moins de 30 ans  De 30-39 ans   
De 40-49 ans  De 50 et plus
- 3) Qualification : Diplôme d'étude appliquées (DEUA)  Licence   
Ingénieur  Magister  Doctorat  autres
- 4) Domaine d'emploi actuel : Fonction technique  administrative de supervision   
Administrative de supervision
- 5) Nombre d'année de service dans l'entreprise actuelle : Moins de 5 ans  5-9 ans  10-14 ans   
De 15-19 an  De 20 ans et plus

## Partie II : Haches du questionnaire

Cet ensemble des phrases afin de mesurer le niveau de la gestion du capital humain et le changement organisationnel d'entreprise des Industries du Câble de Biskra –ENICAB–. S'il vous plait cocher (X) à la réponse appropriée.

### Premièrement : La gestion du capital humain

N°	Dimensions de gestion du capital humain et des phrases de mesure	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis pas d'accord complètement
<b>A. Attirer le capital humain</b>						
01	L'entreprise repose sur la technologie de l'information et de la communication pour annoncer l'emploi afin d'élargir le cercle de recherche les meilleurs candidats.					
02	L'entreprise utilise des critères stricts et efficace dans la sélection d'individus extrêmement talents.					
03	L'entreprise travaille à recruter des personnes avec hautement compétences.					
04	les personnes qui Posasses occupent des postes importants de gestion des compétences suffisantes dans le domaine de la gestion.					
05	Les Compétences et capacités sont en rapport avec les travaux effectués par des individus dans L'entreprise.					
<b>B. Développer le capital humain</b>						
06	L'entreprise configure ses membres périodiquement.					
N°	Dimensions de gestion du capital humain et des phrases de mesure	Fortement	D'accord	Neutre	Je ne suis pas	Je ne suis pas d'accord

		d'accord			d'accord	complètement
07	Les programmes de formation conformément à la conception des besoins de formation des individus.					
08	L'entreprise évalue périodiquement les compétences et les compétences des individus.					
09	les individus développent des idées nouvelles en permanence pour répondre aux problèmes de travail					
10	L'entreprise tient compte du niveau des individus à améliorer leurs compétences et aptitudes.					
11	L'entreprise encourage la méthode de l'équipe de travail de résoudre les problèmes rencontrés.					
<b>C. Maintenir le capital humain</b>						
12	L'entreprise encourage les individus à présenter leurs idées et d'exprimer leurs points de vue dans les discussions et réunions.					
13	L'entreprise encourage des individus donnés le privilège et créateurs dans leur travail constamment.					
14	L'entreprise voit des individus en tant que client exigeants cherchant la satisfaction					
15	L'entreprise vise à fournir un environnement réglementaire approprié pour obtenir la loyauté de son personnel.					
16	L'entreprise travaille sur re-traitance avec des personnes qualifiées après leur retraite.					
17	les salaires et les primes accordées proportionnés aux personnes ayant des compétences.					
18	Les personnes bénéficient dans L'entreprise des nombreux avantages non fournis par d'autres entreprises.					
19	Il y a la reconnaissance de la bonne performance des individus privilégiés dans L'entreprise.					

### Deuxièmement : Le changement organisationnel

N°	Dimensions de gestion du capital humain et des phrases de mesure	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis pas d'accord complètement
<b>A. Le changement stratégique</b>						
01	La vérification des stratégies d'entreprise en permanence en conformité avec les changements dans l'environnement.					
02	L'entreprise tient à identifier en permanence les performances actuelles et prévues.					
03	les mécanismes de planification existent dans l'entreprise aides pour faciliter le processus de changement.					
04	L'entreprise cherche continuellement à intégrer les buts et les objectifs des individus.					
N°	Dimensions de gestion du capital humain et des	Fortem	D'accord	Neutr	Je ne	Je ne suis pas

	phrases de mesure	ent d'accor d		e	suis pas d'accor d	d'accord complètement
<b>B. Le changement structurel</b>						
05	L'entreprise effectue des changements dans sa structure organisationnelle est en permanence à la mesure des changements qui ont lieu dans l'environnement de l'entreprise.					
06	La structure organisationnelle de L'entreprise est caractérisée par un degré élevé de coordination et de l'intégration entre les différentes unités pour atteindre le changement souhaité.					
07	L'entreprise travaille constamment à améliorer la qualité des Channel de communication dans tous les directions de l'entreprise.					
08	L'entreprise révisé l'exigences du travail périodiquement afin de permettre la coordination avec les différentes unités organisationnelles.					
<b>C. Le changement technologique</b>						
09	L'entreprise a renouvelé les fonctions ou unités fonctionnelles conformes aux exigences de développement organisationnel.					
10	L'entreprise tient à fournir les derniers équipements technologiques.					
11	L'entreprise travaille sur ses propres programmes électroniques sont constamment mis à jour.					
12	L'entreprise bénéficie de l'expérience des institutions développées dans le domaine de la technologie					
13	L'entreprise développe ses bases de données en permanence.					
14	L'entreprise a mis en place des processus et des méthodes de travail modernes adaptées aux évolutions économiques.					
15	L'entreprise a mis à jour ses propres réseaux de communication.					

**Remercions votre coopération**