

الموضوع

أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية
في قطاع التعليم العالي
دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 1، جامعة قسنطينة 2، جامعة قسنطينة 3.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD)

في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف

أ.د سامية بن رمضان

من اعداد الطالبة

بن حركات حكيمة

امام اللجنة المكونة من السادة الاتية اسماؤهم:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ. د بهتون نصر الدين	استاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
أ.د بن رمضان سامية	استاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا ومقررا
د. مرغاد زينب	استاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	ممتحنا
أ.د خمار زديرة	استاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي	ممتحنا
أ.د بن بعطوش احمد عبد الحكيم	استاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	ممتحنا
د. عقون عليمه	استاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية 2026/2025

يقول العماد الصفهاني

أني رأيت أنه ما كتب أحدهم في يومه كتابا إلا قال في غده
لو غير هذا كل أحسن ولو زيد هذا كان يستحسن
ولو قدم هذا كان أفضل ولو ترك ذاك كان أحمل
وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بعظيم فضله وجلال نعمته، الذي منَّ عليَّ بنعمة العلم والتوفيق، ويسَّر لي السبل لإتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً

وصلّى الله وسلّم وبارك على سيدنا محمد، معلم البشرية، وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدّم بأسى آيات الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة بن رمضان سامية، على ما قدّمته من دعمٍ وتوجيهٍ كريم، وعلى صبرها وتشجيعها المستمر وإشرافها الدقيق الذي كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بأسى عبارات الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة عقون عليمه لكل ما بذلته من جهد وتوجيه خلال فترة إعداد هذا العمل.

كما أتوجّه بجزيل الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه بملاحظاتهم البناءة التي أسهمت في تطويره وتحسينه. وأعبر عن عميق تقديري وامتناني لأستاذتي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، الذين كان لهم الفضل الكبير في تكويني العلمي.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى مسؤولي وموظفي جامعات قسنطينة على تعاونهم الكريم وتقديمهم للمعلومات والبيانات التي كان لها دور أساسي في إنجاز هذا البحث ولا يسعني في الختام إلا أن أعبر عن خالص امتناني لكل من قدّم لي كلمة طيبة أو نصيحة. أو دعاء، ولكل من كان سنداً لي في رحلتي العلمية.

وأسأل الله أن يجزي عني خير الجزاء إخوتي وأصدقائي الأعزاء وكل من ساعدني من قريب. أو بعيد، وجعل الله ما قدّموه لي في موازين حسناتهم.

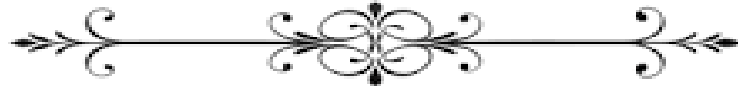




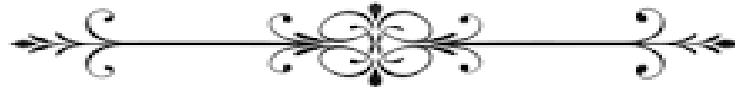
اهداء

الى سراجي المنير.... الى أمي الغالية.
الى من زرع الطموح وحب العلم والاجتهاد ... الى أبي العزيز
الى أخواتي وأخوتي الأحباء
الى روح أخي شوقي.
الى أبناء أختي
الى أصدقائي وزملائي وزميلاتي العزيزات
تحية تقدير
♥ ♥ لكم مني أطيب الأمنيات وأرقى العبارات ♥





فهرس الحراسة



فهرس الدراسة

3	شكروعرفان
4	اهداء
6	فهرس الدراسة
13	فهرس الجداول
17	فهرس الاشكال
أ	مقدمة
26	الفصل الأول التأسيس النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة
26	المبحث الأول إشكالية الدراسة
26	المطلب الأول مشكلة الدراسة
29	المطلب الثاني تساؤلات الدراسة
29	المطلب الثالث فرضيات الدراسة
30	المبحث الثاني اهداف الدراسة
30	المطلب الأول الأهداف العلمية
31	المطلب الثاني الأهداف العملية
31	المبحث الثالث مبررات اختيارالموضوع
31	المطلب الأول الأسباب الذاتية
31	المطلب الثاني الأسباب الموضوعية
32	المبحث الرابع أهمية الدراسة
32	المطلب الأول الأهمية العلمية
32	المطلب الثاني الأهمية العملية
33	المبحث الخامس الدراسات السابقة
33	المطلب الأول الدراسات العربية
54	المطلب الثاني الدراسات الاجنبية

63	المبحث السادس تحديد مفاهيم الدراسة
63	المطلب الأول تحديد مفهوم التغير التنظيمي
79	المطلب الثاني تحديد مفهوم أساليب تنمية الموارد البشرية
89	المبحث السابع المقاربة النظرية
89	المطلب الأول: مقارنة إعادة المهندسة
91	المطلب الثاني: المقاربة البنائية
92	المبحث الثامن نموذج الدراسة
96	الفصل الثاني التفسير السوسيولوجي لموضوع التغير التنظيمي
96	المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتغير التنظيمي
96	المطلب الأول تطور مفهوم التغير التنظيمي
96	المطلب الثاني مجالات التغير التنظيمي، أنواعه وخصائصه
108	المطلب الثالث اسباب التغير التنظيمي أهدافه، والقوى الدافعة له
115	المطلب الرابع مراحل التغير التنظيمي، نماذجه ومعوقاته
140	المبحث الثاني التغير التنظيمي ضمن التحليل النظري الاجتماعي
142	المطلب الأول التحليل السوسيولوجي المعاصر للتغير التنظيمي
148	المطلب الثاني مداخل التغير التنظيمي
158	المبحث الثالث العوامل المؤثرة في التغير التنظيمي
158	المطلب الأول القيادة التنظيمية والتغير التنظيمي
164	المطلب الثاني التغير التنظيمي والثقافة التنظيمية
166	المطلب الثالث المشاركة والتمكين الإداري والتغير التنظيمي
169	المطلب الرابع التدريب والتعلم وأثرهما في عملية التغير التنظيمي
172	المبحث الرابع إستراتيجيات إدارة التغير التنظيمي وأثرها على الممارسات الفردية التنظيمية
172	المطلب الأول إستراتيجيات التغير التنظيمي وزخمه
178	المطلب الثاني الاستعداد للتغير التنظيمي

181	المطلب الثالث تأثير استراتيجيات التغيير على ممارسات واستعداد الأفراد للتغيير التنظيمي
183	المبحث الخامس مقاومة التغيير التنظيمي ومداخل خفضه
184	المطلب الأول مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
185	المطلب الثاني أنواع، مستويات وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
189	المطلب الثالث أساليب خفض مقاومة التغيير التنظيمي
191	المطلب الرابع اليات تعزيز المشاركة في سياق التغيير التنظيمي
196	المبحث السادس ميكانزمات التطوير التنظيمي والتحول الرقمي
197	المطلب الأول ميكانزمات التطوير التنظيمي
200	المطلب الثاني تطبيقات التطور التكنولوجي ضمن المنظمات وأثرها على هياكل العمل
208	المبحث السابع إدارة الموارد البشرية ومواكبة التغيير التنظيمي
208	المطلب الأول إدارة الموارد البشرية ضمن مبادرات التغيير
214	المطلب الثاني الدور الاستراتيجي لوكلاء التغيير
216	المطلب الثالث الامتثال الرمزي لقيم التغيير وفق أنماط إدارة الموارد البشرية
218	المبحث الثامن تجارب رائدة في إدارة التغيير التنظيمي
218	المطلب الأول تجربة شركة الآلات التجارية الدولية IBM
220	المطلب الثاني تجربة شركة مايكروسوفت
221	المطلب الثالث تجربة PROCTER & GAMBLE (P&G)
222	المطلب الرابع تجربة جنرال إلكتريك (GE)
224	المطلب الخامس تجربة NETFLIX
227	المطلب السادس تحديات التغيير التنظيمي في سياق قطاع التعليم العالي
234	الفصل الثالث المنظور السوسيولوجي لأساليب تنمية الموارد البشرية
234	المبحث الأول الإطار العام والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
234	المطلب الأول النشأة التاريخية لمفهوم تنمية الموارد البشرية
237	المطلب الثاني من التركيز على الموارد المادية إلى التركيز على الموارد البشرية

242	المبحث الثاني اهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها
242	المطلب الأول أهمية تنمية الموارد البشرية
245	المطلب الثاني اهداف تنمية الموارد البشرية
246	المبحث الثالث خصائص تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها
246	المطلب الأول خصائص تنمية الموارد البشرية
249	المطلب الثاني متطلبات تنمية الموارد البشرية
250	المبحث الرابع تحليل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية
250	المطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية
253	المطلب الثاني مبادئ إدارة الموارد البشرية
254	المطلب الثالث الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
256	المطلب الرابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
262	المطلب الخامس نحو نموذج تكيفي لإدارة الموارد البشرية
264	المبحث الخامس الأسس النظرية السوسيولوجية لأساليب تنمية الموارد البشرية
264	المطلب الأول النظرية الاقتصادية-الاجتماعية في تفسير تنمية الموارد البشرية
273	المطلب الثاني النظريات التعليمية في تفسير تنمية الموارد البشرية
280	المبحث السادس أساليب تنمية الموارد البشرية
282	المطلب الأول التدريب
285	المطلب الثاني التعلم في بيئة العمل (التعلم التنظيمي)
289	المطلب الثالث تطوير المسار المهني
293	المطلب الرابع التمكين وتعزيز القدرات الذاتية
294	المبحث السابع التحولات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
294	المطلب الاول الأتمتة وإعادة هيكلة المهارات
301	المطلب الثاني نزوح الوظائف والحاجة الى الكفاءة الرقمية
304	المطلب الثالث تنمية الموارد البشرية لمواجهة نزوح الوظائف

307	المبحث الثامن الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية
307	المطلب الأول الذكاء الاصطناعي في مكان العمل
320	المطلب الثاني إدارة المواهب التنظيمية
322	المطلب الثالث إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي
325	المطلب الرابع الذكاء العاطفي والمرونة النفسية في تطوير الكفاءات
330	المطلب الخامس تصميم تخطيط خلافة القيادة
331	المبحث التاسع التحديات الناشئة لتنمية الموارد البشرية
331	المطلب الأول تحديات تطوير الموارد البشرية
333	المطلب الثاني تحديات تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي
338	الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
338	المبحث الأول تقديم المؤسسات محل الدراسة
338	المطلب الأول جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري
345	المطلب الثاني جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري
348	المطلب الثالث جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر
351	المبحث الثاني تقديم موضوع التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة
351	المطلب الأول التغير التنظيمي ضمن المؤسسات الجامعية محل الدراسة
369	المطلب الثاني تنمية الموارد البشرية ضمن المؤسسات محل الدراسة
389	المبحث الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
389	المطلب الأول حدود الدراسة
396	المطلب الثاني منهج الدراسة
397	المطلب الثالث العينة والمعاينة
400	المطلب الرابع أدوات جمع البيانات
403	المطلب الخامس تصميم الاستبيان

423	المطلب السادس أساليب المعالجة الاحصائية
428	الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
428	المبحث الأول خصائص العينة الديمغرافية
428	المطلب الأول تحليل عينة الدراسة حسب متغير الجامعة
430	المطلب الثاني تحليل عينة الدراسة حسب متغير الجنس
431	المطلب الثالث تحليل عينة الدراسة حسب متغير الكلية
434	المطلب الرابع تحليل عينة الدراسة حسب متغير السن
436	المطلب الخامس تحليل عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي
438	المطلب السادس تحليل عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي
440	المطلب السابع تحليل عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
442	المبحث الثاني الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة
442	المطلب الأول التحليل الوصفي للتغير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة
452	المطلب الثاني التحليل الوصفي لأساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة
462	المبحث الثالث تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
462	المطلب الأول دراسة الارتباط بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها
463	المطلب الثاني دراسة الارتباط بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها
464	المطلب الثالث دراسة الارتباط بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها
465	المطلب الرابع دراسة الارتباط بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية
466	المبحث الرابع اختبار أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية
468	المطلب الأول اختبار أثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية
468	المطلب الثاني اختبار أثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية
470	المطلب الثالث اختبار أثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية
473	المطلب الرابع اختبار أثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية
475	المطلب الخامس اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى الى متغيرات ديمغرافية.

477	المطلب السادس اختبار أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية
487	المبحث الخامس مناقشة نتائج الدراسة
490	المطلب الأول مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
490	المطلب الثاني مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
496	المطلب الثالث مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
501	خاتمة الدراسة
506	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح خطوات إدارة التغير وفقا لكوتر، ومنتمو وآخرون، وكومينجز وورلي	137
2	يوضح دور الثقافة التنظيمية في العملية الشاملة لتنمية الموارد البشرية.	249
3	يوضح مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية	255
4	يوضح ربط استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية	261
5	يوضح تصنيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للتنقل في تحول الذكاء الاصطناعي	312
6	يوضح كفاءات الذكاء العاطفي الاجتماعي في ادارة التوتر المهني	327
7	يوضح النسبة المئوية لمصاريف التطوير التكنولوجي	361
8	يوضح الشبكات الرقمية المستحدثة والتابعة لمركز الأنظمة	362
9	يوضح النسبة المئوية لميزانية جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر الخاصة بمصاريف التسيير المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن الميزانية العامة للجامعة	368
10	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2021	375
11	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2022	375
12	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2023	376
13	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2024	376
14	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين (المناصب العليا) لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 2022	380
15	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 2023	380
16	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 2024	381
17	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر 2021	383
18	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر 2022	383
19	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر 2023	384
20	يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر 2024	385

390	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات	21
391	يوضح الإمكانات البشرية (الموظفين الإداريين) لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	22
392	يوضح الإمكانات البشرية (الموظفين الإداريين) لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	23
393	يوضح الإمكانات البشرية (الموظفين الإداريين) لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	24
398	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية	25
400	يمثل توزيع تمثيل الموظفين ضمن عينة الدراسة حسب المؤسسة والصنف المهني	26
406	يوضح اوزان سلم ليكرت	27
408	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التغير الهيكلي	28
408	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التغير التكنولوجي	29
409	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التغير البشري	30
409	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التغير الثقافي	31
410	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التدريب	32
410	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التعلم التنظيمي	33
411	يوضح الارتباط الداخلي لبعء التمكين	34
411	يوضح الارتباط الداخلي لبعء المسار المهني	35
412	يوضح قيم الفا كرونباخ للاستبيان	36
413	يوضح قيمة الثبات للقسمه النصفية للاستبيان	37
414	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التغير التنظيمي	38
414	يوضح قيم الالتواء والتفلطح لبيانات التغير التنظيمي	39
416	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تنمية الموارد البشرية	40
416	يوضح شكل بيانات محور تنمية الموارد البشرية	41
418	يوضح صلاحية البيانات للتحليل العاملي	42
419	يوضح التحليل العاملي لمحور التغير التنظيمي	43
421	يوضح التحليل العاملي محور تنمية الموارد البشرية	44

428	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	45
430	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	46
431	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الكلية	47
434	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن	48
436	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	49
438	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي	50
440	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	51
442	يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير الهيكلي	52
444	يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير التكنولوجي	53
446	يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير البشري	54
448	يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير الثقافي	55
450	يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد التغير التنظيمي	56
452	يوضع التحليل الوصفي لبعد التدريب	57
454	يوضع التحليل الوصفي لبعد التعلم التنظيمي	58
456	يوضع التحليل الوصفي لبعد التمكين	59
458	يوضع التحليل الوصفي لبعد تطوير المسار المهني	60
460	يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية	61
462	يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية	62
463	يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية	63
464	يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية	64
465	يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية	65
466	يوضح الارتباط بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية	66
468	يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية	67
469	يوضح تحليل التباين لأثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية	68

469	يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية	69
470	يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية	70
471	يوضح تحليل التباين لأثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية	71
472	يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية	72
473	يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية	73
474	يوضح تحليل التباين لأثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية	74
474	يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية	75
475	يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية	76
476	يوضح تحليل التباين لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية	77
477	يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية	78
478	يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير المؤسسة)	79
478	يوضح التأثيرات الشرطية للتغير التنظيمي عند قيم المؤسسة	80
480	يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير الجنس)	81
481	يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير السن)	82
482	يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير المستوى الدراسي)	83
483	يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير الصنف المهني)	84
483	يوضح التأثيرات الشرطية للتغير التنظيمي عند قيم الصنف المهني	85
485	يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (الاقدمية)	86
486	يوضح التأثيرات الشرطية للتغير التنظيمي عند قيم الاقدمية	87
487	ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية	88
488	يوضح تحليل التباين لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية	89
488	يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية	90

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح تطور المنظمات من التحكم بالأداء الى تطوير القيمة	74
2	يوضح كيفية تطور الهياكل التنظيمية	98
3	يوضح خصائص التغير التنظيمي	108
4	يوضح القوى الداخلية للتغير التنظيمي	113
5	يوضح القوى الخارجية للتغير التنظيمي	114
6	يوضح مراحل التغير التنظيمي	119
7	يوضح مراحل التغير التنظيمي حسب نموذج كيرت لوين	124
8	يوضح مراحل التغير التنظيمي وفق نموذج كوتر	129
9	يوضح عملية التغير التنظيمي من منظور الفرد وفقا لكوتر	130
10	يوضح نموذج ماكينزي S7	136
11	يوضح نموذج ويلان بيرى وسومرفيل	135
12	يمثل أدوات مشتركة بين Lean و Six Sigma	153
13	يوضح أسباب مقاومة التغير التنظيمي على مستوى الفرد	188
14	يوضح أسباب مقاومة التغير التنظيمي على مستوى الجماعة	188
15	يوضح دورة الحزن وقبول المشاركة في التغير التنظيمي حسب ستوكي	195
16	يوضح تأثير التغير التنظيمي على الموظفين وتأثير خطط إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتغير على التخفيف من العواقب السلبية للتغير التنظيمي على الأفراد والمؤسسات	218
17	يوضح تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	244
18	يوضح عقدة إدارة الموارد البشرية التقليدية	253
19	يوضح نمذجة إدارة الموارد البشرية وفق بامبرجر وميشولام	259
20	يوضح المنظور السلوكي للموارد البشرية	280
21	يوضح مخطط تطوير المسار الوظيفي	293

22	يوضح كفاءات الذكاء الاصطناعي على طول سلسلة قيمة الذكاء الاصطناعي	308
23	يوضح التحليلات الوصفية والتنبؤية	315
24	يوضح تحليل بيانات الاشخاص الفعال لـ Ferrar وGreenaway	316
25	يوضح مراجعة تخطيط الخلافة لتطوير البراعة من خلال إعادة النظر في نموذج خلافة القيادة ذي الأربعة مربعات	330
26	يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	347
27	يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	349
28	يوضح تعداد الموظفين المنتمين لجامعة قسنطينة 2 المستفادين من عملية التبرص الخارجي خلال سنة 2021 2022 بين تونس وفرنسا	379
29	يوضح مراحل بناء الاستبيان	403
30	يوضح (Histogram) الخاص بتوزيع بيانات التغير التنظيمي	415
31	يوضح مخطط (Q-Q (Quantile-Quantile) Normal	415
32	يوضح (Histogram) الخاص بتوزيع بيانات تنمية الموارد البشرية	417
33	يوضح مخطط (Q-Q (Quantile-Quantile) Normal	417
34	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	429
35	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس والجامعة	431
36	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن والجامعة	435
37	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	437
38	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	439
39	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية	441
40	يوضح تبعا للنقاط للعلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية	467
41	يوضح فروق الأثر التي تعزى لمتغير المؤسسة	479
42	يوضح التأثيرات الشرطية عند مستويات مختلفة من المتغير المعدل (الصنف المهني)	484
43	يوضح التأثيرات الشرطية عند مستويات مختلفة من المتغير المعدل (الاقدمية المهني)	486



مقدمة



مقدمة

لا يمكن فصل جوانب مختلفة من حياة الإنسان عن عواقب توسع العولمة. فالتطور السريع للعلوم يصاحبه وتيرة متسارعة لتكنولوجيا المعلومات، التي ضيقّت بشكل متزايد المسافة بين البلدان، كما خفف من حدود المكان والزمان والمكان، وفرضت على الأفراد ضرورة تعلم مجموعة جديدة من المهارات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو التقنيات الرقمية في مجتمع غني بالتكنولوجيا والامر ذاته ينطبق على المؤسسة.

ان القدرة التنافسية للمؤسسة هي أحد المعايير الرئيسية لتقييم فعالية أنشطتها وتطورها، الا ان الأوقات التي كانت فيها المهمة الرئيسية للمؤسسة هي إنتاج أكبر عدد ممكن من السلع دون ملاحظة أوجه القصور في الجودة الموجودة قد ولت ، ففي بيئة التنمية الاقتصادية الحالية، ليس من المهم فقط إنتاج "شيء ما"، بل السعي إلى جودة المنتجات المنتجة او الخدمة المقدمة، خاصة في القطاع الحكومي حيث ينشأ لديه الضغط من أجل إجراء التغييرات، فضلا عن مطالب الجمهور بكفاءة الخدمة، وتحسين مرافق الخدمة المستخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والإفصاح عن المعلومات.

كما تعتبر الموارد البشرية رأس مال حاسم وأحد العوامل المحددة لنجاح أو فشل المؤسسة باعتبارهم شركاء تنظيميون و محرك تنظيمي خاصة اذا تمتعت بسلوك عمل جيد وقدرة على تحسين جودة أداها. لقد شجعت القفزة التنافسية في الأسواق المحلية والأجنبية المؤسسات على توظيف المزيد من العمال الموهوبين والاحتفاظ بهم. حيث تعتمد العديد من المؤسسات على موظفيها لاكتساب الميزة التنافسية، وهو ما يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة مواردها البشرية من خلال التوظيف الاستراتيجي، وتدريب الموظفين، وإدارة مكافآت النمو، والكفاءة، وعلاقات العمل، لتحسين كفاءة المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الفردية والتنظيمية والقدرة على التعامل مع التغير وهو ما يحسن بشكل إيجابي أداء الشركة مثل العائدات والأرباح والمنافسة وحصة السوق. ان التعقيدات في الأحداث وسرعة التكنولوجيا جعلت المنظمات تخضع للعديد من الضغوط من أجل التغير. فالتطورات المستمرة اضحت محفزات تجبر المنظمات على مبادرات التغير بحيث يؤدي التيار القوي للتغير البيئي إلى الضغط على المنظمات لإجراء تغييرات تنظيمية وبدون التغير الذاتي المناسب والكبير، فإن المؤسسة سوف تسقط حتما، أو حتى تموت بسرعة، وبالتالي أصبحت الحاجة إلى التغير متكررة للغاية بحيث لم يعد تأثيرها على دورة حياة المؤسسة ظاهرة استثنائية.

وهناك عدد من العوامل البيئية الخارجية التي تدفع المنظمات الى اجراء تغيرات تنظيمية من بينها القوى التنافسية، والقوى الاقتصادية، والقوى السياسية، وقوى العولمة، والقوى الاجتماعية والديموغرافية، والقوى الأخلاقية. كما أصبحت المنافسة في عالم الأعمال أكثر شراسة حيث إن الديناميكيات الاقتصادية والسياسية الوطنية والإقليمية والعالمية متقلبة للغاية. فالعولمة الاقتصادية الناجمة عن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، تشهد تغيرات كبيرة في البنية الديمغرافية والاجتماعية. وفي الوقت نفسه، فإن التغيرات التي تطرأ على قيم الموظفين وأخلاقيات العمل والكفاءة والتطلعات في البيئة الداخلية للمؤسسة تتطلب أيضا استجابة تنظيمية مناسبة. فكلما ارتفع متوسط المستوى التعليمي للموظفين، على سبيل المثال، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تطلعاتهم ومتطلبات عملهم بشكل عام، ليتوقع الموظفون معاملة عمل أكثر إنسانية، وفرصا أكبر لتحقيق الذات، وأجواء عمل أكثر متعة، وطرق عمل أكثر مرونة، ومكافآت أكثر عدالة وتحفيزا، وفرص وظيفية أكثر انفتاحا.

لقد تم تصنيف مثل هذا التحول على أنه الثورة الصناعية الرابعة، الذي يغير وجه الإدارة والعمل والتنظيم. ويجد تعبيرا له في ظواهر مثل الخوارزميات والعمل عن بعد والتجسس الرقمي والمراقبة الإلكترونية، إن تأثير هذه التقنيات سيشكل المستقبل القريب، الامر الذي اثار بعض التساؤلات: هل سيصبح العمل أكثر إبداعا، و هل سيصبح العمل مزيجا من التعزيز البشري والتكنولوجي أم سيختفي؟ هذه ليست مجرد قضايا للمستقبليين ومخططي السيناريوهات ولكن أيضا لقرارات الاستثمار الكبرى التي يجب اتخاذها الآن وفي المستقبل فيما يتعلق بالتقنيات والمعدات والمباني سواء في المؤسسات الإنتاجية او الخدماتية.

لقد أدى الاتصال الرقمي والعولمة إلى تسريع وتيرة وتعقيد التغير التنظيمي بحيث تتكيف المنظمات باستمرار مع هاته الضغوط الخارجية من خلال احداث التغير وإعادة تشكيل انساقها للحصول على الميزة التنافسية. اما بالنسبة لمنظمات الخدمة العامة فقد كان الاستقرار البيروقراطي هدفها العام الرئيسي الا ان التغيرات الحالية اصبحت تثير قلق الموظفين وتمثل قدرا كبير من التحديات امام إدارة الموارد البشرية في كيفية استخدام مواردهم على أفضل وجه لتسريع التغير في القيم وترسيخ ثقافة أكثر مرونة خاصة عندما ينطوي التغير على اندماجات تنظيمية تستلزم عمليات الاندماج تدمير وإعادة بناء انساق جديدة.

خاصة وان عدم التغير والاستقرار يؤديان إلى الحل التنظيمي والإنتروبيا فعندما ننظر في الحاجة إلى منظمات من أجل تفاعل مستمر مع بيئتها كنظم حية من أجل أن تتكيف المؤسسة مع التغيرات حولها ، من الضروري أن تبني نهجا قياديا فعالا إلى جانب التنظيم واتخاذ الترتيبات التنظيمية المخططة ولهذا تعكس العلاقة بين

الموارد البشرية والتغير التنظيمي التركيز المتزايد على الإنسان كمصدر للمزايا الاستراتيجية وليس كمكون هامشي للإنتاج والخدمة، ففي عالم يتساوى فيه رأس المال والتكنولوجيا يمكن اعتبار جميع ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مفتاح تحقيق الميزة التنافسية خاصة في قدرة قيادتها في التحكم في وردود أفعال المورد الانساني اتجاه التغير التنظيمي فهناك من هم على استعداد للقبول ولكن ليس القليل منهم من يرفض. حيث يقبل الموظفون التغيرات لأن لديهم الاستعداد للتكيف مع التغيرات التي تحدث ولديهم ثقة في أن هذه التغيرات ستجلب الخير والفوائد بالإضافة إلى بيئة المؤسسة. حيث إذا توافرت مثل هذه الظروف، يمكن أن تكون التغيرات التي تجربها المؤسسة ناجحة.

إن بيئة الأعمال المتطورة تجعل المنافسة أكثر عدوانية، وأحداث التغير التنظيمي هو الآن واحد من أكبر التحديات التي تتطلب اهتماما خاصا. حيث تجد المنظمات المعاصرة نفسها مضطرة إلى تبني التغير التنظيمي كضرورة استراتيجية للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة تتميز بالتطور المستمر وعدم الاستقرار. هذه التحولات العميقة تحمل القدرة على إحداث عواقب ضارة على مواقف الموظفين وأداء العمل، منها تعقيد التغيرات في مكان العمل.

ومنه يمكن القول ان التغير هو سمة منتظمة للحياة التنظيمية، وهو في الواقع جانب لا ينفصل عن الطبيعة في حين أن المقاومة هي جانب لا ينفصل عن التغير وبالتالي إشراك الموظفين يعد عنصرا مهما في تحسين الأداء باعتباره استثمار جسدي ونفسي وعاطفي فالموظفين الذين لديهم شعور بالانخراط أو الارتباط بالمؤسسة سيكونون عاملا محفزا لزيادة أداء الموظفين. وسوف يحاولون تقديم أفضل مساهمة لديهم حتى تتمكن نتائج عملهم من دعم تحقيق الأهداف المتوقعة من التغير التنظيمي.

اعتبرت مؤسسات التعليم العالي مؤسسات محورية في تطوير المجتمعات من خلال توفير التعليم وبينما لا يزال هذا الدور التقليدي قائما، يزداد قلق الأكاديميين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين من تأثير الخصخصة والضغوط الخارجية الأخرى على مؤسسات التعليم العالي في السياقات الإقليمية والدولية، الأمر الذي أدى إلى اكتساب التغير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي أهمية كبرى، كما أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بالبحث في القضايا التنظيمية داخله، مثل الثقافة والهيكل والحوكمة وفهم تجارب وتأثيرات التغير التنظيمي في مجال التعليم العالي بذل الباحثون محاولات متعددة، كما تم توجيه التغير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ك تطوير نماذج وأطر عمل بالاعتماد ديناميكية للتغير التنظيمي تركز على التعليم والموارد والقيادة والسياسات، وقد أطلقت الحكومة الجزائرية المتعاقبة التسيير الع مومي الجديد كعلامة على بداية التغيرات في التسيير بغية

تقديم خدمة ممتازة للمجتمع والهدف من بدء هذا الإصلاح هو التكيف مع البيئة ومن خلال هذا الإصلاح، الذي يهدف الى احداث تغير منهجي عبر عدة مراحل تستمر في إنشاء إدارة هدفها تحسين الخدمات العامة ونمو الاحترافية في تسيير مواردها البشري.

تهدف دراستنا الحالية الى القاء الضوء على اثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية ضمن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال اجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعات قسنطينة (جامعة قسنطينة 01، جامعة قسنطينة 02، جامعة قسنطينة 03) وتحليل اتجاهاتها حول مخططات التغير التنظيمي التي برمجت من طرف الوزارة والتي تمس التغير الهيكلي والتغير التكنولوجي والتغير الثقافي والتغير الشري ضمن المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة الى القاء الضوء على عمليات التنمية البشرية التي تبرمجها المؤسسات محل الدراسة لموظفيها. تم تقسيم الدراسة الى خمس فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصلين خصصا للعمل الميداني. تم تضمينهما كما يلي :

تضمن الفصل الأول الذي يحمل عنوان: التأسيس النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة، وضع الأسس المنهجية للدراسة، من خلال تقديم إشكالية البحث التي تستكشف العلاقة بين التغير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مع تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، كفهم تأثير التغيرات الهيكلية والتكنولوجية على أداء المؤسسات. كما يبرز الفصل الاول أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية، مع استعراض لاهم الدراسات السابقة بغية تحديد الفجوات البحثية للدراسة. كما يتضمن الفصل أيضا تحديدا للمفاهيم الأساسية مثل التغير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية وابعادهما، كما يحدد المقاربة النظرية المعتمدة، في الأخير تم تقديم نموذج الدراسة الذي يربط بين متغيرات الدراسة.

بينما تضمن الفصل الثاني والذي يحمل عنوان التفسير السوسيولوجي لموضوع التغير التنظيمي، تقديم للاطار المفاهيمي للتغير التنظيمي وأبعاده (الهيكلية، التكنولوجية، البشرية، والثقافية)، كما يناقش الفصل الثاني التغير التنظيمي من منظور التحليل الاجتماعي من نظريات ومقاربات، مع التركيز على دوافع التغير والعوامل المؤثرة فيه ، كما استعرضنا ضمن الفصل استراتيجيات إدارة التغير التنظيمي، وتأثيرها على الممارسات الفردية، كما تناولنا محاور حول مقاومة التغير وآليات تقليلها، كما تطرقنا أيضا إلى ميكانزمات التطوير التنظيمي، بما في ذلك التحول الرقمي، ودور إدارة الموارد البشرية في مواكبة التغيرات، مع استعراض تجارب عالمية رائدة في هذا المجال تمس المؤسسات العالمية.

بينما عرضنا ضمن الفصل الثالث والذي يحمل عنوان المنظور السوسيولوجي لأساليب تنمية الموارد البشرية، كيفيات التحول الى الاهتمام بالراس المال البشري تاريخيا، مع تسليط الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها في تعزيز الكفاءات والأداء المؤسسي، كما ناقشنا ضمن الفصل خصائص تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها، كما قدمنا تحليلا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، استعرضنا ضمن الفصل الثالث الأسس النظرية السوسيولوجية التي تدعم أساليب التنمية، كما تناولنا أساليب التنمية البشرية بشكل مفصل، إلى جانب تناول التحولات الحديثة في تنمية الموارد البشرية كالتعلم الذكي والتحليل التنبؤي وغيرها. وأخيرا تم مناقشة التحديات الناشئة لتنمية الموارد البشرية لسد الفجوة الرقمية.

ومن خلال الفصل الرابع الذي يحمل عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تم عرض المؤسسات الجامعية محل الدراسة (جامعة قسنطينة 01، جامعة قسنطينة 02، جامعة قسنطينة 03) مع توضيح سياق التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية ضمنها، كما تناولنا ضمن الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج وحدود الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

ركزنا ضمن الفصل الخامس والذي يحمل عنوان عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، على تقديم وتحليل البيانات الميدانية، من خلال تقديم لاهم خصائص عينة البحث كالتوزيع الديموغرافي للموظفين، كما تناولنا خلال الفصل الخامس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية)، كما تم خلاله اختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقات بين المتغيرات. كما قمنا بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات، مع تقديم تفسيرات سوسيولوجية للنتائج، تليها خاتمة عامة عرضنا من خلالها نتائج الدراسة، كما قدمنا بعض التوصيات لضمان نجاعة عملية التغير التنظيمي ولتعزيز استدامته بالتركيز خاصة على تنمية الموارد البشرية في الجامعات التي تعتبر القوة الدافعة لمحرك التغير.



الفصل الأول

التأسيس النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة



الفصل الأول التأسيس النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة

المبحث الأول إشكالية الدراسة

نعرض خلال المحاور التالية مشكل الدراسة واهم تساؤلاتها الفرعية.

المطلب الأول مشكلة الدراسة

يطرح عالم اليوم تحديات كثيرة على التنظيمات باختلاف أنواعها، ويفرض قدرة عالية على التكيف واحداث التغير مع التجديد المستمر لا نساقتها الفاعلة وكذا مرونة فائقة في تعديل المسارات بما في ذلك مصفوفة الأهداف والتوجهات باعتباره مقوما فاعلا من مقومات المؤسسات المعاصرة، فيما تتحدد فاعلية المؤسسات باختلاف اشكالها على مدى تحكم رأسمالها البشري في امكانياتها المادية والمالية المتاحة بكافأ الطرق وأكثرها جودة باعتباره الموظف الحقيقي لتلك الموارد واهم أصول المؤسسة، الى جانب التقنية والتجديد في التكنولوجيا المستخدمة بشكل مواز ومسائر لمفرزات التقنية العالمي وغير متخلف عن ركب المعلومة والاتصال في شكله الرقمي خاصة مع ظهور مفهوم الذكاء الجماعي والثقافة الرقمية والفضاء الرابع، لتكون بذلك كل من قوى السوق والقوة الدافعة للمعرفة مهمة للمؤسسات الحديثة.

تعتمد الرفاهية المجتمعية إلى حد كبير على صحة ورفاهية المؤسسات والشركات التي تعمل داخل حدود المجتمع، ما تبرهنه الموجة العالمية الحالية من حالات الإفلاس وفشل الشركات التي أعقبت أزمة الائتمان فمع النمو الطبيعي للمنظمات وانحدارها وانخفاض متوسط العمر المتوقع للمؤسسات بسرعة إلى نحو أربعين عاما يخلف تأثيرا هائلا خاصة في الاقتصادات المتعثرة، فالمعدلات المرتفعة التي يتم بها تصفية المنظمات، وخفض هوامش الربح، واستمرار البطالة، تشكل تحديا هائلا لاستدامة المنظمات ورفاهية المجتمع وهو وضع من غير المرجح أن يتحسن، إن فشل الشركات وإفلاسها يستلزم عدم القدرة على التكيف في الوقت المناسب وبطريقة فعالة مع بيئات التشغيل والظروف المتغيرة. وبالتالي تصبح مبادرات التغير التنظيمي أداة واستراتيجية حاسمة لاستدامة المؤسسات في السياقات المجتمعية التي تندمج فيها فالإدارة" الفعالة لعمليات التغير تشكل أهمية بالغة لبقاء المؤسسة وأساسا لا مفر منه لكل محاولة لتعزيز أجندة النمو والاستدامة المؤسسية والمجتمعية والعالمية.

إن التغير التنظيمي الضروري يشكل استجابة تكيفية تتراوح بين النمو العضوي التدريجي، وإعادة التنظيم، وإعادة الهيكلة، وتبني التكنولوجيا الجديدة، وإعادة الترموضع الاستراتيجي، والاندماجيات والاستحواذات، ومبادرات التغير واسعة النطاق ذات الصلة. ويتعين على هذه الاستجابات في الأساس تأمين بقاء المؤسسة.

ان التغيرات التنظيمية التي تحددها المؤسسة تكون اما لتهيئة او خلق فرص جديدة يمكن استثمارها او فرض قيود تنظيمية تحتم تقليصا للنشاط الممارس لها. وبالتالي فالبيئة المحيطة بمعطياتها المتغيرة تفرض على المؤسسة تقديم استجابات قد تمس البنى التحتية الأصيلة لها ولأنساقها الرئيسة او ضرورات تحسينية في جودة موردها العمالي عن طريق رفع مهاراته الادائية ونتاجيته التنظيمية، بغية تحقيق توازن المؤشر العام لمركز المنشأة داخليا وخارجيا في ظل المنافسة التي تعدت سقف الإنجاز التسييري التقليدي البسيط.

وبالتالي فالتغير التنظيمي عملية ديناميكية واستراتيجية فرضتها معطيات التعقيد المنبثقة من التنافسية على موقع الريادة والاستمرارية في سوق العمل والخدمات على شتى المنشئات. لتتشكل وفقه ملامح المنشأة العصرية بقالب يشكل نموذج تنظيمي يحمل خاصية الهلامية والتحول السريع في جميع الجوانب، ويتشكل من نسق تنظيمي مرن ومتماسك ومتطور. وباختلاف الأيدولوجية التنظيمية المتبناة من المنشأة كاستجابة لمعطيات البيئة العامة لها، فان المؤسسة باختلاف نوعها وغاياتها التنظيمية تهدف الى زيادة كفاءة كادرها التسييري وفعالية عنصرها البشري للوصول الى الريادة في سياق تواجدها باعتباره عاملا حاسما في تحديد موقع المؤسسة ودرجة تنافسيتها.

فيما يشكل العنصر التقني والتكنولوجي أحد عوامل المفارقة بين التنظيمات وعاملا حاسما في استمراريتهما خاصة وان عصر النهايات الرقمية قد حصد افول الاف المنشئات التنظيمية الصغيرة والمتوسطة وحتى الضخمة التي افتقرت الى عنصر العصرية الرقمية، فقد حتمت الموجة الثالثة من الابتكار الرقبي والتكنولوجي ضرورة احداث تغيرات في البنية التحتية للمعلومات والاتصالات والبرامج التدريبية والتعليمية الموازية لها، التي من شأنها رفع مستوى العنصر البشري خلال تنمية الأساليب التي تحفز العامل لتقديم أقصى ما لديه من ابداع وابتكار، وبناء رغبة لا متناهية وإقبال دائم على الأداء المتميز الذي يتجاوز حدود وبنود العقد المبرم بين المؤسسة والعامل.

وباعتبار ان الغاية الأساسية للمؤسسة العمومية تحقيق أقصى منفعة للمواطن وبأحسن جودة ممكنة، فان خيار تطوير المنشأة وعصرنتها يعتبر اهم الغايات والخيارات التي تشكل تحدي امام المؤسسة العمومية الحديثة في ظل الازمات الدولية لتي أنهكت اقتصاديات الدول واثقلت خطاها التنموية، خاصة للدول النامية منها، لذا اضحى تبني إصلاحات وتغيرات عميقة للكادر التسييري والرأسمال البشري المنفذ وكذا التقنية المستخدمة ضرورة تنظيمية ملحة لتحقيق التكامل التنظيمي والبقاء المؤسسي.

هاته الضرورات التنظيمية نتج عنها تبني المؤسسات العمومية لمختلف الدول مقاربات تسييرية جديدة هادفة لتجاوز مساوئ التسيير التقليدي والمستمدة أساسا من تجارب القطاع الخاص خاصة الصناعي الأوروبي والأمريكي والاسيوي على حد سواء، والذي حقق قفزات تنظيمية حملت معه ايدولوجيات تنظيمية جديدة رائدة وناجحة في قطاع المال والاعمال رفعت قيم معايير قياس نوعية الخدمة العمومية الى ذروتها، استندت أساسا على الاستثمار في العنصر الأصيل بالمنشأة، والذي يسند اليه تسيير معطيات البناء وموارده المالية والتقنية بالتحسين المستمر في نوعيته، من خلال البرامج التدريبية الدورية، وتحسين جودة الحياة العملية وارساء المواءمة التنظيمية.

والمؤسسة الجزائرية كنظيراتها من المؤسسات العمومية التي تسبح في عصر الالفية الثالثة مع جدول اعمال ضخم يحمل تحديات كبرى بجانب التراث التنظيمي الذي افرزته تاريخية المؤسسة الجزائرية، خاصة وانها وجت نفسها في قلب التطورات الرقمية الكبرى ومؤشرات تنمية دولية عالية تجاوزت إمكانيات اقتصادها المنهك، بالإضافة الى ما تحمله من أعباء التحول العميق في التراث التسييري الذي انتهجته الدولة سابقا من محاولة ترسيخ المبدأ الاشتراكي القائم على الملكية الجماعية لوسائل ووحدات الإنتاج، الى تبني سياسات نظام السوق المفتوح الخاضعة لمتطلبات العرض والطلب.

وقد سعت المؤسسة الجزائرية العمومية الى تبني استراتيجيات هامة تهدف الى تحسين وتعزيز أساليب تنمية مواردها البشرية من خلال برامج تدريب تحث على الاستثمار في الرأسمال البشري باعتباره محدث الفارق بين منشآت الالفية الثالثة، من خلال تفعيل استراتيجيات تسييرية جديدة قائمة على تحسين جودة العنصر القائم بالعملية الخدمائية، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي لا يخرج بدوره عن الاختيارات الكبرى للدولة، لتصرف ميزانيات ضخمة لعصرنة القطاع بأقطابه التنظيمية ومكوناته التسييرية.

حيث يعرف قطاع التعليم العالي تحولات كبرى تتجلى في الخطاب المؤسسي والحوار السائد المبرز لضرورات تبني أساليب تنظيمية وتسييرية تتجه نحو ايدولوجيات التنظيم العصري، كما تهدف الى تحسين جودة نظام التعليم والاقتراب من بناء تجربة بيداغوجية موازية للعالم المعرفي العالمي تمحو بها الامية المعلوماتية وتحقق به التناظر الرقمي والانفتاح التسييري، قائمة على رؤية تنظيمية تأسست على نظم الحوكمة التي رسم الترشيح العقلاني للمورد المالي والبشري اهم قوائمها وأهدافها المرغوبة، وبالتالي، تحتاج الجامعات، شأنها شأن المؤسسات الأخرى، إلى إعادة تقييم آليات عملها وكيفية بناء ميزة تنافسية مستدامة في ضوء الديناميكيات البيئية المتغيرة والتغيرات السريعة الناشئة عن العولمة، والاقتصاد القائم على المعرفة، والثورة التكنولوجية،

حتى تتمكن من مواكبة التطور السريع في القرن الحادي والعشرين في ظل المفارقة التسييرية بين واقع تسييري يحمل تراث مقل بالأعباء التنظيمية القديمة يقابله تفتح تنظيمي ورقي جديد يجسد التوجهات السياسية المتسارعة للدولة، ويتطلب نهوضا سريعا بالعنصر البشري القائم على القطاع.

هذا الإطار المعرفي دفعنا الى طرح الاشكالية التالية:

الى اي مدى يؤثر التغير التنظيمي على اساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي؟

من خلال التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح جملة من التساؤلات الفرعية:

الطلب الثاني تساؤلات الدراسة

- هل التغير الهيكلي يؤثر على اساليب تنمية الموارد البشرية بقطاع التعليم العالي؟
- هل التغير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على أساليب تنمية الموارد البشرية بقطاع التعليم العالي؟
- هل التغير البشري يؤثر في اساليب تنمية الموارد البشرية بقطاع التعليم العالي؟
- هل التغير الثقافي يؤثر على أساليب تنمية الموارد البشرية بقطاع التعليم العالي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤسسة، الجنس، السن، المستوى الدراسي، الصنف المهني، الأقدمية)؟

المطلب الثالث فرضيات الدراسة

1- الفرضية الاساسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التنظيمي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

2- الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الهيكلي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير (المؤسسة، الجنس، السن، المستوى الدراسي، الصنف المهني، الاقدمية المهنية).
- المبحث الثاني اهداف الدراسة**
- يتناول المبحث الثاني اهداف الدراسة الحالية:
- المطلب الأول الأهداف العلمية**
- الإشارة الى التحولات التنظيمية ضمن قطاع التعليم العالي واهم نماذج التغير الناجحة.
 - تبيان الإطار المعرفي والنظري لأساليب تنمية الموارد البشرية المعاصرة.
 - ابراز التوجهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية.
 - تسليط الضوء على التغير التنظيمي كألية لتجديد المؤسسة وبقائها وكحتمية تتجسد واقعا مفروضا لمواكبة الإطار التنظيمي العام الاوسع.
 - ابراز التحديات التي تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي ضمن ما يشهده القطاع من تحولات تنظيمية.
 - قياس مدى مساهمة الموارد البشرية في إنجاح عمليات التغير التنظيمي بقطاع التعليم العالي.

المطلب الثاني الأهداف العملية

تهدف الدراسة الى:

- البحث عن واقع واليات التغير التنظيمي ومستوياته داخل قطاع التعليم العالي.
- تشخيص عمليات التغير التنظيمي ضمن جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر
- محاولة ابراز الأثر الذي يحدثه التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية بأبعاده المختلفة لدى موظفي جامعات قسنطينة الثلاثة: جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر.
- ابراز الأساليب التي تستخدمها جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر لتنمية رأسمالها البشري.

المبحث الثالث مبررات اختيارالموضوع

المطلب الأول الأسباب الذاتية

- الموضوع يقع ضمن إطار اهتمامات الباحث العلمية.
- الفضول العلمي لمعرفة تأثير التغيرات التنظيمية الحاصلة في قطاع التعليم العالي على أساليب تنمية مورده القائم على القطاع خاصة مع ما يعرفه من توجه تحديتي مبرمج جسده الخطاب المؤسسي للوزارة المتبني للتغير التنظيمي بأبعاده المختلفة، ورسكلته القرارات السياسية والتنظيمية على مختلف المستويات.
- الرغبة في تقديم دراسة علمية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

المطلب الثاني الأسباب الموضوعية

- الكشف عن الاثار المترتبة عن التغير التنظيمي في قطاع التعليم العالي على جميع الأصعدة والمستويات وربطها بعمليات التنمية للمورد البشري.
- محاولة تقديم دراسة سوسيولوجية تفيد المؤسسة الجامعية من ناحية التنظيم الإداري وتثري مكتبها لما تحمله من مفاهيم سوسيولوجية تنظيمية.
- معرفة انجح الأساليب التدريبية للمورد البشري وموازنة أفضلها للتماشي مع ما يشهده القطاع التعليمي من تغيرات تنظيمية بأبعاده المختلفة.

✧ اجراء اسقاط علمي للفكر التنظيمي النظري المتمحور حول التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية في واقع ميداني امبريقي يقع ضمن اهم القطاعات الخدماتية للدولة الجزائرية.

المبحث الرابع أهمية الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض لأهمية الدراسة الحالية.

المطلب الاول الأهمية العلمية

- ✧ التعرف على التغير التنظيمي بأبعاده (الهيكلية، البشرية، التكنولوجية، الرقمية).
- ✧ التعرف على أساليب تنمية الموارد البشرية أسسها النظرية واهم توجهاتها الحديثة.
- ✧ المساهمة في تقديم إطار نظري لمفاهيم التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية.
- ✧ التعرف على الأسس الفكرية للتغير التنظيمي، استراتيجيات التغير، معوقاته، واسباب مقاومته.
- ✧ إلقاء الضوء على متغيرين هامين: "التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية" اللذان يعتبران اهم مظاهر التسيير المؤسسي الحديث.
- ✧ تسليط الضوء على أهمية تجديد وتكوين وتدريب العنصر البشري داخل التنظيم كدعامة أساسية لاستمرار المؤسسة في عصر الأفلو التنظيمي السريع.
- ✧ أهمية مجتمع الدراسة الذي (موظفي الجامعة) الذين يقع على عاتقهم المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة.
- ✧ يمكن اعتبار هذه الدراسة مرجعا إضافيا في ميدان العلوم الاجتماعية للمهتمين بهذا المجال من البحث.
- ✧ مساهمة الدراسة من تزويد معارف الباحثة المعلوماتية والمنهجية وتعزيز مهارات التنقيب العلمي في المواضيع التنظيمية.

المطلب الثاني الأهمية العملية

- ✧ المساهمة في تشخيص الوضع السائد بالجامعة والمساعدة على اتخاذ إجراءات مناسبة تعزز المرونة في احداث التغير التنظيمي.
- ✧ كشف تأثير التغير التنظيمي على أداء العنصر البشري داخل المؤسسة الجامعية وما يمكن تقديمه من توصيات لتعديل برامج إعادة تأهيل مورد القطاع البشري.
- ✧ تقديم توصيات عامة حول عمليات التغير التنظيمي وما تفرضه من ضرورات تنظيمية موازنة.
- ✧ ابراز اهم التغيرات التنظيمية الحاصلة واستقراء النتائج المترتبة عنها.

- ﴿ دراسة التوجه العام للمورد البشري القائم على القطاع حول التغيرات التنظيمية الحاصلة.
- ﴿ قياس مستويات التغير التنظيمي امبريقيا ومحاولة مناقشة اهم جوانب القصور في التطبيق.
- ﴿ ينتظر أن تقدم هذه الدراسة تغذية رجعية تستفيد منها قيادات المؤسسة الجامعية من اجل تخفيض مستويات المقاومة للتغير التنظيمي ان وجدت واحداث المواءمة التنظيمية.
- ﴿ قد تساهم الدراسة في تأكيد ما توصلت اليه الدراسات السابقة التي تربط أساليب تنمية الموارد البشرية بالتغير التنظيمي.
- ﴿ إلقاء الضوء على أهمية تبني أنماط تغير تنظيمي تتماشى مع خصوصية المجتمع الجزائري ومكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الخدماتية محل الدراسة.
- ﴿ تقديم اقتراحات قد تساهم في تحسين جودة الحياة العملية وترفع من كفاءة الكادر التنظيمي داخل قطاع التعليم العالي.

- ﴿ تقديم توصيات للقائمين على المؤسسة الجامعية نحو ضرورة تبني أساليب عصرية في تكوين رأسمالها البشري ومواكبة العولمة التنظيمية
- المبحث الخامس الدراسات السابقة
- المطلب الأول الدراسات العربية

1- دراسة علاوي عبد الفتاح 2012/2013

الدراسة بعنوان "أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة سونلغازوحدة الاغواط"، تحت اشراف الأستاذ رحيم حسين، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟ انبثقت عن الإشكالية مجموعتين من التساؤلات الفرعية والتي قام الباحث من خلالها بالربط بين ابعاد التغير التنظيمي وأداء الموارد البشرية وصياغة فرضيات داسته المقسمة بدورها الى مجموعتين، نصت المجموعة الفرضية الأولى على ان:

- هناك أثر للتغير في ابعاد الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية.
- يوجد أثر للتغير التكنولوجي الذي يتضمن استخدام الطرق الحديثة في عملية الإنتاج وفي عملية الاتصال على أداء الموارد البشرية.

- التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغير التنظيمي لها دور في تنمية قدرات الموارد البشرية وتوسيع مدركاته.
 - التكوين محابي للتغير نتيجة الاقتناع بفوائده بمعنى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا أي تأثير على أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغير التنظيمي.
 - مقاومة التغير تمكن من اكتشاف أخطاء التغير ومن تفحص مقترحاته مما يخلق لدى الموارد البشرية إحساس بان التغير من صنعهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.
- اما المجموعة الثانية من الفرضيات فتتضمن خمس فرضيات إحصائية فرعية تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من ابعاد التغير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى كل واحدة منها الى عامل من العوامل الديمغرافية: عامل السن، عامل الجنس، عامل المستوى التعليمي، عامل سنوات الخبرة، عامل المستوى التعليمي.
- هدفت دراسة علاوي عبد الفتاح (2012/2013) الى إعطاء قالب نظري لمفهوم التغير التنظيمي وتوضيح الأثر الذي يحدثه على أداء الموارد البشرية باعتباره أسلوب تحسين وتطوير لقدرات المؤسسة فيما يخص التكيف ومواكبة التطورات، كما هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور واثر الالتزام والقيادة على أداء الموظفين والى استنباط القدرات والمهارات التي يفترض ان تتوافر لدى الموارد البشرية والواجب تطويرها ، لتحسين أدائهم و تمكينهم من استيعاب مستجدات التغير التنظيمي، حيث ركزت الدراسة على تحليل واقع التغير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط بمجالاته الثلاثة والمتمثلة في التغير الهيكلي و التكنولوجي و البشري وتحديد معوقاته، بالإضافة الى تقديم توصيات ومقترحات يمكن ان تفيد في امتصاص مقاومة عملية التغير بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي في الجانب النظري من اجل استقرار وفهم محتويات ابعاد المتغيرات اما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي واسلوب المسح الشامل، كما اعتمدت الدراسة على أداة استبيان بالإضافة الى الاستعانة بالسجلات و الوثائق لتدعيم التحليل. أجريت الدراسة بوحدة سونلغاز بولاية الاغواط على عينة قدرت ب 254 عامل باختلاف تصنيفاتهم المهنية، تم تحليل بيانات 140 استمارة بعد المراجعة والتدقيق للاستمارات المستردة والتي بلغت 192 من اصل 254 استمارة موزعة، فيما مثلت نسبة عينة الدراسة 26 % من مجتمع الدراسة الكلي، استعان الباحث عبد الفتاح علاوي ببرنامج spss لتحليل مضامين البيانات المستقاة من العينة كما تم الاعتماد على ترسانة من العمليات الإحصائية والرياضية لتحليل وتوصيف عينة الدراسة و اختبار الفرضيات

التي انطلقت منهم الدراسة، ومن بين هاته العمليات تقدير المدى والتكرارات و النسب و تحليل الانحرافات وتقدير معاملات الارتباط و اختبار كولومجروف_سيمونوف و الانحدار المتعدد و اختبار t و تحليل التباين وفق (one way anova) واختبار (scheffe)، عرض الباحث دراسته من خلال توزيع نظري وميداني قسم الى خمس فصول منها أربعة نظرية وفصل خاص بالدراسة الميدانية، تناولت الفصول الأربعة الأولى ماهية التغير التنظيمي وتقاطعاته مع التطور التنظيمي واهم نماذجه ومعوقاته، بالإضافة الى اثر الثقافة التنظيمية والقيادة والتدريب كمحددات أساسية في عملية التغير، بالإضافة الى إبراز اساسيات أداء الموارد البشرية وعلاقتها بالتغير التنظيمي من خلال الكشف عن تأثير الابعاد الأربعة للتغير التنظيمي كل على حدى، كما تناولت التقسيمات جزئية خاصة بتاريخية مؤسسة سونلغاز وعرض هيكل مفصل عن فرع المؤسسة بالأغواط، فيما خصص الفصل الأخير لتحليل ومناقشة واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها النظرية التي ابرزت أهمية مرونة الهيكل التنظيمي و مدى قابليته للتعديل والتحسين في تطوير أداء الوارد البشرية للمؤسسة باعتباره مؤشر لمدى التمكين المتوافر بالمؤسسة و مجال التغير الذي يمكن ان يحدث بها، بالإضافة الى در الاتصال والتكنولوجيا والتدريب و الاستراتيجية المتكاملة للتغير على الأداء العام للرأسمال البشري، اظهرت النتائج النظرية ايضا حتمية ارفاق الحوافز المادية وتعزيزها لاستقطاب الأداء المرغوب بالإضافة الى أهمية القيادة ونمط لتسيير في إنجاح خطط التغير واهمية سمات القائد في توجيه قاطرة نجاح عملية التغير، كما بينت الدراسة أهمية وإيجابية مقاومة التغير كأسلوب مراجعة لمخططات التحسين المطبقة لإعادة التدقيق بها واحداث التوازن المطلوب، اما فيما يخص النتائج الميدانية للدراسة فقد أظهرت عدم وجود اثر للتغير الهيكلي على أداء الموارد البشرية من خلال تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة الى اثبات انعدام وجود اثر للتغير في التكنولوجيا و اتجاهات الافراد نحو التغير على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال قيمة المعنوية المقابلة لقيمة المعامل beta التي تتجاوز درجة المعنوية الدالة احصائيا، كما فسرت ابعاد التغير التنظيمي ما يقارب 43% من التباين الحاصل في أداء لموارد كما اثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ابعاد التغير التنظيمي على الأداء تعزى الى متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي فيما أظهرت قيم (scheffe) تأثير لا يكاد يذكر لمتغير المستوى التعليمي والخبرة وبالتالي نفي الفرضيتين الأخيرتين في المجموعة الثانية، قدم الباحث في نهاية دراسته جملة من الاقتراحات التي نصت على حتمية تبني قيم الهيكلية التنظيمية المرنة التي تتوافق مع متطلبات العمل، وعلى ضرورة التقليل من مركزية القرار، بالإضافة الى تحديد وتوصيف الوظائف ورفع مؤشرات التمكين والمشاركة،

والى ضرورة تبني أسس التحفيز الملائم لرفع مؤشر الأداء وزيادة مساهمة كافة العاملين ضمن مخططات التغيير بالمؤسسة محل الدراسة. (علاوي، 2012/2013)

توظيف الدراسة

تناولت دراسة علاوي عبد الفتاح (2013/2012) التغير التنظيمي والموارد البشرية وبرزت الكثير من المفاهيم والعناصر الهامة التي يمن توسيع الحديث والتطرق اليها من خلال دراستنا الحالية منها الثقافة التنظيمية والقيادة والتدريب والتكوين بالإضافة الى معوقات التغير التنظيمي ونماذج التطور التنظيمي وغيرها من المفاهيم الهامة في دراستنا الحالية، وبالرغم من اختلاف مجال الدراسة البشري و المكاني باعتبار دراسة علاوي عبد الفتاح كانت ضمن مؤسسة اقتصادية بينما مجالنا البشري والمكاني يخص الجامعة الجزائرية اي مؤسسات خدمتية بالدرجة الأولى الا ان هناك تقاطع هام في متغيرات الدراسة بالإضافة الى الفرضيات التي تطلق منها الدراستين مع وجود بعض التفصيلات في نوع العمليات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة الحالية وطرق المعالجة للبيانات، ومن الجدير بالذكر ان الدراسة السابقة قد تضمنت تفصيلات مهمة في ابراز وتحديد الفروق في متوسطات الإجابة تعزى لتأثير العوامل الديموغرافية للعينة وهو امر بالغ الاهية في تحليل وتحديد مسار الأثر ودور المتغيرات الوسيطة في الدراسة والتي يمكن اخذها بعين الاعتبار.

2- دراسة شيماء مبارك 2015/2014

تحمل الدراسة عنوان دور الكفاءة المهنية في التغير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح لوطاية بسكرة، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الوارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تحت اشراف الأستاذ الطاهر براهيمي، طرحت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي تلعبه الكفاءات المهنية في التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ انبثقت عن الإشكالية ثلاث أسئلة فرعية شكلت منطلقات البحث نصت على:

- هل يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟
 - هل تحقق المؤسسة التغير التنظيمي من خلال أسلوب تحفيز العمال وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية؟
 - هل تساعد جودة أداء العاملين على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغير التنظيمي للمؤسسة؟
- هدفت الدراسة القاء الضوء على أساليب التسيير الناجحة وإبراز دور الكفاءات المهنية في انجاح عملية التغير التنظيمي، والوقوف على اساليب التغير المتبعة ضمن المؤسسة الجزائرية ومواطن الضعف بها، وبراز اليات

رفع الكفاءة التنظيمية، والبحث في طرق دمج الأهداف العامة والخاصة والإشارة الى دور التدريب ومدى فعالية برامجه ضمن المؤسسة محل الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في تحليل وتوصيف متغيراتها البحثية، أجريت الدراسة بمركب الملح لوطاية ولاية بسكرة بين سنتي 2013 و 2014 باستخدام المسح الشامل على جميع عمال المؤسسة البالغ عددهم 100 عامل، باستخدام أداتي الاستمارة والمقابلة، حلت بيانات الميدان من خلال اجراء جمة من العمليات الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري واختبار K2 ، عرضت الدراسة من خلال سبع فصول منها خمس نظرية وفصلين تطبيقيين تناولت الباحثة خلال الفصول النظرية مدخل منهجي للدراسة، عرض تاريخية المؤسسة الجزائرية وماهية التغير التنظيمي ضمن المؤسسة الجزائرية، ودور الكفاءة المهنية كأساس للتغير وانماط التسيير ونظرياته، توصلت نتائج الدراسة من خلال وقيمة k2 التي بلغت 39.94 الى ان المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبير بعملية التدريب ومراقبة فعاليته، بالإضافة الى دور التكنولوجيا والأت في عملية التدريب، وهو ما يثبت صحة الفرضة الأولى المتضمنة دور التدريب في انجاح عملية التغير التنظيمي، كما اثبتت النتائج أهمية التحفيز المادي والمعنوي (التمكين، المشاركة، الثناء والتقدير...) للعاملين في رفع الكفاءة الإنتاجية ومنه تعزيز قيم التغير التنظيمي من خلال قيمة k2 التي بلغت 90,58 ، كما اثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة التي تنص على ان الأداء المتميز يؤثر على الكفاءة الإنتاجية ومنه التغير التنظيمي من خلال قيمة k2 التي بلغت 100.33 وجود ادراك مرتفع للمبحوثين للعوامل الداخلية والخارجية لعوامل التغير من خلال أساليب التسيير التي تضم التحفيز والتدريب و حسن الأداء، اوصت الدراسة على ضرورة الاستعانة بخبرة العاملين من ذوي الخبرة المهنية، ضرورة اشراك العاملين من مختلف الأصناف في عملية التغير التنظيمي، تحديد خطة شاملة لإحداث التغير التنظيمي.

توظيف الدراسة

تناولت الدراسة دور التحفيز والتدريب في إنجاح عملية التغير التنظيمي وأثر الكفاءة المهنية من خلال توظيفها لأسلوب التسيير المناسب في احداث التغير التنظيمي، وبرزت دور العوامل المادية كالأجور والحوافز والعوامل الإنسانية كالثناء والتقدير والاحترام والمشاركة والتمكين في مرونة اجراء التحسين الإداري خاصة اثناء احداث التغير الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى دور التدريب وفعالية البرامج المؤسسة لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر على عملية التغير التنظيمي، الامر الذي يتم التفصيل في مدى الأثر الذي تحدثه هاته المتغيرات بالتفصيل على عملية التغير، لكن باعتبارها ابعاد لأساليب تنمية الموارد

البشرية أي متغيرات تابعة. كما يمكن الاستعانة بالأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج الفروق في المتوسطات منها حساب اختبار $k2$.

3- دراسة عبد الرؤوف عز الدين 2016

تحمل الدراسة عنوان أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغير التنظيمي دراسة حالة مجمع صيدال، الورقة البحثية عبارة عن مقال نشر بمجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، انطلقت الدراسة من خلال طرح الاشكالي التالية: ما هو اثر الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية التغير التنظيمي؟ انبثقت عن الإشكالية أربع رضيات أساسية نصت على:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة تكوين الموارد البشرية وعملية التغير التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة تدريب الموارد البشرية وعملية التغير التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التعويضات وعملية التغير التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة بناء علاقات العمل وعملية التغير التنظيمي.

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على دور أنشطة الموارد البشرية في عملية التغير التنظيمي بالمنظمات الاقتصادية، استعان الباحث خلال بحثه بالمنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل العلاقة بين متغيراته البحثية، أجريت الدراسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال بالجزائر العاصمة على عينة قصدية شملت 112 مفردة من العاملين بالمديرية محل الدراسة، تم تطبيق استبيان وتحليل بياناته المستقاة بعد استرداد 88 منها، واجراء جملة من العمليات الإحصائية منها الفا كرونباخ، مؤشر صدق المحك، النسب والتكرارات، مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، معامل الارتباط بيرسون، اختبار $k2$ ، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة بعملية التغير التنظيمي عبرت عنه القيمة الاحتمالية المقدرة بـ (0.000) وارتفاع قيمة $K2$ التي بلغت 15.84، كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التدريب للموارد البشرية وعملية التغير عبر عنها القرار الاحصائي الدال للقيمة الاحتمالية، كما اكدت الدراسة وجود علاقة دالة احصائيا بين وظيفة التعويضات ووظيفة بناء علاقات العمل وعملية التغير التنظيمي بالمديرية العامة لمجمع صيدال عبرت عنه القيمة الاحتمالية الدالة وفق القرار الاحصائي، اكدت الدراسة الى ان التغير التنظيمي قد يتطلب وظائف ومهارات جديدة مما يخلق هناك حاجة لتحقيق التوازن بين المتوفر والواجب توفره في نطاق موردها البشري بما يتواءم مع معطيات ومستلزمات عملية التغير التنظيمي.

توظيف الدراسة

تناولت الدراسة السابقة متغيري إدارة الموارد البشرية وعملية التغير التنظيمي وركزت في تحليلاتها على إبراز اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على عملية التغير التنظيمي ضمن مؤسسة صيدال، مفصلة في علاقة كل بعد من ابعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتدريب وبناء العلاقات والتعويضات، بينما نحاول من خلال دراستنا الحالية إبراز اثر التغير التنظيمي كعملية متكاملة تشمل اقطاب التغير الستة (التغير الهيكلي، البشري، التغير التكنولوجي والتغير الثقافي) على أساليب تنمية الوارد البشرية ضمن مؤسسة خدماتية تعليمي، وبالتالي فان الدراستين تتقاطعان في متغيريهما ويختلفان في موقع المتغيرات بالإضافة الى تحديد الابعاد الخاصة بأساليب تنمية الموارد البشرية رغم تقاطعهما في بعد التدريب ، حيث تركز دراستنا الحالية أيضا على بعدي تنمية المسار المهني وكذا التمكين والتعلم، بالإضافة الى اختلاف مجال الدراسة البشري كونه يتضمن مقدمي خدمة عمومية عكس الدراسة السابقة التي شملت عمال مؤسسة اقتصادية إنتاجية. استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي وهو المنهج المعتمد في دراستنا الحالية باعتباره انسب المناهج المستخدمة لتحليل العلاقات والارتباطات بين الظواهر.

4- دراسة قبايلي امال 2018/2017

تحمل الدراسة عنوان دور تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. تحت اشراف الأستاذ بوقرة رابح. انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟ ابثق عن التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية صيغت من خلالها فرضيات الدراسة التي نصت على:

- توجد علاقة ارتباط معنوي بين عناصر تنمية الموارد البشرية وتحقيق ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- توجد علاقة تائيير معنوي بين عناصر تنمية الموارد البشرية وتحقيق ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- توجد فروق معنوية في إجابات افراد عينة الدراسة جول تبني عناصر تنمية الموارد البشرية وابعاد التنمية المستدامة حسب المؤسسة محل الدراسة.

هدفت دراسة قبائلي امال الى تحديد اتجاه المؤسسات محل الدراسة نحو تبني عناصر تنمية الموارد البشرية، ومدى ارتباط هاته العناصر ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي من اجل تحليل وتوصيف متغيرات الظاهرة، أجريت الدراسة بمؤسسة هنكل، تريفسود، سانياك، سكايك، كوندور، على عينة بلغ عددها 288 اطار من إطارات المؤسسات السابقة الذكر، تم تحليل بيانات الاستمارة التي تم توزيعها وجمعها على مفردات العينة باستخدام جملة من العمليات الإحصائية منها التكرارات والنسب و المتوسط الحسابي ومعامل الفايرونيباخ و اختبار T ، ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، معامل التحديد، تحليل التباين الأحادي one way anova، عرضت الدراسة ضمن اربع فصول تضمنت مدخل لتنمية الموارد البشرية أهدافها وأهميتها ومجال الاستثمار بها، التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ودور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة ودور الاستراتيجية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بينما خصص الفصل الخامس لعرض الجانب الميداني للدراسة من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما شملت محاور الفصل عرض للإجراءات المنهجية واختبار للفرضيات وتحليل النتائج. أكدت نتائج الدراسة النظرية ان متطلبات تنمية الموارد البشرية لا يرتبط فقط بعمليات التكوين والتدريب للعمال بل يرتبط بتنمية الافراد والمجموعات والمؤسسة استراتيجيا وتنظيميا، بحيث يمكن تكوين رأسمال اجتماعي من خلال تنمية فرق العمل والمشاركة والعمل الجماعي بالاستثمار في العلاقات، كما أكدت الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال دور المؤسسة في توفير بيئة عمل مناسبة تتبنى نظام مستديم للأداء، اما الدراسة الميدانية فقد توصلت الباحثة من خلال تحليل البيانات المستقاة من اثبات وجود علاقة ارتباط ذو تأثير معنوي بين البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وابعاد تنمية الموارد البشرية (تنمية الافراد، تنمية المجموعات، التعليم التنظيمي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، تنمية المؤسسة) أكدت قيمة معامل بيرسون المقدرة بـ 0.526 ومعامل التجديد الذي بلغت قيمته 0.554، كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذو تأثير معنوي بين البعد البيئي للتنمية المستدامة وابعاد تنمية الموارد البشرية عبرت عنها قيمة معامل الارتباط المقدرة بـ 0.561 وقيمة معامل تحديد المقدرة بـ 0.524، كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذو تأثير معنوي بين عناصر تنمية الموارد البشرية وبين تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عبرت عنها قيمة معامل الارتباط بيرسون المقدرة بـ 0.501 وقيمة معامل التحديد قيمته 0.389، كما اثبتت الدراسة وجود فروق في إجابات عينة الدراسة اتجاه تبني عناصر تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عبرت عنها تمايز قيم المتوسطات المعبرة عن الاستجابات المقدمة، اما مجال

الاختلافات فكانت ترتبط بمتغير التوظيف، التكوين والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء. توصلت الباحثة الى ابراز العناصر التنموية التي تركز عليها المؤسسة الجزائرية منها التوظيف والتدريب و حتمية تحقيق الأداء المالي المستدام ثم تحقيق التنمية التشغيلية والتسويقية بدرجة اهتمام اقل وكذا الاهتمام بالترشيد الاقتصادي للطاقات والموارد وتحقيق التكيف البيئي، قدمت الباحثة في دراستها جملة من الاقتراحات نصت على ضرورة الاخذ بعين الاعتبار طموحات العاملين، ووضع برامج استراتيجية ترفع الوعي لديهم وتكسيهم مهارات التكيف وتكوين العلاقات، الانتقال من تنمية المهارات الردية والجماعية العملية الى تنمية مهاراتهم الفكرية والسلوكية.

توظيف الدراسة

ركزت دراسة قبائلي امال على البحث في علاقة التأثير بين ابعاد وعناصر تنمية الموارد البشرية من توظيف وتحفيز وتدريب، تكوين وتقييم الأداء وبين استراتيجيات التنمية المستدامة، باستخدام أساليب إحصائية ثرية ومتنوعة يمكن تطبيقها خلال دراستنا الحالية كما يمكن التركيز على ما اشارت اليه الدراسة من اشكال علاقات محتملة بين عناصر تنمية الموارد البشرية ودرجة أهميتها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، عرضت الدراسة في جانبها النظري محاور مهمة تعنى بالموارد البشرية يمكن أيضا توسيع اعتمادها ضمن الجانب النظري للدراسة الحالية.

5- دراسة ميلودي محمد 2019/2020

تحمل الدراسة عنوان متطلبات تنمية الموارد البشرية من اجل تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية، حالة وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال 2008-2013، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، تحت اشراف الأستاذ سرير عبد الله رابع، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية التالية: ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق مشروع الجزائر الالكترونية بوزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال؟ انبثق عن التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تبحث في ماهية المؤسسة محل الدراسة وبرامج واستراتيجيات التنمية وبرامج التدريب المعتمدة لتنمية المورد البشري، تفرعت عن الإشكالية أربع فرضيات نصت على:

■ توجد علاقة تفاعلية بين تنمية الموارد البشرية والإدارة الالكترونية بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

- تساهم العوامل البشرية وتنمية الكفاءات بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحقيق مشروع الجزائر الالكترونية.
 - تنمية وتكوين العامل البشري بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال يساعد في تطبيق الجزائر الالكترونية.
 - توجد مؤشرات داخلية وخارجية على العامل البشري بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال تعطل تطبيق الجزائر الالكترونية.
- هدفت الدراسة الى عرض السرد المفاهيمي المتعلق بتنمية الموارد البشرية في وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، والبحث حول علاقة تنمية الموارد البشرية و التدريب الإداري في ضل تطبيق الإدارة الالكترونية، ومحاولة لقاء الضوء على واقع الإدارة الجزائرية والمعوقات التي تقف امام الإصلاحات الإدارية، وتقديم خطوط الاستراتيجية المستوجب اعتمادها لتفعيل مقومات الإدارة الالكترونية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي من خلال تحليل الوثائق وعرض التقارير الوطنية خلال الفترة التاريخية الممتدة بين 2008 و 2013 وعلى المنهج الوصفي لفهم وتفسير عناصر مشكلة البحث، اما فيما يخص الوصول الى المعطيات الحقيقية لميدان الدراسة بالمؤسسة محل البحث كان على الباحث اعتماد منهج دراسة الحالة بالاستعانة بالمقابلة والملاحظة كأدوات داعمة، استندت الدراسة على مقاربات نظرية ضمت الاقتراب القانوني المشكل من جملة من التشريعات التنظيمية لقانون العمل، مدخل النظم، نظرية التخطيط الاستراتيجي تحليل SWOT. عرضت الدراسة ضمن خمس فصول أشار الباحث خلالهم الى الاطار المفاهيمي للموارد البشرية و الادارة الالكترونية، وتأثير الإدارة الالكترونية على أساليب تنمية الموارد البشرية، متطلبات التدريب، واشكاله داخل الإدارة العمومية، ومعوقات تطبيقها، اما الفصل الخامس فقد خص لعرض حالة الإدارة الالكترونية بوزارة البريد والتكنولوجيا و الاعلام والاتصال، توصلت الدراسة الى ان تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية يعتمد على تنمية المورد البشري بشكل اساسي، كما اثبتت النتائج ان تزويد العاملين بالمهارات اللازمة يزيد من فرص اندماج العمال في عصر المعلوماتية كما يساهم في زيادة مرونة التكيف مع الوتيرة العالمية المتسارعة للمعلوماتية، بالإضافة الى رفع مستويات الاستثمار العمالي داخل الوظائف الحالية او المستقبلية، الامر الذي يثبت صحة الفرضية الأولى. أظهرت النتائج ان توافر الموارد المالية والتكنولوجية والهيكل التنظيمية المناسبة يستدعي بالضرورة توفر العنصر البشري المؤهل للتحكم بها، وهو ما يؤكد صحة الرضية الثانية. كما اكدت النتائج أهمية الانتقاء الدقيق للعمال ومتابعة عمليات تدريبهم لإنجاح عملية التحول نحو رقمنة العمليات الإدارية

بالمؤسسة محل الدراسة رغم عدم كفاية برامج التدريب وسوء الاستثمار في الطاقات البشرية المتوفرة ضمن المؤسسة الامر الذي يؤكد صحة الفرضية الثالثة، كما اثبتت النتائج وجود عراقيل تقف دون تطبيق الاستراتيجية الوزارية نحو رقمنة العملية الإدارية من بينها عدم تبني القائمين على المؤسسة للفلسفة الرقمية وغياب التنسيق، بالإضافة الى الامية الالكترونية بين اعضاء المؤسسة محل الدراسة، الامر الذي يثبت صحة الفرضية الرابعة. قدم الباحث في نهاية دراسته جملة من التوصيات التي نصت على التدعيم المالي لصيانة الأجهزة المالية، وتحديد المعايير التي يتم بها انتقاء الإطارات المسيرة للقطاع دون الاخذ بعين الاعتبار الاقدمية كمحدد للانتقاء، كما اكد الباحث على ضرورة انشاء لجنة متخصصة في مجال البرمجيات وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، تشخيص مشكلات الأداء البشري في مجال التكنولوجيا ووضع منهجيات علمية مدروسة لتحسينه.

توظيف الدراسة

عرضت الدراسة اليات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية بمؤسسة خدماتية إعلامية بالدرجة الأولى وهو ما يتقاطع مع دراستنا الحالية في مجالات البحث كونها تضم عمال الخدمة العمومية، كما ابرزت الدراسة من خلال أسلوب دراسة الحالة الاليات المتبعة ضمن المؤسسة العمومية لتحقيق التكيف الالكتروني وهو المجال الذي يقع ضمن فرضية الدراسة الفرعية، الذي يحاول كشف الأثر الذي يحدثه التغير الرقمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، كما عرض الباحث من خلال دراسته وتحليله للعمليات التي تتم داخل المؤسسة لتحسين أداء موردها البشري من تدريب وتكوين الامر الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، كما قد قدم الباحث توصيات تمس جانب الانتقاء والتوظيف للإطارات القائمة على تسيير أجهزة ومؤسسات القطاع واثرها في تحقيق التحول نحو الرقمنة والادارة الالكترونية وهو ما يقع ضمن دائرة الأهداف التي تحاول دراستنا الحالية ابرازها.

6- دراسة عبد الله حمادو 2020/2019

تحمل الدراسة عنوان أثر التغير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباج ورقلة. تحت اشراف الأستاذ احمد بن عيشاوي، انطلق الباحث خلال دراسة من طرح إشكالية هامة نصت على: ما أثر التغير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأفراد العاملين والإطارات بالمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية؟

انبثقت عنها خمس اسئلة فرعية تبحث في أثر التغير التنظيمي بأبعاده على جودة الخدمة الصحية بأبعادها، صاغ الباحث من خلال هاته الأسئلة الفرعية فرضياته البحثية:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغير التنظيمي بأبعاده: التغير في الأفراد (التغير الإنساني) ، التغير في التكنولوجيا (التغير لتكنولوجي) ، التغير في الهيكل (التغير الهيكلي) ، التغير في الثقافة (التغير الثقافي) على تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف) بالمؤسسات الصحية محل الدراسة.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة حول التغير التنظيمي بأبعاده وجودة الخدمات الصحية بأبعادها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة ونوع المؤسسة الصحية). تنبثق عن كل فرضية فرعية خمس فرضيات فرعية تفصل في شكل العلاقات والاثار، هدفت الدراسة الى ابراز مستوى التغير التنظيمي في المؤسسة الصحية، والتعرف على متطلبات تحسين الجودة بالإضافة الى تقديم توصيات يمكن من خلال انتهاجها تحسين وتعزيز جودة الخدمة وتسهيل المرور التنظيمي نحو أسلوب التسيير ذو التكيف البيئي، أجريت الدراسة على 59 مؤسسة صحية موزعة بالتقارب على جهات الوطن الأربعة مست 381 عامل من أطباء وشبه طبيين واداريين، تمت الدراسة باستخدام اداة مقابلة اجريت على 38 مدير ونائب مدير بالمؤسسات الصحية محل ، كما استعان الباحث على أداة استبيان تم بنائها وتوزيعها على عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في توصيف البيانات وتحليلها احصائيا ونظريا، عرضت الدراسة ضمن اربع فصول منها فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين ضمت الفصول النظرية الادبيات النظرية للتغير التنظيمي وجودة الخدمات والادبيات التطبيقية لهما، اما الفصلين النظريين فضمما الأدوات والتطبيقات وشملت الفصول الميدانية منهجية الدراسة وأدوات البحث ونتائج الدراسة ومناقشتها، تم تحليل بيانات الاستمارة من خلال جملة من العمليات الإحصائية المعتمدة على مخرجات SPSS اصدار 22 من بينها التكرارات والنسب المئوية و الانحرافات المعيارية و اختبار الفاكرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون واختبار الانحدار المتعدد و التباين الأحادي الاتجاه، واختبار T TESTE. توصلت الدراسة الى ان التغير البشري من اهم عوام انجاح عملية التغير التنظيمي، بالإضافة الى درجة الامتة التي يكون عليها عتاد المؤسسة التكنولوجي، كما تعزز الثقافة التنظيمية عمليات التغير التنظيمي، اما فيما يخص قطاع الصحة الجزائري فقد شكلت هيكلية المؤسسات الصحية الجوية الية استراتيجية مكنت القطاع من امتصاص مشاكل المنظومة وطنيا من خلال تطبيق الخارطة الصحية الجديدة وتبني معايير ومبادئ إدارة

الجودة الشاملة، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة محل الدراسة نحو اثر التغير التنظيمي بأبعاده على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية المدروسة عبرت عنه قيمة معامل التحديد التي بلغت 0,312، كما اثبتت نتائج الانحدار الخطي التعدد وتحليل التباين وجود اثر للتغير التنظيمي بأبعاده على الاستجابة، والاعتمادية، تحسين الضمان، الملموسية، التعاطف عبرت عنه قيم معاملات التحديد التي كانت على التوالي (0,244، 0,214، 0,279، 0,346، 0,145)، كما اثبتت نتائج التحليل الاحصائي التي اجراها الباحث على بيانات ميدانه باستخدام تحليل التباين الاحادي وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير السن و الجنس و المستوى التعليمي ونوع المؤسسة حول اثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات، بينما نفت نتائج تحليل التباين وجود فروق في استجابات العينة تعزى لسنوات الخبرة، قدم الباحث في ختام دراسته جملة من التوصيات التي ركزت على ضرورة تحسين جودة الخدمة الصحية، وضرورة اشراك الفاعلين الصحيين ضمن عمليات ومخططات الإصلاح المبرمجة في القطاع، وحمية ترشيد النفقات الصحية وتنسيق العمل بين تسيير الموارد البشرية الصحية وسياسة الانشاء الصحي، تنمية ادراك العاملين حول اهداف وقيم الخارطة الصحية الجديدة واساسيات التغير المستهدفة، مراجعة برامج التكوين وتكثيفها وتكييفها مع احتياجات الموظفين، البحث حول ضرورة احداث التكامل الصحي العمومي والخاص.

توظيف الدراسة

عرضت دراسة عبد الله حمادو التغير التنظيمي الحاصل ضمن المؤسسة الصحية بالجزائر، خاصة مع تطبيق الخارطة الصحية الجديدة واثره على جودة الخدمة المقدمة، وقد انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين، تتفرع كل منها فرضيات خمس فرعية أخرى، درست الفرضية الرئيسية الأولى اثر التغير التنظيمي بأبعاده على جودة الخدمة الصحية، ثم فصلت الفرضيات الفرعية المشتقة لها اثر كل الابعاد المستقلة التابعة للمتغير المستقل على بعد من ابعاد الجودة، وهي الطريقة التي سنعتمدها في الربط بين المتغيرات والابعاد كما فصلت الدراسة في الفروق في استجابات العينة والتي يمكن ان تعزى لمتغيرات ديمغرافية، وهي تفصيلات ذات أهمية يمكن الاخذ بها خلال دراستنا الحالية، وبالتالي يمكن القول ان دراستنا الحالية قد استندت في صياغتها لفرضياتها الى الاسلوب الاحصائي الذي صاغ به الباحث فرضياته بالإضافة الى جملة العمليات الإحصائية المعتمدة لاختبار ما نصت عليه الفرضيات، كما نشير الى تشابه ميداني الدراسة المعتمدة باعتبارهما مؤسستان عموميتان يضمنان موظفين يخضعون لقانون الوظيف العمومي ويقدمان خدمة عمومية هامة.

7- دراسة محمد علي دشة 2020/2021

تحمل الدراسة عنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل للارتقاء بجودة الخدمة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وحدة تبسة، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. تحت اشراف الأستاذ عبد القادر رياض، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية التالية: ما مدى إسهام تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (تدريب، تعلم، تمكين، تنمية المسار المهني) في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية؟ وما وقع ذلك في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة؟ تفرعت عن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، كما صيغت من خلالها فرضيات الدراسة التي نصت على:

- واقع تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة مقبول
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة التدريب، التعلم، التمكين، تنمية المسار المهني (وجود الخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة).
- مستوى الخدمات المقدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة مقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير تنمية الموارد البشرية بأبعاده المختلفة التدريب، التعلم، التمكين، تنمية المسار المهني (على جودة الخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - وحدة تبسة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة في شركة.
- توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي)

هدفت الدراسة الى ابراز أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة، كما هدفت الدراسة الى الاشارة الى اهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تفرضها العولمة على أساليب إدارة وتنمية الموارد البشرية. استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي لكشف الارتباطات وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما استعان الباحث بمنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال تطبيق مقارنة هجينة تدمج بين الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، عن طريق توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة ضمت 234 مفردة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وحدة تبسة تم تحليل بياناتها من خلال اجراء جملة من العمليات الإحصائية منها: التكرارات والنسب ومقاييس النزعة

المركزية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار التوزيع الطبيعي، والانحدار المتعدد، بالإضافة الى اجراء مقابلات مهيكلية مع مسؤولي عملية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة ومدراء الوكالات التجارية التابعة لها، عرض محمد على دشة ورقته البحثية ضمن اربع فضول ثلاثة منها نظرية ضمت مفهوم العولمة وطرح التحديات التي تواجه الاستثمار في الموارد البشرية واثرها على جودة الخدمة بالمؤسسات الخدمائية، فيما خصص الفصل الأخير لعرض واقع تطبيق متغيرات وابعاد الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، توصل الباحث الى جملة من النتائج النظرية منها الطرح الجديد للعولمة حول تحدي إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إدارة المواهب، إدارة الكفاءات وغيرها من المفاهيم الحديثة، حتمية تنمية الرأسمال البشري للمؤسسة باعتباره اهم أصول المؤسسة مع ضرورة الموازنة بين مخزون الموارد البشرية واحتياجات المؤسسة، ارتباط الاستراتيجية المتبعة لتنمية الموارد البشرية بصياغة وتطبيق والمشاركة في ادارة التغير، كما اكدت الدراسة ان تدريب العاملين على تقديم خدمة ذات جودة عالية يساهم في تحقيق رضا العملاء وبالتالي رفع مؤشر التنافسية بالسوق والذي بدوره يعبر عن رضا العاملين في بيئتهم التنظيمية، اما نتائج التحليل الاحصائي للبيانات فأظهرت التزام الشركة محل الدراسة بأساليب تنمية الموارد البشرية بغية تلبية اهداف المؤسسة وطموحات العاملين والعملاء على حد سواء، كما اكدت النتائج الميدانية وجود درجة عالية لمستوى تطبيق التدريب والتمكين بشركة توزيع الغاز والكهرباء للشرف وحدة تبسة، ودرجة متوسطة لمستوى التعلم ومدى تنمية المسار المهني، كما أظهرت النتائج ادراك ثقافة الجودة لدى العاملين بمستوى عالي عبرت عنه نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة التي كانت معبرة عن كفاءة ونوعية عالية، كما ابرز التحليلي وجود علاقة ارتباط قوية ذات اثر إيجابي بين متغير تنمية الموارد البشرية بابعاد المتمثلة في التدريب، التعلم، تنمية المسار المهني، التمكين، بجودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يساهم بعد تنمية المسار المهني في 36% في التباين الحاصل بمتغير الجودة، يليها التدريب بنسبة 26% ثم التمكين بنسبة 23% من التغير الحاصل بالمتغير التابع للدراسة، كما اكدت لنتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول ادراكهم لمستوى تأثير تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة التي قد تعزى للمتغيرات الديمغرافي للعينة، قدم الباحث في نهاية دراسته جملة من الاقتراحات التي نصت على ضرورة تكثيف دورات التدريب وتطوير مهارات العاملين لتحسين الأداء الذي يتسم بالتعقيد بسبب طبيعة المؤسسة، بالإضافة الى ضرورة تمكين العمال وتوسيع مساحات حرية العمل.

توظيف الدراسة

عرضت محمد علي دشة 2021/2020 متغيرين هامين حاولت من خلالهما تقييم اثر أساليب تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة، كما فصلت الدراسة في ابعاد أساليب تنمية الموارد البشرية والتي شملت التعلم والتدريب والتمكين وتنمية المسار المهني، وهي الابعاد التي نوظفها في دراستنا الحالية والتي تختلف عن الدراسات السابقة التي مست جزئية فقط من الابعاد المذكورة أعلاه، أجريت الدراسة السابقة في مؤسسة اقتصادية تمثلت في شركة توزيع الغاز للشرق وحدة تبسة وهي مؤسسة اقتصادية خدمتية، فبالرغم من كون المؤسسة محل الدراسة الحالية خدمتية الا انها مؤسسة عمومية خدمتية وليست اقتصادية، وبالتالي اختلاف مجالات الدراسة البشرية والمكانية عن الدراسة السابقة، يضاف اليها اختلاف موقع متغير أساليب تنمية الموارد البشرية باعتباره متغيرا مستقلا خلال هاته الدراسة السابقة بينما احتل موقع المتغير التابع في دراستنا الحالية. اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة ضمن المعالجة الميدانية الا اننا نعتد المنهج الوصفي كمنهج رئيسي يستعين بأسلوب المعاينة الاحتمالية العشوائية التطبيقية، كما تجدر الإشارة وجود تشابه لبعض العمليات الإحصائية المتبعة في الدراستين يضاف اليها بعض العمليات المدعمة للتحليل بأسلوب النمذجة.

8- دراسة بوديب دنيا 2022/2021

تحمل الدراسة عنوان "مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغير التنظيمي دراسة حالة مجمع صيدال، تحت اشراف الأستاذة جنوحات فضيلة، " الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير الموارد البشرية قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في ضمان استعداد المنظمة للتغير التنظيمي؟ انبثقت من الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التي تبحت في كيفية تأثير الموارد البشرية ومساهمة الفرد في نجاح التغير ومدى مساهمة إدارة الموارد بمجمع صيدال في تحقيق الاستعداد للتغير؟ ترتب عن هاته الأسئلة صياغة خمس فرضيات إحصائية نصت على:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة التوظيف والاستعداد للتغير على مستوى مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0,05.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة التدريب والاستعداد للتغير على مستوى مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة الأجور والحوافز والاستعداد للتغيير على مستوى مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0,05.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسير المسار الوظيفي والاستعداد للتغيير على مستوى مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0,05.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين والاستعداد للتغيير على مستوى مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0,05.
- سعت الباحثة من خلال دراستها القاء الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة، و ابراز دور واهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، خاصة في ظل المعطيات الحالية التي شهدت تحولات تكنولوجية كبرى حتمت ضرورة التكيف والتأقلم معها ليصبح التغيير التنظيمي الصفة الملازمة للتنظيمات استخدمت الباحثة من خلال دراستها المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من اجل جمع وتحليل المادة العلمية، أجريت الدراسة على مستوى مجمع صيدال بمقره الرئيسي بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، المكونة من عناقيد إدارية موزعة على مستوى الولاية، استخدمت الباحثة أداة استبيان مقسم الى محاور تضم التدريب، الحوافز، الأجور، التوظيف، ومحاور تركز على مدى استعداد المورد البشري للمؤسسة نحو عملية التغيير التنظيمي، طبقت الاستبانة على 230 موظف بمجمع صيدال ومختلف المديريات الملحقة به، فيما عالجت الباحثة البيانات المستقاة من ميدانها البحثي من خلال جملة من العمليات الإحصائية، تمثلت في الدراسة الوصفية باعتماد النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة الى معاملات الارتباط بيرسون من اجل اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية spss 26. عرضت الباحثة دراستها من خلال أربع فصول منها ثلاث نظرية وفصل عني بالدراسة الميدانية، تناولت محاور الفصول النظرية اساسيات نظرية حول ماهية إدارة الموارد البشرية وممارساتها واتجاهاتها الحديثة، بالإضافة الى التنظير التنظيمي والمفاهيمي حول متغير التغيير التنظيمي ودور الموارد البشرية في دعم عملية التغيير واهم الممارسات السلوكية المترتبة عن العملية، فيما خصص المحور الميداني لعرض وتحليل واختبار ومناقشة نتائج الدراسة. اكدت الباحثة في نهاية دراستها على جملة من النتائج النظرية والامبريقية منها اعتبار التغيير التنظيمي حتمية تفرضها معطيات البيئة واحتياجات المستهلك المتغيرة، بالإضافة الى ان اعتماد التغيير التنظيمي يستلزم بناء استراتيجية متكاملة ومهارات شمولية تمكن من إدارة العملية بفعالية، بالإضافة الى دور الموارد البشرية الأساسي في إنجاح التغيير التنظيمي و الذي يعتمد أساسا على مدى

استعداده للتغير وكفاءة الإدارة في امتصاص المقاومة المحتملة، من خلال عرض موازنة بين معيقات وقوى التغير التنظيمي الداخلية والخارجية والتأكيد على دور القيادة التحويلية باعتبارها من المداخل الملائمة لعملية التغير التنظيمي بالإضافة الى ابراز أهمية التدريب والتعلم في عملية التغير التنظيمي، اما الدراسة الامبريقية فقد حققت صدق الفرضيات الخمس من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون التي بلغت تواليا (529،525،680،701،656)، ما يؤكد على أهمية التدريب والحوافز والتوظيف وتسيير المسار المهني في تفعيل التغير التنظيمي داخل المؤسسة، عرضت الباحثة جملة التحسينات الهيكلية المستحدثة على مستوى صيدال والتي تمس الهيكل التنظيمي واسس الإنتاج، لكنها ابرزت في المقابل افتقار المؤسسة لتوظيف الكفاءة او نظام عادل للأجور او لمعايير الترقية . اوصت الباحثة في ختام دراستها على ضرورة الحفاظ على الاستقرار المهني وانتقاء الكفاءات اثناء التوظيف بالإضافة الى حتمية تعبئة الموارد البشرية من اجل تحصيل عملية تغير ناجحة.

توظيف الدراسة

عرضت الدراسة ادبيات نظرية هامة تمس متغيرات الدراسة الحالية: التغير التنظيمي والموارد البشرية، وابعادهما والتي يمكن الانطلاق منها وتوسيع البحث في مضامينها، كما ساهمت الباحثة في توضيح الدور الذي تلعبه إدارة المواد البشرية في انجاح عملية التغير وكيفية امتصاص اشكال المقاومة وهو من اهم العناصر التي يجب ابرازها خاصة ضمن المؤسسات الخدمائية، كما أوضحت الباحثة دور توظيف الكفاءة في توجيه عملية التغير التنظيمي ومنه يمكن التركيز على مكونات مجتمع الدراسة الحالية واستجاباته وملاحظة التأثيرات التي قد تعزى للكفاءة المهنية من خلاله. (بوديب، 2022/2021)

9- دراسة بوبرطخ عبد الكريم وشنشونة محمد 2021

تحمل الدراسة عنوان دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغير التنظيمي بالمؤسسات دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر بمجلة العلوم الإنسانية، لمجلد 32، العدد 2، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغير التنظيمي بالمؤسسات؟ بناء على هذا التساؤل الرئيسي للدراسة صيغت فرضيات الورقة البحثية التي نصت على:

- تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها بالمؤسسات.
 - لإدارة الموارد البشرية دور في إدارة التغير التنظيمي.
- هدفت الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة التغير التنظيمي، بالإضافة الى ابراز كفاءات استجابة المورد البشري نحو اليات التغير، لدراسة وتحليل واختبار الفرضيات استعان الباحثان في

دراستهما العلمية بالمنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف ظاهرة التغير والوظائف التي تمارسها الموارد البشرية ودورها في تحليل ومتابعة وتقييم التغير التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة قصدية مشككة من 15 مفردة تحمل صفة مدير إدارة الموارد البشرية ضمن 15 مؤسسة خاصة وعامة بولاية قسنطينة، باستخدام اداتي بالاستبانة والمقابلة، تم تحليل بيانات العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية واختبار k2، خلصت الدراسة الى جملة من النتائج منها ضعف مشاركة ادارة الموارد البشرية في وضع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة الى التأكيد على أهمية تسيير الموارد البشرية خاصة فيما يخص الانتقاء لتحقيق الموازنة بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات العمليات التسويقية والإنتاجية والتمويلية، كما اشارت النتائج الى أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة ومعالجة مقاومة التغير في المؤسسات العامة والخاصة من خلال نظام رقابة سير وتنفيذ استراتيجيات التغير المعتمدة، كما ابرزت النتائج ضمن المؤسسات العمومية اعتماد استراتيجيات التغير المركزية والمفروضة من قبل الدوائر المركزية الامر الذي فرض تغير في قوانين العمل التي قد تكون مخالفة للأهداف المؤسسية والتي قد يترتب عنها موازنة غير عادلة بين الموردين والذي لا يصب في صالح المؤسسات العمومية، اشارت نتائج الدراسة عدم اعتماد المؤسسات على فرق عمل خاصة لمتابعة التغير التنظيمي رغم اعتمادها على خطط وخرائط زمنية لتنفيذ التغير كما يتم تحديد الانحرافات التي تظهر اثناء تنفيذ الخطط من خلال مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء المبرمجة في خطة التغير.

توظيف الدراسة

عرضت الورقة البحثية للدراسة السابقة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة عملية التغير ضمن مؤسسات اقتصادية عامة وخاصة كما انطلقت الدراسة من فرضيتين هامتين ركزتا على أهمية إدارة الموارد البشرية في انجاح عملية التغير التنظيمي وإدارة مقاومته، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي وأساليب إحصائية بسيطة أجريت من خلالها بعض المقارنات في النتائج ضمن المؤسسات الخاصة والعامة بولاية قسنطينة، بالاعتماد على المديرية التي يقع على عاتقها وضع مخططات التغير ومراقبتها وتقويم انحرافاتها، تتقاطع دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في كون مجال الدراسة البشري والمكاني يقع ضمن ولاية قسنطينة لكن ضمن مؤسسة خدمتية لا اقتصادية إنتاجية، كما تتشابه الدراستين في انتقاء متغيرات الدراسة المتمثلين في الموارد البشرية والتغير التنظيمي، ركزت الدراسة على دور الموارد البشرية في تسيير وتنفيذ مخططات التغير التنظيمي وتوجيهها، كما ركزت على أهمية الانتقاء والتدريب كأبعاد هامة في وظائف إدارة المورد البشرية وهي

الابعاد الأساسية للدراسة الحالية لمتغير أساليب تنمية الموارد البشرية، لكن تتوسع دراستنا الحالية لتضم ابعاد هامة اخرى منها التعلم وتنمية المسار المهني، والتمكين

10- دراسة بوكشيرة صابر 2022/2023

الدراسة تحمل عنوان دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه (ل.م.د) تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تحت اشراف الأستاذ جوادي يوسف، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية التالية هل للتعلم التنظيمي دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال؟ انبثقت عن الإشكالية خمس تساؤلات فرعية تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال وانبثقت عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

هدف الدراسة لبي التعرف على مستوى التعلم التنظيمي السائد بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لأولاد جلال، والكشف عن الارتباطات الحاصلة بين التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، والتعرف على أساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، أجريت الدراسة باستخدام المسح الشامل على 139 عامل من بينهم أجانب من خلال توزيع استبيان حلت بياناتها بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 21 ، ومن خلال اجراء جملة من العمليات الإحصائية منها حساب صدق الأداة وفق معادلة لاوشي، الفاكرونباخ، حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح، ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار، عرضت الدراسة ضمن خمس فصول منها

ثلاث نظرية وفصلين خاصين بالدراسة الميدانية، تناولت الفصول النظرية الاطار العام للدراسة، التعليم التنظيمي ماهيته واطاره النظري ومستلزمات تحول المنظمة نحو مفهوم منظمة التعلم، كما تناولت تنمية الموارد البشرية من حيث الأهداف والوظائف والأساليب وعلاقتها بالتعلم التنظيمي، بينما عرضت باقي الفصول التحليل الاحصائي والمنهجي للدراسة الميدانية وعرض لاهم ما توصلت اليه ورافقها بجملة من التوصيات ذات الأهمية للمؤسسة محل الدراسة، اثبتت نتائج الدراسة النظرية أهمية التعلم التنظيمي للمؤسسة وحتمية التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة بالإضافة الى ابراز المفاهيم الحديثة المنبثقة عن أساليب تنمية الموارد البشرية كالتمكن و التطوير التنظيمي، اثبتت نتائج الدراسة الميدانية جود اثر لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة عبرت عنها قيمة معامل التحديد في تحليل الانحدار المقدرة بـ(0.133)، كما اثبتت النتائج وجود دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل البحث عبرت عنها قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.102). اثبتت الدراسة وجود دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة من خلال نتائج تحليل الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.369) وقيمة معامل التحديد (0.136)، كما اثبتت قيمة معامل التحديد المقدرة بـ(0.122) عن وجود دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمدينة توزيع الغاز والكهرباء محل البحث والتي تعتبر اهم مداخل اليات التطوير التنظيمي، توصلت النتائج الى نفي الفرضية الرئيسية للدراسة واثبات وجود علاقة احصائية دال بين التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية عبرت عنها القيمة الدالة لمعامل التجديد التي بلغت (0.117)، قدم الباحث في ختام دراسة جملة من الاقتراحات التي اشارت الى ضرورة تعزيز عمليات إدارة المعرفة لتنمية وتحقيق الاستثمار الرأسمال البشري الفعال ، تمكين العاملين وتوسيع قنوات الاتصال، رفع مستوى الامتة ودعم التكوين وتوسيع فرص الاستفادة من الخبرات الأجنبية ضمن التربصات الخارجية المنظمة.

توظيف الدراسة

حللت دراسة بوكشيردة صابر العلاقة بين التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية هامة كما ابرزت أهمية التحفيز والتكوين ومرونة الاتصال ودور النمط القيادي في تنمية الموارد البشرية بالإضافة الى تحليل اهمية التدريب والتكوين في تحسين مهارات العاملين وهو الامر الذي سوف نبرزه خلال دراستنا الحالية بسرد اكثر شمولية وتدقيق ضمن مؤسسة عمومية تعنى بتقديم خدمة تعليمية بالدرجة الأولى، بالإضافة الى ثراء الأساليب الاحصائية المستخدمة والتي يمكن اعتمادها كمعادلات الانحدار و قياس الثبات وغيرها، يمكن الاعتماد أيضا على المكتبة العلمية التي استقى منها الباحث معلوماته النظرية لإثراء جانبنا النظري من الدراسة.

المطلب الثاني الدراسات الأجنبية.

1- دراسة Hans-Jürgen Bruns 2014

تخمل الدراسة عنوان HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development? Business Research، العدد 7، انطلقت الدراسة من طرح تساؤلين رئيسيين تضمننا:

- ما هي أنماط تنمية الموارد البشرية التي تحدث عندما تكون القوى المؤسسية تحفز الحكومات المحلية على التحديث، كما في حالة التغير المحاسبي؟
 - لماذا تؤثر أنشطة إدارة الموارد البشرية (الاستراتيجية) طريقة تنمية الموارد البشرية في مثل هذه الظروف؟
- تهدف الدراسة الى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في عمليات التغير التنظيمي العمومي باعتبارها واحدة من المحركات الأساسية لتحديث القطاع العام خاصة مع الطبيعة المتغيرة لإدارة الأفراد والشراكات بين الموارد البشرية والخدمة العامة كقدرة سابقة على تحديث منظمات الخدمة العامة. كما تهدف الدراسة الى استكشاف كيف ولماذا هذه العلاقات بين إدارة الموارد البشرية والتغير التنظيمي بالنظر في الموارد والقدرات اعتمدت الدراسة على الاسوب التحليلي والمقارنة المعتمدة على العديد من دراسات الحالة التي تدعم منطق التكرار والمتضمنة العديد من الأنماط المقترحة والمتنافسة للتحقق في كيفية تعامل الحكومات المحلية مع التحديات المتعلقة بالموار البشرية بالاعتماد على وحدة تحليل أساسية هي أنماط تنمية الموارد البشرية أجريت على ست بلديات المانية ذات صلة بالضغوط المؤسسية لقانون الميزانية المحلية في شمال الراين ووستفاليا، ابتداء م 1999 الى غاية 2009 يبرز التحليل مسار اجراء التغير في إجراءات المحاسبة حسب القانون الجديد ومحاولة تحديد الفروق بين البلديات من حيث الحجم والموارد المالية والتنظيمية في ظل التغير في السلوك الاستراتيجي المحاسبي (قانون الإدارة المحلية المالية الجديد)، كشف التحليل عن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمفهوم مفيد لتمييز أنشطة الموارد البشرية حيث اظهرت الدراسة تأثير كبير لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أثناء احداث التغير المحاسبي في الحكومات المحلية الألمانية الستة. كما قدمت النتائج دليلا قوى لأهمية الأنماط الاستراتيجية أو الإدارية للموارد البشرية كما تم الكشف عن إمكانية حدوث آثار متناقضة تسببها وكالة تغير الموارد البشرية إما على جانب «الموارد البشرية» أو جانب «الخدمة العامة» من العملة الاستراتيجية.

توظيف الدراسة

أظهرت الدراسة السابقة تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية خاصة البلديات ضمن السياق الجديد لإجراءات العمل المحاسبي الذي طبق في المانيا، وبالاعتماد على منهج دراسة الحالة وتحليل الوثائق والمقابلات، كشفت الدراسة أهمية تأثير الأنماط المختلفة لتسيير الموارد البشرية على عمليات التغير التنظيمي الهادفة لمسايرة شكل التسيير المحاسبي الحكومي الجديد، باعتبارها احد محركات التغير والتحديث العمومي، تتقاطع دراستينا في كونهما يتضمنان متغيران هامين هما التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية رغم اختلاف موقع كل متغير ضمن الدراستين، كما يتقاطعان في مجال الدراسة المكاني والبشري كون الدراسة السابقة استهدفت مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي بالرغم من اختلاف طابع الخدمة المقدمة، ركزت الدراسة على التغير الهيكلي الذي يمس اشكال التسيير المالي ضمن البلديات الألمانية وهو البعد الأساسي لمتغير الدراسة الحالي، والذي نسعى لاستكشاف تطبيقاته ضمن قطاع التعليم العالي المحلي. كما نلاحظ من خلال الدراسة السابقة اعتماد أسلوب دراسة الحالة والتركيز على اجراء الفروقات الخاصة بالحجم والموارد المالية والتنظيمية للبلديات الألمانية وهو الامر الذي نسعى لإبرازه ضمن مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي وجملة من العمليات الإحصائية، ابرزت الدراسة السابقة دور القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التغير التنظيمي وهما مفاهيم اساسية تقع ضمن مجال بحثنا الحالي.

2- دراسة Sabine Raeder و Mariya V. Bokova 2019

تحمل لدراسة عنوان **Committed to change? Human resource management practices and attitudes towards organizational change**، الدراسة عيارة عن مقال علمي نشر بمجلة De Gruyter ، العدد 01. انطلقت الدراسة من خلال بناء سبع فرضيات نصت على:

- توجد علاقة إيجابية بين رضا الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يخص التواصل، والمكافآت، والاستقلالية والالتزام العاطفي بالتغير.
- توجد علاقة سلبية بين رضا الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرارية الالتزام بالتغير.
- توجد علاقة إيجابية بين رضا الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام المعياري بالتغير.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي بالتغير.
- توجد علاقة سلبية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة سلبا بالالتزام المستمر بالتغير.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة بشكل إيجابي بالالتزام المعياري بالتغير.

■ يظهر النموذج الذي يحتوي على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة توافقا أفضل مع البيانات مقارنة بنموذج نموذج مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراكهم للتغير التنظيمي، كما تهدف هاته الورقة البحثية إلى التحقيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فردي ومجموعة في نظام الممارسات المتوافقة فيما يتعلق بالالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري للتغير، والتقاط المواقف المرغوبة وغير المرغوب فيها اتجاه التغير التنظيمي، وإبراز كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك الموظفين ومواقفهم في سياق التغير المحدد، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 221 موظفا في إحدى المؤسسات العامة النرويجية بعد خضوعها للتغير التنظيمي، وقد تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية والبنائية باستخدام برنامج AMOS، تم قياس الرضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الخمسة التي استخدمها كوناوي ومونكس (2008) من خلال قياس التوظيف والتدريب وإدارة الأداء الوظيفي والاستقلالية والتواصل ومقياس واحد من فاندنبرج، وريتشاردسون، وإيستمان (1999)، الذي يقيس المكافأة. هذه المقاييس تغطي ممارسات إدارة الموارد البشرية على نطاق واسع، وقد تم استخدامها سابقا فيما يتعلق بالالتزام بالتغير مع الأخذ في الاعتبار ممارسات إدارة الموارد كمتنبئات فردية أو كعامل من الدرجة الثانية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة. استخدمت هذه الدراسة نموذجين لمقارنة العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية ومجموعة من الممارسات المتوافقة مع مكونات الالتزام بالتغير، وقد كانت مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة ذات صلة بشكل إيجابي نحو الالتزام العاطفي بالتغير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.39 وايضا موجبة بالالتزام المعياري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.23 وكانت سلبا نحو استمرار بالالتزام نحو التغير بحيث بلغ معامل الارتباط -0.29، بالإضافة إلى أنه عندما تم أخذ الممارسات الفردية بعين الاعتبار، كان التواصل والاستقلالية فقط مرتبطين بالارتباط العاطفي للالتزام بالتغير. وبالتالي كان النموذج ذو ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية ملائما بشكل أفضل مقارنة بالنموذج الذي يحتوي على مجموعة الممارسات المتوافقة، مما يقودنا إلى استنتاج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقدم سوى القليل من الدعم أثناء العمل أوقات التغير. على النقيض من ذلك، فإن النموذج الذي يحتوي على مجموعة من الممارسات المتوافقة أسفر على أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في التزام الموظفين بالتغير. كما أكدت النتائج أن الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم التغير المستمر يساعد

المؤسسات على إقناع العاملين بضرورة قيمة التغيير. قدمت هذه الدراسة أدلة تجريبية على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مهمة لدعم التزام الموظفين بالتغيير وتشجيعهم على إيجابية السلوك نحو التغيير.

توظيف الدراسة

عرضت الدراسة السابقة من خلال مقارنة نموذجين بنائيين لممارسات إدارة الموارد البشرية الجماعية والفردية وعلاقتها بادراك العاملين للتغيير من خلال توظيف مؤشرات قياس ممارسات الادارة المتمثلة في التوظيف التواصل والتدريب وإدارة الأداء الوظيفي والاستقلالية ضمن مؤسسات خدماتية نرويجية، ركزت فرضيات الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام المعياري والعاطفي والاستمرار في عملية التغيير التنظيمي وهي محاور مهمة يمكن التركيز عليها وإبراز علاقتها واثرها ضمن مؤسسات التعليم العالي من خلال أيضا توظيف الابعاد التي اعتمدتها الدراسة (مقياس كونواي ومونكس وريتشاردسون، وإيستمان) في قياس ممارسات وأساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الوطني نحو ما انتهجته مؤسسات التعليم العالي من تغيرات تنظيمية.

3- دراسة Khaled Al-Awar 2019

تحمل الدراسة عنوان: **Role of Organizational Change in Developing Team Performance and Support Positive Work Environment**، الدراسة عبارة عن مقال نشر بمجلة International Journal of Business and Management، المجلد 14، الرقم 14، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية التالية: ما هو تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء الفريق وبيئة العمل داخل المنظمة؟ انبثقت عن الإشكالية فرضيتين أساسيتين التي نصتا على ان:-

- التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق. درست الفرضية بشكل مفصل تأثير ابعاد التغيير التنظيمي (دعم الإدارة، الوعي، التكنولوجيا، التدريب) على أداء الفريق
- التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل.. درست الفرضية بشكل مفصل تأثير ابعاد التغيير التنظيمي (دعم الإدارة، الوعي، التكنولوجيا، التدريب) على بيئة العمل.

تهدف دراسة Khaled Al-Awar الى تحديد العلاقة والاثر الذي يحدثه التغيير التنظيمي على متغيرين تابعين تمثلا في بيئة العمل وأداء الفريق ضمن الشركات الصناعية الأردنية، استعان الباحث بالمنهج الكمي باعتباره انسب المناهج وأكثر عرضة لقبول تعميم نتائجه، أجريت الدراسة باستخدام أداة لاستبيان على 260 مفردة ضمن 50 شركة من الشركات الصناعية الأردنية، تم تحليل 211 استمارة استبيان مستردة من خلال اجراء

جملة من العمليات الإحصائية التي شملت الإحصاء الوصفي، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية spss اصدار 21، توصلت الدراسة الى اثبت وجود اثر قوي للتغير التنظيمي على أداء الفريق خاصة في مجال التدريب والدعم الإداري عبرت عنه قيمة معامل التحديد التي بلغت 0.442 أي ان التغير التنظيمي يساهم في 42% من التباين الخاص في أداء فريق العمل، بمعنى انه يمكن سيد الفجوة في مهارات الفريق اذا توفرت مساحة التدريب الصحيحة والدعم الإداري الذي يمكنهم من اكتساب قدرة اكفا في التكيف مع واقع البيئة المتغير، كما اشارت النتائج وجود علاقة ذات تأثير للتكنولوجيا على أداء فريق العمل خاصة وان القطاع الصناعي هو اكثر القطاعات تأثرا بالتكنولوجيا الحديثة الأشد تعقيدا وبالتالي حتمية تكثيف الجهود لقبول التغير الذي يترافق مع هاته التقنيات، كما اكدت النتائج ان دعم الإدارة والوعي مؤثران في مجال إدارة التغير داخل المنظمات باعتبارهما مهيذان لقبول فريق العمل لعملية التغير وجعله اكثر مرونة وباقل قدر من المقاومة، كما اكدت النتائج ان التغير التنظيمي يؤثر على بيئة العمل ومن شأنه خلق فرق عمل ذات تأهيل وكفاءة وتماسك في الأداء عبرت عنها قيمة معامل التحديد التي بلغت 0.488 أي ان 48.8% من التباين الخاص في الأداء يرجع الى التغيرات التنظيمية، اكد الباحث في نهاية دراسته على جملة من التوصيات التي نصت على ضرورة تعميق دور الإدارة داخل المؤسسات الصناعية الأردنية من أجل رفع مستوى الأداء، وإشراك الموظفين وتعزيز نهجهم في التعامل مع التغير. وكذا تنظيم حلقات تعليمية وورش عمل ودورات داخل المنظمات في الأردن من أجل تعميق العمل " وفهم إدارة التغير وكيفية التعامل معه بأفضل طريقة ممكنة.

توظيف الدراسة

عرضت الورقة البحثية تحليل احصائي لأثر التغير التنظيمي على أداء فريق العمل وعلى بيئة العمل، من خلال دراسة الأثر الذي تحدثه ابعاد المتغير المستقل المتمثلة في التغير التكنولوجي والدعم الإداري والتدريب والوعي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ضمن الشركات الصناعية الأردنية، مركزا على مدراء الشركات واطاراتها التنفيذيين، يمكن القول ان دراستنا الحالية تتقاطع مع الدراسة السابقة في موقع المتغير المستقل (التغير التنظيمي) واعتماد بعدين هامين هما التغير التكنولوجي والدعم الإداري او ما يقابله في دراستنا الحالية بتنمية المسار المهني، بالإضافة الى اعتماد الأسلوب الكمي الاحصائي المبني على البيانات الرقمية المستقاة من الميدان باعتباره الأنسب لتعميم النتائج، الا ان الدراستين تختلفان في مجالات البحث كون الدراسة الحالية تعنى بمؤسسة خدماتيه الامر الذي يغاير مجال الدراسة السابقة، كما نلاحظ ان الباحث قد أشار في دراسته السابقة الى أهمية الرقمنة ضمن عملية التغير التنظيمي باعتبارها حتمية تفرضها معطيات البيئة الخارجية،

بالإضافة الى دور الإدارة في التخطيط السليم لعمليات التغير التنظيمي ومعالجة انحرافاته او مقاومته، وهو الامر الذي نعالجه بإسهاب خلال دراستنا الحالية ضمن قطاع التعليم العالي.

4- دراسة 2022 Alfin Reza Syahputra

تحمل الدراسة عنوان Effect Of Organizational Change And Development On Human

Resource Management، الدراسة عبارة عن مقال نشر بمجلة baltic journal of law & politics، المجلد

15، العدد 07. تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التغير التنظيمي والتطوير على تنمية إدارة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي النوعي بالاعتماد على البيانات النوعية الأولية والبيانات الثانوية التي

تم الحصول عليها من خلال تقنيات البحث المكتبي. خلصت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التغير والتنمية

التنظيمية معا لهما تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية، وخاصة من حيث أداء الموظف. فالتغير التنظيمي

والتطوير التنظيمي في وقت واحد لهما تأثير إيجابي على أداء الموظف يعبر عن وجود علاقة إيجابية مع الأداء،

بمعنى أنه عندما يكون هناك تغير وتطوير تنظيمي، فإنه سوف يتحسن أداء الموظفين، لأن الموظفين مطالبون

بالتكيف مع التغيرات التنظيمية التي تهدف الى توسيع المنظمة في اتجاه إيجابي، بحيث ان كل منظمة تتغير

وتتطور لتصبح أكبر وأفضل والموظفين مطالبون بالتكيف مع التغيرات التنظيمية المستحدثة من اجل تحسين

قدرة المنظمة على استيعاب تأثير التغيرات وزيادة المرونة التنظيمية، ليس فقط القدرة على البقاء ولكن أيضا

الاستمرار في النمو و التحكم في جو العمل وتحسين أداء الشركة وقيمتها و توفير الأرباح والمزايا الضريبية

للدولة، بالإضافة الى إنتاج المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية للمستهلكين. اكدت الدراسة على ان عمليات

الإصلاح البيروقراطي المختلفة داخل وزارة المالية الماليزية لن تكون ناجحة إذا لم يدعمها الأداء الجيد للموظفين،

وبالتالي ضروري مراقبة وتقييم أداء الموظفين وإجراء التغيرات التنظيمية وتطبيقها التي يجب ان تتوافق مع

الثقافة التنظيمية وأهداف وغايات المنظمة. وقد تنشأ المخاطر عند التنفيذ بسبب التشغيل، او تغير

المسؤوليات، لذلك يجب أن يكون القادة قادرين على تحديد وإدارة وقياس استعداد الموظفين للتغير حتى يمكن

تنفيذ الخطط بفعالية. كما تشير النتائج إلى أنه عندما يقوم القائد بإجراء تغيرات هيكلية في مجال العمل

سيكون له تأثير على أداء الموظفين، بحيث سيختبر الموظفون الذين يتلفون معلومات ترقية أو نقلا انخفاض في

الأداء لأنهم سيركزون أكثر على انتظار وظيفة جديدة مقارنة بالتركيز على استكمال العمل المستمر مما يؤدي

إلى تعثر العمل في أجزاء أخرى اي لا تكتمل الاعمال، بسبب طفرة، ما يعني أنه كلما كان التغير التنظيمي أفضل

كلما كان أداء الموظف أفضل، كما قدمت الدراسة مؤشرات إدارة التغير المتمثلة في التغيرات في الهيكل التنظيمي والتغير التكنولوجي و التغيرات في الفرد.

توظيف الدراسة

قدمت الورقة العلمية السابقة الخاصة بـ 2022 Alfin Reza Syahputra تحليلا نوعيا حول تأثير التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية من خلال مراجعة الادبيات العلمية التي تناولت المتغيرين امبريقيا ضمن العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدمات الأجنبية، وقد قدمت الدراسة ثلاثة ابعاد يمكن من خلالها قياس عمليات التغير التنظيمي يمكن الاعتماد عليها في بناء استبيان الدراسة الحالية، كما يمكن التركيز على ما قدمته الورقة العلمية حول دور الثقافة التنظيمية ودورها في امتصاص مقاومة خطط التنفيذ والاشارة الى طرق تفادي إمكانية حصول خطر التعثر في تحقيق اهداف التنظيم.

5- دراسة Monhéséa Obrey Patrick Bah واخرون 2024

تحمل الدراسة عنوان **Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies**

بمجلة Sustainability، المجلد 16، العدد 2524، انطلقت الدراسة من خلال وضع الفرضيات التالية:

- ترتبط مشاركة الموظفين ارتباطا إيجابيا بفعالية المنظمات التغير.
 - يؤثر التمكين تأثيرا إيجابيا على فعالية التغير التنظيمي.
 - يؤثر العمل الجماعي تأثيرا إيجابيا على فعالية التغير التنظيمي.
 - مشاركة الموظفين (أ) والتمكين (ب) والعمل الجماعي (ج) لها علاقة إيجابية مع القيادة المتواضعة.
- تهدف الدراسة الى التحقق في أهمية التغير التنظيمي وأثره على بقاء الأعمال التجارية وتحديد الحواجز التي تعوق فعالية التغير وكيفية تخفيفها، بالإضافة الى استكشاف كيفية تأثير مشاركة الموظفين على فعالية التغير التنظيمي باعتبار ان مشاركة الموظفين، التمكين، العمل الجماعي متغيرات مستقلة. ومن خلال ربط هذه العوامل بمتغير وسيط هو دور القيادة المتواضعة أجريت الدراسة الاستقصائية باستخدام المنهج الكمي على عينة قصدية شملت 412 موظف من موظفي مؤسسات الاتصالات السلكية واللاسلكية وقطاعات المصافي في العاصمة أبيدجان مدينة كوت ديفوار. بالاعتماد أداة الاستبيان الذي حللت بيناته باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على برنامج Smart PLS 4 ، كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال معاملات المسار وجود ارتباط قوي بين جميع المتغيرات، حيث عبرت النتائج عن وجود آثار إيجابية لعملية التغير

التنظيمي المرتبطة بمشاركة الموظفين ونهج القيادة المتواضع الذي يعمل على تيسير التكيف التنظيمي. كما أكدت النتائج ارتباط العمل الجماعي بفعالية المنظمة من خلال تحسين التفكير النقدي وتعزيز مهارات العمل، وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعبر عن استراتيجيات التخفيف من حدة التغيرات اليومية بمزيد من الكفاءة.

توظيف الدراسة

قدمت الورقة البحثية السابقة تحليلاً بنائياً لدور التمكين والقيادة والعمل الجماعي على عملية التغيير التنظيمي ضمن شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية والمصافي بكونت ديفوار، تتناول الدراسة المتغير المستقل لدراستنا الحالية كما تتناول بعداً من أبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية وهو التمكين والمشاركة التنظيمية وهو ما يتقاطع مع دراستنا الحالية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وتحليل العلاقات والاثار من خلال النمذجة الهيكلية بالاعتماد على برنامج smartpls 4 ، وهو ما سيتم الإشارة إليه كأسلوب مدعم للتحليل، كما ركزت الدراسة السابقة على المؤسسات الخدمية ما يتقاطع مع مجال الدراسة الحالي وإن كان يختلف في طبيعة الخدمة المقدمة.

6- دراسة Ahmed A. R. AL-NAKEEB و Mohammed Yasin GHADI 2024

تحمل الدراسة عنوان human resource management practices for effective organizational change a review of research in western and non-western countries، الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر بمجلة Foundations of Management، المجلد 16، العدد 1. أجري هذا البحث بهدف مراجعة الدراسات التي قدمت معلومات هامة حول فعالية تنمية الموارد البشرية في إعداد ونجاح عملية التغيير التنظيمي، من خلال الكشف عن الكيفية التي يمكن لبرنامج إدارة الموارد البشرية زيادة الإنتاجية وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي، تمت خلال الورقة العلمية الخاصة بـ Ahmed A. R. AL-NAKEEB و Mohammed Yasin GHADI مناقشة الدراسات من مختلف البلدان والتطورات ذات الصلة بالموضوع، حيث تم التركيز على أهمية الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ مبادرات التغيير، واستراتيجيات تعزيز فهم العمال للتغيير وكذا مستقبل إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير تم تحديد البحث الموجه بالمراجعة والتحليل التلوي (PRISMA) باستخدام Scopus و Google Scholar 26 للدراسات ذات الصلة والتي بلغت 180 مقال اجنبي. أظهرت النتائج الرئيسية الأدوار المتنوعة والحاسمة التي تلعبها خطط إدارة الموارد البشرية في توصيل أهداف التغيير، من خلال إشراك الموظفين، والتعاون مع أصحاب المصلحة. عبر تعزيز الإيجابية في مواقف

الموظفين، وتعزيز القدرة على التكيف والإبداع، ودفع الالتزام بمبادرات التغيير كما كشفت النتائج انه من الصعب على التغييرات التنظيمية التي تنطوي على إجراءات مثل تقليص الحجم ان تتضمن استجابة لخطط إدارة الموارد البشرية. على الرغم من نقل بعض الممارسات بشكل جيد عبر البيئات التنظيمية، فالتغييرات التنظيمية الصعبة مثل تخفيضات الميزانية أو التسريح والتأجيل له تأثير سلبي على تفاؤل الموظفين، فمثل هذه التغييرات الصعبة لديها القدرة على كسر المعاملات والالتزامات النفسية لهم اتجاه اهداف المؤسسة، مما أدى إلى تضائل ولاء الموظفين، الإنتاجية، القدرة التنافسية، والأداء العام للشركة. كما ابرزت النتائج ان كبار المتخصصين في الإدارة هم أكثر تفاؤلاً حول عملهم وتنظيمهم وتغيرهم مقارنة بالمديرين ذوي المستوى الأدنى، مما يشير إلى أن خطط إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مصممة خصيصاً لمختلف شرائح الموظفين، بالإضافة الى ان قرارات الإدارة حول التوظيف والتدريب والترقية للعمال قد يكون له آثار فورية أو طويلة الأجل على قدرة القوى العاملة في المؤسسة على التكيف مع مبادرات التغيير، كما ابرزت النتائج ان تنفيذ خطط إدارة الموارد البشرية في البيئات غير الغربية تتطلب التكيف مع البيئة المحلية كالأعراف الثقافية والدينية. كما اكدت التركيز السائد على للسياقات الغربية على الحاجة إلى المزيد من البحث في المناطق التي لم تتم دراستها، مثل الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. اوصت الدراسة ضرورة إجراء تحقيق موسع في خطط إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة والديناميات المعقدة وتحديد خطط إدارة الموارد البشرية حول عمليات التشغيل في البيئات التنظيمية المحلية. بالإضافة الى ضرورة تضمين برامج إدارة الموارد البشرية اليات حماية العمال الروحية والفكرية والعاطفية والبدنية، إلى جانب ضمان زيادة الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، التعاون، والعمل الجماعي. وتعزيز المهنية باعتبار الالتزام الصحي والعاطفي أمراً بالغ الأهمية للاستعداد والفعالية في المرحلة الانتقالية لعملية التغيير التنظيمي.

توظيف الدراسة

تعتبر الدراسة السابقة دراسة نظرية للأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية وقد قدم الباحثان خلالها تحليلاً نوعياً للنتائج المتوصل اليها لـ 180 دراسة اجنبية ومالية ذات الصلة بالموضوع، ابرز الباحثان من خلال تحليلهما لدور التمكين والعمل الجماعي ودور جماعات المصالح في تخفيف مقاومة التغيير التنظيمي، كما ابرزوا دور القيادة في وضع خطط التغيير المناسبة والتي يشترط ان تكون مناسبة لجميع الشرائح، كما يجب ان تصمم برامج التغيير بالشكل الذي يحقق مشاركة فعالة لجميع أعضاء التنظيم في صناعة القرار، وبالشكل الذي يحفظ الحماية الفكرية والثقافية والدينية للعنصر البشري للمؤسسة، كما ابرزت

الدراسة ان عمليات التكيف مع معطيات البيئة الخارجية في البيئة غير الغربية يتطلب تكيفا مع خصائص البيئة الداخلية خاصة الإسلامية منها، تحمل الدراسة السابقة تحليلا شرقيا لعمليات التغير التنظيمي واثرها على أساليب تنمية الموارد البشرية في البيئة الأجنبية وهو ما يمكن الاستعانة بها في مقارنة النتائج وعمليات التحليل.

المبحث السادس تحديد مفاهيم الدراسة

يتناول خلال هذا المبحث تحديد لغوي واصطلاحي المتغيرات الدراسة وابعادهما.

المطلب الأول تحديد مفهوم التغير التنظيمي

1- التغير التنظيمي لغة

أ- التغير لغة

تَغَيَّرَ فعل تَغَيَّرَ يَتَغَيَّرُ ، تَغَيَّرًا ، فهو مُتَغَيِّرٌ ، تَغَيَّرَ الوضعُ مُطَاوَعٌ غَيَّرَ : أصبح على غير ما كان عليه، تبدَّلَ، تحوَّ، تَغَيَّرَ : اسم الجمع : تَغَيَّرَاتٌ مصدر تَغَيَّرَ حَدَثَ تَغَيَّرٌ مُفَاجِئٌ فِي طَقْسِ الْيَوْمِ : تَبَدَّلَ، تَحَوَّلَ لَا أَعْرِفُ سَبَبَ تَغَيَّرِ سُلُوكِهِ: أَي تَقَلَّبَ طَبْعُهُ (الفلسفة والتصوُّف) تحوَّلَ صفة أو أكثر من صفات الشَّيء، أو حلول صفة محلَّ أخرى تَغَيَّرَ مزاج تَغَيَّرَ عكسيّ: (الجبر والإحصاء) علاقة بين كميتين، بحيث إذا زادت إحداها نقصت الأخرى، بحيث يكون حاصل ضرب الكميتين ثابتًا تَغَيَّرَ حالة: (الطبيعة والفيزياء) تحوَّلَ المادَّة من إحدى صورها الثلاث إلى أخرى، كتحويل الصُّلب إلى سائل، أو السائل إلى غاز، ويحدث ذلك نتيجة لعمليات مثل الانصهار أو التبخُّر أو الذوبان التَّغَيَّرَ الاجتماعيّ: مبدأ التَّعْدِيل الاجتماعيّ الفوريّ الذي يتكيَّف من خلاله النِّظام الاجتماعيّ مع أيّ طارئ أو أيّ جديد تَغَيَّرَ شكليّ: (النحو والصرف) تَغَيَّرَ صورة الكلمة بالحذف أو الزيادة أو القلب أو الإعلال أو الإبدال التَّغَيَّرَات العَرَضِيَّة: التَّغَيَّرَات التي تتعرَّض لها قيم الظَّاهرة نتيجة أسباب أو عوامل طارئة أو حوادث فجائية خارقة للعادة ولم تكن في الحسبان مثل حدوث الزَّلَازل مدى التَّغَيَّر: (الاقتصاد) الارتفاع أو الانخفاض الحادّ في سعر الورقة الماليَّة أو السُّوق بشكل عامّ أو السلعة خلال فترة زمنيَّة قصيرة تَغَيَّرَ : اسم مصدر تَغَيَّرَ غَيَّرَ : فعل غَيَّرَ يَغَيِّرُ ، تَغَيِّرًا ، فهو مُغَيِّرٌ ، والمفعول مُغَيَّرٌ غَيَّرَهُ : جعله على غير ما كان عليه غَيَّرَ الشَّيءَ: بدَّلَ به غيره غَيَّرَ الحديثَ : غَيَّرَ مجراه وبدَّله، غَيَّرَ جلده: تحوَّلَ، غَيَّرَ، غَيَّرَ مساره: توجَّه وجهه غير التي كان يقصدها، غَيَّرَ نَعَمَتَه: بدَّلَ أسلوبَه في الكلام غَيَّرَ فلانٌ عن بغيره: حطَّ عنه رحله وأصلح من شأنه (الجامع، 2025) و تَغَيَّرَ عن حاله : تَحَوَّل . وَغَيَّرَهُ : جَعَلَهُ غير ما كان، وَحَوَّلَهُ، وَبَدَّلَهُ، والاسم: الغَيَّرُ. وَغَيَّرَ الدَّهْرُ، كَعِنَبٍ: أَدْنَاهُ الْمُغَيَّرَةُ وَأَرْضٌ مُغَيَّرَةٌ وَمَغْيُورَةٌ: مُسَقِّيَّةٌ. وَغَارَهُ يَغْيِرُهُ: وَدَّاهُ، والاسم: الْغَيْرَةُ، بالكسر ج: الْغَيْرُ كَعِنَبٍ. وَغَارَ على امرأته، وهي

عليه نَغَارُ غَيْرَةً وَغَيْرًا وَغَارًا وَغِيَارًا، فهو غَيْرَانٌ من غِيَارَى وَغِيَارَى، وَغِيُورٌ من غير، بضمين، ومغيار من معايير، وهي غَيْرَى من غِيَارَى، وَغِيُورٌ من غَيْرٍ. وَغَارَهُمُ اللَّهُ تَعَالَى بِمَطَرٍ: سَقَاهُمْ، وَ - بَخِيرٍ: أَعْطَاهُمْ، وَ - فَلَانًا: نَفَعَهُ. وَأَغَارَ أَهْلَهُ: تَزَوَّجَ عَلَيْهَا فَغَارَتْ. (الفيروزبادي، 2008، الصفحات 1212-1213)

ب- التنظيم لغة

تنظيم :اسم تنظيم :مصدر نَظَّمَ التنظيم :حديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد، (مصطلحات عمل) تنظيم اسم الجمع : تنظيمًا مصدر نَظَّمَ تَنْظِيمُ الْعَمَلِ : تَرْتِيبُهُ وَتَدْيِيرُهُ لِيَأْخُذَ نَسَقًا مُعَيَّنًا يَشْتَرِكُ فِي تَنْظِيمِ سِيَاسِيٍّ : فِي حِزْبٍ أَوْ مُنْظَمَةٍ، لِأَعْضَائِهَا إِقْتِنَاعَاتٍ وَأَهْدَافٍ مُشْتَرَكَةً (الفلسفة والتصوُّف) تأليف أجزاء متآزرّة لأداء غرض معيّن التَّنْظِيمَاتُ الإِدَارِيَّةُ: الإجراءات التي يتّخذها المسؤولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها تنظيم سِرِّيّ: مجموعة أشخاص يجمعهم هدف مشترك يعملون في الخفاء التَّنْظِيمُ السِّيَاسِيّ: (السياسة) مجموعة من النَّاسِ ذوي الاتِّجَاهِ الواحد فيما يتعلّق بالبرامج والمبادئ السياسيّة، ويرتبطون ببعضهم وفقًا لقواعد تنظيميّة مقبولة من جانبهم تُحدّد علاقاتهم وأسلوبهم ووسائلهم في العمل والنشاط التَّنْظِيمُ الحَرَارِيّ: (الطبيعة والفيزياء) المحافظة على درجة حرارة الجسم الدَّاخلِيَّةِ بعيدًا عن درجة حرارة البيئة أو الجوّ التَّنْظِيمُ الاجتماعيّ: منهج يعيّن العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألّف منها الجماعة تنظيم : جعل الناس يفكرون ويسلكون بطريقة واحدة وهي ميزة من ميزات المجتمعات الاستبدادية. (مصطلحات سياسية) نَظَّمَ: فعل نَظَّمَ يَنْظِمُ، نَظْمًا وَنِظَامًا، فهو ناظم ، والمفعول مَنْظُومٌ وَنَظْمٌ نَظَّمَ الْأَشْيَاءَ: أَلْفَهَا وَضَمَّ بَعْضَهَا إِلَى بَعْضٍ نَظَّمَتِ اللَّوْلُؤُ: أَلْفَتْهُ وَوَضَعَتْهُ فِي عَقْدٍ نَظَّمَ الشَّعْرَ: أَلَفَ كَلَامًا مَوْزُونًا مُقَفًّى يَنْظِمُ أُمُورَهُ: يُرَتِّبُهَا، يَجِدُ لَهَا حُلُولًا نَظَّمَ شَيْئًا إِلَى شَيْءٍ: ضَمَّهُ وَأَلَفَهُ (الجامع، 2025) النَّظْمُ: التأليف، وضم شيء إلى شيء آخر، والمنظوم، والجماعة من الجراد، وثلاثة كواكب من الجوزاء، وع، والثريّا، والدَّبْرَانُ، وَنَظَّمَ اللَّوْلُؤُ يَنْظِمُهُ نَظْمًا وَنِظَامًا وَنَظَّمَهُ: أَلَفَهُ، وَجَمَعَهُ فِي سِلْكٍ، فَانْتَنَظَمَ وَتَنَظَّمَ. وَانْتَنَظَمَهُ بِالرُّمُحِ: اخْتَلَّهُ، وَالنَّظَامُ: كُلُّ خَيْطٍ يُنْظَمُ بِهِ لَوْلُؤٌ وَنَحْوُهُ، ج: كُتُبٌ، وَمَلَائِكُ الْأَمْرِ، ج: أَنْظَمَةٌ وَأَنْظَامٌ وَنَظْمٌ، والسيرة، والهندي، والعادة. وَنَظَامًا السَّمَكَةُ وَالضَّبُّ وَنَظَامَاهُمَا، بِكُسْرِهِمَا وَأَنْظُومَتَاهُمَا، بِالضَّمِّ: خَيْطَانِ مَنْظُومَانِ بَيَضًا مِنَ الدَّنَبِ إِلَى الْأُذُنِ، وَقَدْ نَظَّمَتْ وَنَظَّمَتْ وَأَنْظَمَتْ، وَهِيَ نَازِمٌ وَمَنْظَمٌ وَمُنْظَمٌ وَالْأَنْظَامُ: نَفْسُ الْبَيْضِ الْمُتَنَظَّمِ، وَمِنَ الرَّمْلِ: مَا تَعَقَّدَ مِنْهُ، كِنِظَامِهِ، وَكُلُّ خَيْطٍ نُظِمَ خَرَزًا. وَالنَّظِيمُ: الشَّعْبُ فِيهِ عُذْرٌ مُتَوَاصِلَةٌ قَرِيبٌ بَعْضُهَا مِنْ بَعْضٍ، وَ- مِنَ الرُّكْبِ: مَا تَنَاسَقَ فِقْرُهُ، كَالنَّظِيمَةِ (الفيروزبادي، 2008، صفحة 1624)

2- التغير التنظيمي اصطلاحاً

أ- التغير اصطلاحاً

يمكننا أن ندخل في نقاش طويل حول ما هو وما ليس تغيراً، وقد تبني كوليريت ودليلسل في النهاية التعريف التالي الذي ينص على أن: "التغير هو أي انتقال من حالة إلى أخرى، والذي يتم ملاحظته في البيئة والذي يتمتع بطابع دائم نسبياً."

من جانبهم، أعلن أوتيسيه وموتوت أن: "التغير يعني الانفصال بين الوضع الحالي العتيق والمستقبل المرادف للتقدم". ولكي لا نعتبر جميع أفعال التكيف اليومية التي نمر بها تغيراً، فإن هؤلاء المؤلفين ينصون على أنه لكي يكون هناك تغير، فلا بد من وجود انتقال من الحاضر إلى المستقبل، أي قفزة حقيقية يتم من خلالها إلغاء جزء كبير من وجودنا الحالي لصالح طريق جديد مرادف - وفقاً لأولئك الذين يشاركون فيه - للتقدم، وبصورة مبسطة يمكن اعتبار التغير، وفقاً لثيودور بمثابة الفرق بين حالتين، إحداها تمثل الوضع الأولي، والأخرى الوضع الناتج، وبالتالي فإنه يعني الانتقال من حالة إلى أخرى. (ZAHAF, 2022/2023, p. 25)

وقد عرفه ديلافالي ومورين P. Morin و Delavallée على أنه الانتقال من وضع تنظيمي "أ" الى وضع تنظيمي "ب"، بمعنى استحداث أساليب جديدة في الإنتاج أو التسيير، أي إجراء تعديلات نسقية في أحد أو عدد من الأنساق الفرعية. (تركي، 2017، صفحة 60).

ب- التنظيم اصطلاحاً

هي كل ما هو موجود هو منظم ويمكن تعريفه من خلال تنظيمه، فالمنظمة هي شيء غير مادي يتجاوز مكوناته. إن مكونات النظام لا تكفي لتشكيل منظمة، لكن هذا الأخير يفتح خصائص جديدة تعتمد بشكل أساسي على العلاقات بين المكونات. يعتبر معظم المؤلفين أن المعلومات، خالقة الإنترنت، فهي الأسمنت الذي يسمح بتشكيل منظم أي إنها الوحدة التي تنشأ من الأجزاء والتي نجدها في مجموعة واسعة جداً من التخصصات (في الفيزياء كما في علم الأحياء أو السياسة أو علم الاجتماع) كما هو الحال في علم اللاهوت على سبيل المثال، وهو التخصص الذي يعبر فيه جان أونيموس عن هذه الوحدة. إن العلوم تميل إذن إلى أن تختزل في علم واحد، وهو علم التفاعلات، والتغذية الراجعة، وتبادل المعلومات (Muller, 2018, p. 31)

تعرف المنظمة على أنها عبارة عن مجموعة من الروتينات المفصلة المرتبة في نمط من العلاقات المتسقة بين التمايز واتخاذ القرار والهيمنة، والتي يتمثل دورها في خلق أشكال متوقعة من تنسيق العمل المضمنة في روح السلطة. إن مثل هذا التنسيق المتوقع أمر بالغ الأهمية لضمان العديد من النتائج المرجوة (Cunha, Clegg, 2018)

(Gaim, & Giustiniano, 2022, p. 38)، وفقا لكاست وجيمس إي روزنزويج في الكتاب الذي ألفه إسماعيل نووي بعنوان "السلوك التنظيمي"، فإن المنظمة هي مجموعة من الأشخاص المرتبطين رسميا بعلاقة رئيس ومرؤوس يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة. يقدم هذا التعريف معلومات تفيد بأن المنظمة تتكون من جزأين مهمين، هما: كونها حاوية للأنشطة المختلفة، وعمليات تفاعل بين الأشخاص داخلها (Eko Purwanto & Hasim, 2023, p. 34)، أن المنظمة "كيان اجتماعي منسق بوعي، وله حدود يمكن تحديدها نسبيا، ويعمل على أساس مستمر نسبيا لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف"، المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تتلقى المدخلات من بيئتها الخارجية، والتي تحولها إلى مخرجات وتعيدها إلى البيئة الخارجية. وبهذا المعنى، يمكن القول إن المنظمات تعتمد على بيئتها من أجل البقاء والاستدامة. لكل منظمة حدود يمكن تحديدها ونفاذها تعمل كواجهة بينها وبين بيئة التشغيل الخاصة بها. تتم جميع الأنشطة التنظيمية داخل الحدود المحددة. يجب أن يكون لدى المنظمة غرض تسعى إلى تحقيقه، وباعتبارها نظاما مفتوحا، تحتاج المنظمة إلى المعلومات من أجل البقاء والعمل بنجاح داخل حدودها المحددة. يمكن أن تأتي المعلومات من البيئة الخارجية عن طريق ردود الفعل أو يمكن أن تأتي من المصدر الداخلي من خلال التجمعات غير الرسمية. (O. Odor, 2017, p. 58)، كما وصفت المنظمة بأنها تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون معا في نظام لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمنظمة وحسب أرمسترونج يؤدي الأشخاص أدوارهم داخل أنظمة معقدة تسمى المنظمات كما يمكن وصف المنظمة بأنها مجموعة من الأشخاص يعملون معا بشكل تعاوني لتحقيق هدف دائم للمنظمة، ومن خلال ذلك، تحقيق أهدافهم الفردية. بالنسبة لروبنز، فإن المنظمة هي وحدة اجتماعية منسقة باستمرار، تتكون من شخصين أو أكثر تعمل على أساس مستمر نسبيا لتحقيق أهداف مشتركة. يمكن أيضا اعتبار المنظمات نظاما من الأدوار وسلسلة من الأنشطة المصممة لتحقيق غرض مشترك. يؤكد هذا التعريف على أهمية الهيكل التنظيمي والعمليات في السعي لتحقيق أهداف مشتركة حسب روبي وسيلز، و أوغوجافورومو وأدولوجو. ونظرا لتعقيد الأحداث وسرعة التكنولوجيا في البيئة، تخضع المنظمات للعديد من الضغوط من أجل التغير. إن التطورات المستمرة ومجموعة المحفزات تجبر المنظمات على مبادرات التغير. والواقع أن هذه الضغوط على المنظمات للتغير تنبع من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات. ويمكن أن تكون المصادر الخارجية نتيجة للتكنولوجيا المحسنة، أو الضغوط من جماعات المصالح من خارج المنظمة مثل الحكومة أو المنافسين في الصناعة (ANINKAN, 2018, p. 109)

ج- التغير التنظيمي اصطلاحاً

يعتبر مفهوم "التغير التنظيمي" بمثابة "تغيرات مستمرة تهدف إلى تحويل قيم الناس وتطلعاتهم وسلوكهم مع تحسين الإنتاج والمبيعات وغيرها من عمليات المؤسسة، والأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذها، والاستراتيجيات والخطط" ويعني السير نحو وضع تنظيمي أكثر كفاءة واشد فاعلية، لتحقيق التفاعل السلس مع البيئة بغية الحفاظ على مكانة التنافس وتحسينها. يلاحظ كامينغز وورلي أنه بسبب الطبيعة المتعددة الأوجه للتغير التنظيمي، ينظر إلى المفهوم من عدد من وجهات النظر المختلفة، باستخدام تعدد النماذج والنظريات، والتي تكون متضاربة في بعض الأحيان. نظراً لحقيقة أن المنظمات عبارة عن أنظمة سياسية، فإن العديد من جهود التغير في المنظمات لا يتم البدء بها لزيادة مصلحة المنظمة، من حيث العملية أو الناتج الأفضل، بل لصالح شعبيها أو أفرادها. وينطبق الشيء نفسه عندما تنظر إلى المنظمة كنظام مجزأ من وحدات متميزة تسعى كل منها إلى تحقيق أهداف متضاربة (O. Odor, 2017, p. 59)

يعتبر لورنت مولر أن التغير هو عنصر لا مفر منه في أي نظام حي. سواء من خلال التكيف (المنطق الدفاعي: الحفاظ على الذات من أجل البقاء) أو من خلال التوقع (المنطق الهجومي: النمو من أجل البقاء)، فإن النظام الحي يبحث بشكل دائم عن التوازن كما أكدته جاك ميليس أي "التوازن" مع بيئتها (Muller, 2018, p. 31) عرف التغير التنظيمي على أنه الانتقال إلى موقف أو حالة جديدة أو مختلفة، ما يعني التخلص من الوضع الراهن لصالح شيء جديد أو غير عادي. ووفقاً لبيرنز فإن التغير هو سمة دائمة الحضور في حياة المنظمة، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي. ولا ينبغي أن يكون هناك شك فيما يتعلق بأهمية قدرة أي منظمة على تحديد المكان الذي يجب أن تكون فيه في المستقبل، وكيفية إدارة التغيرات المطلوبة للوصول إلى هناك. (ANINKAN, 2018, p. 109)

يعرفه دافت. ر "التغير التنظيمي" بأنه تبني الشركة لأفكار جديدة ونماذج سلوكية جديدة اما نوربرت ت. يؤكد على شمولية التغيرات التنظيمية ومدة فترة تنفيذها (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, p. 525) وحسب كل من جورجسنس وأوين ونيوس لكي تظل المنظمة ذات صلة وتنافسية، فإن التغير ضروري (ANINKAN, 2018, p. 109)

يشار للتغير التنظيمي على أنه التكيف الجزئي أو الكلي لفكرة أو مفهوم أو سلوك جديد من قبل أعضاء المنظمة باسم التغير التنظيم، ولا عجب أن يزعم يانغ وتشو ويو أن تغير بيانات الرؤية والرسالة والاستراتيجية التنظيمية والثقافات التنظيمية والبنية التنظيمية والنظام وتقنيات الإنتاج وأسلوب القيادة هي بعض أهداف

التغير التنظيمي. فينشأ التغير نتيجة للضغوط من البيئة الخارجية والحاجة إلى التوافق الداخلي للعيوب الهيكلية. ومن منظور أوسع، يشير التغير إلى نظام من التحول المستمر الذي يحدث في مجال تنظيمي واحد أو أكثر مثل التكنولوجيا التنظيمية والبنية والموارد. ينشأ التغير التنظيمي عادة من التناقضات الملحوظة من الديناميكية البيئية، والتي تأخذ شكل سلسلة من الأنشطة التي تدعم عملية التحسين في قدرات الأفراد والمجموعات التي تعمل في المنظمات، وهو نتيجة للتغيرات في الأنشطة التجارية وكذلك نتيجة للإدراك الإداري والاختيار والعمل. (O. Odor, 2017, p. 59)

يعرفه أندرو ومارك بأنه عملية تطوير وتحسين للفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية باستخدام البنى والمعطيات السلوكية" (اللوزي، 1999، صفحة 17)، ويعرف التغير بأنه الانتقال من وضع إلى وضع آخر مرغوب. (ابادي، 1987، صفحة 346)

اما في رأي كوتر وشليزنجر (2008)، فإن التغير التنظيمي يعني نفس الشيء مثل التحول التنظيمي. ومع ذلك، فإن تنفيذ التغير هو نشاط أكثر صرامة مما ينظر إليه غالبا ولهذا السبب يقدر أن ثلثي جميع جهود التغير التنظيمي لا تنجح. وفقا لبينبروك جرافينهورست، ووركمان، وبونسترا، وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد بجهود التغير التنظيمي، فإن أكثر من 50 بالمائة من جميع مبادرات التغير لا تزال لا تنجح. (O. Odor, 2017, p. 59)

يناقش فرانكلين فرضية التحول المؤسسي، التي تربط الأفراد بمؤسسات صنع السياسات المناسبة مع دعم الحلول المحتملة بنشأ، ويعرف التغير بأنه أي تغير دائم نسبيا في نظام فرعي من المنظمة، بشرط أن يكون هذا التغير قابلا للملاحظة من قبل أعضائه أو الأشخاص المرتبطين به. "يحدد أن "الأنظمة الفرعية الخاضعة للتغير يمكن أن تكون من أي طبيعة: البنية، والدافع، والمواقف، والمهارات المهنية، والسلوكيات، والسلوكيات التنظيمية، والسلوكيات التنظيمية، والسلوكيات التنظيمية، والممارسات، التكنولوجيا، تنظيم العمل، الاندماج، النمو، الانحدار، المهام، الأسواق، وما إلى ذلك". ط. (Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani, 2021, p. 362)

يتم تعريف التغير التنظيمي على أنه نتيجة لتناوب فترات طويلة من التطور التدريجي الذي يتميز بعمليات الاستقرار والتعديلات التدريجية، تتخللها فترات قصيرة من الانقطاعات المفاجئة التي تتميز بدرجة عالية من التوتر والأزمة، كما يعرف على إنها عملية تتصف بها المجموعات التي تدافع عن مصالح مختلفة (و/أو متباينة) في مواجهة بعضها البعض. سيتعين على المدافعين عن مشروع التغير استخدام دقائق القوة من أجل إضفاء

الشرعية على التغير وإدراجه في المنظمة. نموذج التعلم يتم تعريف التغير التنظيمي على أنه نتيجة لعملية جماعية تقوم خلالها المنظمة بتجربة البيانات التنظيمية الجديدة وتطويرها وتخصيصها. (Muller, 2018, pp. 60-61)

يرى بيرنرث ان التغير التنظيمي هو حركة المنظمة بعيدا عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة فعاليتها. يجب على المنظمات التكيف والاستجابة للتغيرات المناسبة في الوقت المناسب لتعزيز الأداء التنظيمي. إن مجرد ذكر التغير يمكن أن يولد مشاعر العصبية والتوتر، ومع بدء التغير في التبلور، قد يشعر أعضاء المنظمة بعدم اليقين والارتباك. قد يكون هذا بسبب الخوف من المجهول. في ضوء هذه الحقائق، يبدو من غير المحتمل أن يقلل القادة التنظيميون الرئيسيون من أهمية الآثار المترتبة على مبادرات التغير (ANINKAN, 2018, p. 109)

تم تعريف التغير التنظيمي بشكل مختلف على أنه عملية تقوم فيها منظمة (على سبيل المثال، مجموعة أو عمل أو قسم منظم وهادف) بتغير مكونات هيكليّة بسيطة إلى رئيسية لمعالجة تكاليف التشغيل والإنتاجية و/أو أوجه القصور في جودة الخدمة، أو تحديد فرص نمو جديدة، أو تحقيق أهداف تنظيمية أخرى. وبالتالي، هناك العديد من أنواع مبادرات التغير التنظيمي، بما في ذلك التغير الاستراتيجي، والموجه نحو الأشخاص، والبنوي، والتكنولوجي، وغير المخطط له (مثل الاستجابة لوباء)، و/أو التغير العلاجي أو التخفيفي (A. Hubbard, 2023, p. 1)، ان التغير هو عملية تنظيمية تهدف إلى مواءمة المنظمة مع الظروف البيئية) وبالتالي تسهيل طول عمر المنظمة أو استدامتها (van Tondetl, 2009, p. 2)

ويعرف التغير بواسطة بروتين بأنه عملية تنتج تغيرات في أنماط سلوك الأفراد أو المنظمات أو المؤسسات، ويعرفه اكنسن التغير بأنه نشاط أو عملية تتسبب في اختلاف شيء ما أو شخص أو مجموعة أو منظمة عن حالتها السابقة.، يعرفه روبنس وزملاؤه سنة 2020 فإن التغير هو خيط مشترك يجب أن يمر كجزء من حياة كل فرد ومجموعة ومنظمة للنمو والتطور والتكيف مع الظروف المستقبلية. لذا، فإن التغير هو عملية انتقال أو إزاحة تؤدي إلى تغيرات في أنماط سلوك الأفراد والمجموعات والمنظمات أثناء نموها وتطورها وتكيفها مع الظروف الجديدة، اما إدلر وآخرون وجدت أن التغير التنظيمي يتطلب الانتقال من المعلوم إلى المجهول، اما هولت وآخرون (2007) اعتبر التغير سمة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ويجب أن يكون الجميع قادرا على قبول التغير نفسه من خلال العمل واتخاذ القرار والقدرة والقوة والعمل غير الأناني والمشاركة في التغير.

وبالتالي فإن العلم مطلوب للمستقبل. ومع ذلك، فإن هذه التأثيرات الإيجابية يمكن أن تتحول إلى سلبية. (Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani, 2021, p. 361)

يصور كولينز المنظمات على أنها ظواهر اجتماعية. وفي هذه "الأوضاع الظاهرية" للمنظمات، يعد التغيير مفهوماً راسخاً ويُنظر إليه باعتباره "شراً ضرورياً وبالتالي مفهوم التغيير قريب جداً من مفاهيم إعادة هيكلة المنظمة أو تطويرها أو تحسينها أو إصلاحها. ويستخدم منظرو التغيير الذين يستكشفون كيف ولماذا تتغير المنظمات مصطلح "التغيير" باعتباره وثيق الصلة بالتطوير. (Beycioglu & Kondakci, 2021, p. 790)

توصف تعريفات التغيير التنظيمي في الغالب بأنها تحول نظام ما من حالة إلى أخرى، لتجربة التمايز، والتحول في المجالات الثقافية والهيكلية والتكنولوجية للمنظمة، والاستجابات المقدمة للبيئة من منظور آخر، يتضمن التغيير التنظيمي جميع الأحداث والظواهر مثل الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين وما إلى ذلك من خلال التكيف الهيكلي للمؤسسات مع بيئاته، ويعرفه كوتر بأنه "من بين الخصائص الرئيسية للأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ونجاح المنظمة للحفاظ على وجودها من خلال قدرتها على التغيير. عندما يتم تحليل هذه التعريفات، نرى أن أربع نقاط في الأساس تصل إلى المقدمة: إدارة التغيير، والحاجة إلى التغيير من أجل الخبرة، والتغيير المغذي بالمعلومات، وضرورة مراقبة العملية المخططة. بينما تتطلب إدارة التغيير ممارسة فعالة للطرق والأنظمة الجديدة في المؤسسة والقيام بها بشكل منهجي، وتشير الحاجة إلى تغيير الخبرة إلى أن التغيير هو ظاهرة تتطلب خبرة ومعرفة وهناك قدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. يتضمن التغيير المغذي بالمعلومات جميع أنواع النماذج والأساليب ونماذج المعلومات التي سيتم استخدامها في الممارسة، في حين أنها عملية مخطط لها تعني أن التغيير هو نشاط مخطط له ويتخصص في التخصص. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 123)

أن التغيير التنظيمي هو نوع من الفوضى، لذلك يتغير عدد من المتغيرات، وتتغير البيئة، ويحدث التغيير المتكرر والمقاومة للتغيير مما يخلق تلاقي عملية التغيير في نفس الوقت، وهذا لا يحفز فقط الصعوبات في التنبؤ بل ويجعل السيطرة مستحيلة. (Hussain, et al., 2018, p. 124)

يعرف التغيير التنظيمي حسب محمد دياب بأنه يعني نشاطاً مخططاً يعمل كحلقة وصل بين الأجزاء المتنوعة لعملية التغيير، وتحديد الأولويات والجداول الزمنية، وتعيين واجبات المزرعة، وإنشاء آليات التقييم والتعديل عند الضرورة ولكي تكون فعالاً في إدارة التغيير، فمن الضروري أن يتم التخطيط بشكل مناسب بحيث. يجب أن يبدأ التخطيط الناجح للتغيير قبل فترة طويلة من سريان التغيرات ويجب أن يحدث التشاور يحدث التغيير

التنظيمي عندما تحرز المنظمة تقدماً من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة (Mohammed Diab, M. Safan, & M. Bakeer, 2018, p. 69)

ويعرفه حلواني عبد الرحمان بأنه: اجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمية كطرق الإنتاج، الاهداف أو اساليب العمل والبحث عن التوازن والتكيف مع معطيات البيئة الخارجية. (تركي، 2017، صفحة 59) يعرفه صالح الدين عبد الباقي بأنه: "استراتيجية ايجابية لتطوير وتحسين أداء المنظمة ورفعها إلى مستوى أكثر فعالية وكفاءة وملاءمة لتغيرات البيئة المستمرة. (الصيفي، 2015-2016، صفحة 48).

اي انه اي تعديل دائم نسبيا في نظام فرعي من المنظمة، بشرط أن يكون هذا التعديل قابلاً للملاحظة من قبل أعضائه أو من قبل الأشخاص الذين هم على علاقة بهذا النظام (Hêlê, 2023, p. 288)

يعرف بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتجري التغيرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداء من الادارات العليا إلى الأدنى منها، ومنهما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة ويمكن تعريفه بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها" وهناك من عرف التغير التنظيمي على أنه: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (خالد خلف الحسبان، صفحة 471) يشمل مفهوم التغير التنظيمي مجموعة واسعة من التغيرات على نطاق كلي، بما في ذلك التغيرات في بيانات المهمة، والتغيرات الثقافية، والأساليب التشغيلية، واتفاقيات الشراكة، وقرارات الاندماج، وما إلى ذلك، والتي تشمل مجموعة واسعة من التغيرات (Patrick Bah, Sun, Hange, & Edjoukou, 2024, p. 2).

ان التغير مهم للمنظمات لمواجهة الظروف غير المستقرة من أجل الاستمرار في البقاء. يجب مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بسرعة، أي أن التغيرات في المنظمة يجب أن تتبعها سرعة التغير نفسه، وإلا فإنها ستبقى متأخرة وسيكون لها تأثير على أداء المنظمة.

يشير التغير التنظيمي إلى "أي تغير أو تعديل في الهياكل أو العمليات التنظيمية غالباً ما يعني هذا وغيره من تعريفات التغير أن هناك فترات من الاستقرار في المنظمات التي لا توجد فيها فترات من الاستقرار (Poole, 2011, p. 25).

د- التغير التنظيمي اجرائيا

يمكن تعريف التغير التنظيمي بأنه التحسين المستمر للهيكل التنظيمي والاستراتيجية والقدرات، حتى تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المتطورة لكل من أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، تتدرج هاته التغيرات من التعديلات التشغيلية إلى الاستراتيجية كتقليص الحجم والتقليم واللامركزية والأساليب (الهيكلية والتكنولوجية والثقافية والبشرية). أي أنه العملية التي يتم وفقها تحقيق التوازن مع معطيات البيئة الخارجية من خلال تعديل المسارات التنظيمية المختلفة.

3- المفاهيم المرتبطة بالتغير التنظيمي

أ- التطور التنظيمي

كان التطوير التنظيمي أول مصطلح أطلق على موضوع التغير التنظيمي في الولايات المتحدة خلال ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. ويتلخص عالمه المعجمي في التقدم (التقدم الإيديولوجي) في مفهوم متفائل للإدارة، وكل ذلك يركز على منظور تطوري ظهر في فرنسا في منتصف سبعينيات القرن العشرين مع مؤلفين مثل ر. بيكهارد، و. ج. بينيس، و. س. دي بيتينيس وآخرون. ويرى الأخير أن "التطوير التنظيمي يفترض أن التغير عملية معقدة وبطيئة، وهو ما يتطلب المزيد من العمل والتنظيم" (Pesqueux, 2015, p. 24) إن تطور المؤسسة كنظام اقتصادي هو تغير طبيعي لا رجعة فيه، والذي يتم التعبير عنه في التحولات الكمية والنوعية - التغيرات في الخصائص والبنية، أو التحول في تشكيل عناصر أو روابط جديدة بينهما، وما إلى ذلك. وتعتبر هذه التغيرات سمة من سمات تطوير الأعمال. إن التطور هو عملية مستمرة، ويمكن أن تكون أشكال تجلياته تقدماً أو تراجعاً. "إن توازن هذه القوى (التقدم والتراجع) غالباً ما يصب في صالح الأول، ولكن كل هذا يحدث في تصادمات معقدة للغاية بين المكونات المادية والفكرية والروحية (Тетяна Василівна & Tetiana, 2020, p. 525)، يتألف تيار التغير المخطط من عدة مجالات للتدخل بما في ذلك تطوير المنظمة أو التطوير خارج النهج الاجتماعية التقنية أو الاجتماعية الاقتصادية التي تحاول التعامل مع المنظمة من خلال ربط بعدين من أبعادها، ويعتمد التطوير التنظيمي في وقت واحد على النظام التحليل، التحليل الطارئ، وتدفق العلاقات الإنسانية. ويقدم تحليلاً متعمقاً للمنظمة، سواء من حيث تاريخها أو بنيتها أو معاييرها ونظم القيم الخاصة بها أو ثقافتها أو أهدافها. (Muller, 2018, pp. 74-75)

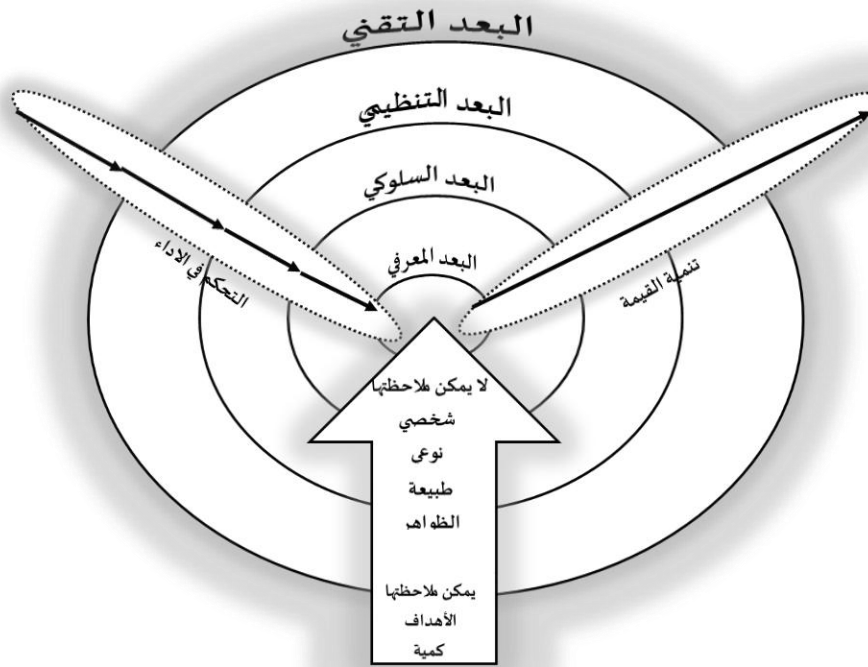
يشير التطوير التنظيمي إلى مجال خاص يشمل أشخاصاً مدربين تدريباً جيداً ولديهم خبرة في تسهيل تدخلات التطوير التنظيمي الناجحة لتعزيز التحسين في المنظمات. وهو مصطلح عام يستخدم لوصف استراتيجيات

التدخل المختلفة التي تستخدمها المنظمات بهدف زيادة قدرة الأفراد والفرق. ويشير باتشنج إلى التطوير التنظيمي باعتباره مرادفا لتطوير الإدارة، والذي يعرفه بأنه أنشطة ليس لها تأثير مادي مباشر على المنظمة، ولكن فعاليتها تكمن في تغيير سلوك المديرين والموظفين ومع ذلك، فإن التطوير التنظيمي هو نطاق أوسع بكثير من التطوير الإداري، نظرا لأن التطوير الإداري يهدف على وجه التحديد إلى تطوير كفاءات القادة التنظيميين في بعض مجالات المعرفة المتخصصة. أما التطوير التنظيمي هو "تطبيق المعرفة العلمية السلوكية على مستوى المنظمة بأكملها من أجل التحسين المخطط له، وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تؤدي إلى فعالية المنظمة. أحد الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي هو خلق بيئة حيث تكون المنظمات أكثر انفتاحا وأكثر تكيفا مع التعلم في سعيها لتصبح منظمات متعلمة، لأن المنظمات المتعلمة فقط هي التي تتجه نحو التعلم عن طريق من الحيوية ومن خلال غرس ثقافة التعلم أن تطوير المنظمة هو "أي عملية أو نشاط، يعتمد على العلوم السلوكية، والتي، إما في البداية أو على المدى الطويل، لديها القدرة على تطوير المعرفة المحسنة والخبرة والإنتاجية والرضا والدخل والعلاقات الشخصية وغيرها من النتائج المرغوبة في بيئة تنظيمية، سواء من أجل تحقيق مكاسب شخصية أو جماعية/فريقية، أو لصالح منظمة أو مجتمع أو أمة أو منطقة أو في نهاية المطاف البشرية جمعاء" إنه "نهج علم سلوكي تطبيقي للتغيرات المخطط لها وتطوير منظمة لأن التركيز على التطوير التنظيمي ينصب أكثر على تحسين قدرات المنظمة بدلاً من العمليات التنظيمية الفعلية ويتعلق بالتغيير التنظيمي واسع النطاق الذي يعتمد على تصور الناس وسلوكهم" يرى شفندينا أن التطوير التنظيمي يتسق مع التحولات التنظيمية، وهو ما يعني تراكم القدرات التنظيمية لحل المشاكل التنظيمية والاستجابة للتحديات الخارجية. لا يتعلق التطوير التنظيمي بإعادة الهيكلة أو تقليص الطبقة التنظيمية، ولهذا السبب يعرف تشرش التطوير التنظيمي من خلال تحديد ما يعتبره ليس تطويرا تنظيميا أولا، على سبيل المثال، تقليص الحجم وتوحيد العمليات ليسا جزءا من التطوير التنظيمي. ثم يعرف التطوير التنظيمي بعد ذلك بأنه تغيير تنظيمي منهجي حسب ماير، وليبان، وأور-ألفيو والفكرة هنا هي أنه ليس كل تغيير يمكن تصنيفه على أنه تطوير تنظيمي. (O. Odor, 2017, pp. 62-63)

وبالنظر إلى الخصائص الجديدة للنظام العالمي، وتعقيده الناشئ من المعقد. أصبحت هندسة النظم الصناعية تتميز بين منطقتين في طرق التعامل مع النظم، منطق مراقبة الأداء ومنطق تطوير القيمة. الأول "يترجم إلى نهج متسلسل وتراكمي للأبعاد المختلفة (الفنية والتنظيمية والسلوكية والإدراكية أو مستويات مراقبة النظام بحيث ويتم النظر إلى القضايا السلوكية والإدراكية باعتبارها قيودا إضافية للمشاكل الفنية، وبالتالي يتم تناولها فقط

عندما يكون ذلك ضروريا. تحاول هندسة النظم الصناعية استكمال منطق التحكم في الأداء من خلال تطوير القيمة بناء على تكامل الأبعاد المختلفة من خلال تسليط الضوء على الروابط بين هذه الأبعاد. وهذا يضع الفرد في موقع القوة الدافعة وراء تطوير الأعمال. وتكمن الصعوبات الرئيسية المرتبطة بهذا النهج الجديد في الطبيعة غير القابلة للملاحظة للبعد المعرفي أو حتى السلوكي، وعدم تحديد تأثير التعديلات على بعد واحد أو أكثر من أبعاد النظام، وظهور التعقيد عندما نأخذ في الاعتبار في وقت واحد جميع الأبعاد وهو ما يحدد النمط الجديد لطبيعة التغيرات التنظيمية المستجدة. (Muller, 2018, p. 36)

شكل رقم (1) يوضح تطور المنظمات من التحكم بالأداء الى تطوير القيمة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Muller, 2018, p. 37)

ب- تعريف الابتكار التنظيمي

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار بأنه "تنفيذ منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن بشكل كبير، أو عملية، أو طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية". الابتكار هو مؤشر محتمل للإبداع الذي يساهم في التنمية التنظيمية ومفتاح النجاح في السوق. (Azeem, Ahmed, Haider, & Sajjad, 2021, p. 3)

الابتكار التنظيمي هو التحول الجذري والجوهري للمنظمة إلى حالة أفضل من خلال التغير المخطط. المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة. التنظيمي هو تغير مخطط يسترشد بمعيار قيمي معين، وهو تغير

ديناميكي وذو صلة . يشمل إنشاء وتطوير وتنفيذ أفكار وأفعال جديدة . لذلك، يتم تعريف الابتكار التنظيمي على أنه إنشاء أو شراء أجهزة وأنظمة وسياسات وبرامج وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة في المنظمة. (Sung & Kim, 2021, p. 3)

الابتكار يشير إلى تغيرات جوهرية في الهياكل الصناعية والنمو التنظيمي وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار . يؤثر على المنظمات وأبعادها (أي، رضا الوظيفة، جودة المنتجات، الأداء، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة المعرفة، اعتماد نظام المعلومات وأكثر من ذلك بكثير، مع اعتباره حيويًا لبقاء الشركات (Chaudhry, Ymbong Paquibut, & Tunio, 2021, pp. 3-4)

الابتكار التنظيمي هو سلوك الشركة أو المؤسسة لاحتضان أشياء وأفكار جديدة وموقف الشركة تجاه الابتكار، إلا أن الابتكار التنظيمي قد يتأثر بسبب انخفاض توقعات الموظفين . لذلك، يشار إلى تنفيذ مفهوم أو سلوك جديد يحسن من فعالية المنظمة باسم الابتكار التنظيمي (Naveeda, Alhaidan, Al Halbusi, & Kaid Al-Swidi, 2022, p. 2)

يمثل الابتكار شكلاً معيناً من أشكال التغير الذي نعرفه على أنه: "إدخال شيء جديد إلى شيء قائم، شيء لا يزال غير معروف". وبالتالي فإن الابتكار يتوافق مع شكل من أشكال التغير الهجومي الذي يتطلب القدرة على التشكيك في أساليب التشغيل التي قد تبدو "كافية فقط" لضمان بقاء المنظمة. وهذا يتطلب أيضاً المخاطرة التي تولدها حالة عدم اليقين التي تميز الحل الذي لا يزال غير معروف. وأخيراً، فإن الابتكار يولد حتماً من خيال الرجال والنساء الذين يواجهون حقائق مختلفة. لذلك فإن الفرد يشكل، كما هو الحال في أي نهج للأعمال، ممراً إلزامياً، لكن الابتكار يعتبره عنصراً محركاً وليس عنصراً أساسياً. (Muller, 2018, p. 31)

والابتكار هو عملية إبداعية لتوليد الأفكار للممارسة . وتنشأ التغيرات التنظيمية أحياناً من خلال عمليات الابتكار العرضية أو المتعمدة التي تستخدمها المنظمات لإنشاء طرق جديدة للقيام بالأشياء أو القيام بأشياء جديدة . ومع ذلك، لا تختار المنظمات دائماً التغير بناءً على فكرة ذاتية التوليد. (Poole, 2011, p. 26)

ت- التحول التنظيمي

إن التحول التنظيمي، والذي يشار إليه أيضاً باسم التغير الاستراتيجي أو التغير الجذري ينطوي على تغير في بنية المنظمة وسلوكها وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات تحفز مثل هذا التغير، فإن التغير يشار إليه عادة باسم "التحول التنظيمي الممكن بأنظمة المعلومات" أو "الممكن بتكنولوجيا المعلومات" تشتهر أنظمة المؤسسات مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وإدارة علاقات العملاء (CRM) وإدارة محتوى المؤسسات (ECM)

بفرض منطقها الخاص على استراتيجية المؤسسة وبنيتها ووظيفتها وثقافتها وبالتالي فإن التغيرات التنظيمية التي تجلبها هذه الأنظمة غالبا ما تكون أساسية (Brocke, Schmid, Simons, & Safrudin, 2020, p. 1463) وهو تغير التنظيم على نطاق واسع حيث يعرفه كل من أميرليفي واري مري بأنه تغير متعدد المستويات ونوعي ومتقطع، متطرف ويشمل على تحول نموذجي ويسمى التحول التنظيمي التغير من الدرجة الثانية فالدرجة الأولى للتغير تطويرية تكييفية فيها تتغير مظاهر المؤسسة . لكن طبيعتها الأساسية تبقى كما هي، أما الدرجة الثانية من التغير (التحول التنظيمي) هي جذرية أساسية. تعدل فيها طبيعة المؤسسة بطرق جذرية. (تركي، 2017، صفحة 7)

ث- النمو التنظيمي

يعني النمو التنظيمي غلب الطابع التنظيمي وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية ، أي ظهور تنظيمات جديدة في كل مجالات الحياة في المجتمع وذلك بفعل التغيرات البنائية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الحديثة. (تركي، 2017، صفحة 7)

ج- التنمية التنظيمية

يعرف إسنستاد - (Eisenstad) التنمية التنظيمية بأنها عملية تمكن جهاز الإدارة من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة له. كما عرف سفن (Siffin) التنمية التنظيمية " بأنها الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي بهدف تحويله وتعديله وإعادة بنائه وتجديد أشكاله وأساليبه إذن مصطلح التنمية الإدارية يتضمن نوعا من التغير الذي تتعد فيه الإجراءات والتشريعات بهدف ضمان التطبيق السليم والتنفيذ العالمي للقرارات المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالتنمية الإدارية تعتبر من ضروريات تحقيق التنمية الشاملة. (تركي، 2017، صفحة 6) ، لقد تطور النهج المخطط للتغير بشكل كبير بمرور الوقت. حتى زعم البعض أنه تطور إلى ما يعرف الآن بمجال التنمية التنظيمية الذي نشأ في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. وعلى الرغم من أن التنمية التنظيمية أصبحت الآن صناعة بمليارات الدولارات، ومجالا للدراسة يحظى بقدر كبير من الاهتمام، إلا أن التعريف المقبول عموما للتنمية التنظيمية لا يزال بعيد المنال. ليشير البعض إلى أن التنمية التنظيمية هي "... تطبيق علم السلوك لتشجيع فعالية النظام من خلال التغير. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 48)

د- الإصلاح الإداري

يعتبر الإصلاح الإداري، أحد مداخل التغير التنظيمي، يركز على إدخال إصلاحات هيكلية على المنظمات الحكومية لتعزيز الفعالية التنظيمية فالإصلاح الإداري يستهدف أحداث تغيرات شاملة الإصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات الحكومية (تركي، 2017، صفحة 7) يشير إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات ، وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها ، بالتالي تحسين لفعاليتها وكفاءتها في انجاز الأهداف المرسومة لها ، أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها . كما يعرف بأنه عملية هادفة مخططة ومرسومة هدفها يتحرك دائما مما يؤدي إلى تغير جذري وأصلي في الأشخاص وفي المفاهيم تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها فنقول إن هناك تماثلا وتقاربا بين الإصلاح الإداري والتغير الإداري حين يكون التغير جزئيا وتدرجيا وموجها لحل الإشكاليات وتبسيط الإجراءات أو تعديل بعض اللوائح أو الهياكل أو إدخال بعض التحسينات (حمصي، 2019/2018، صفحة 39)

3- ابعاد المتغير المستقل فهي:

أ- التغير الهيكلي

يتمثل التغير الهيكلي في تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات. وتعتبر التغيرات الهيكلية أكبر تغير يمكن أن تحدثه المنظمة، حيث يشمل تغير كل الأعمال والأنشطة التي تمارسها، ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة، أو تغير وتطوير أسلوب أداء العمل أو الأنشطة الحالية. وتقوم المنظمة بهذه التغيرات عندما لا تتماشى هيكلتها وتنظيمها التحولات العامة. وهو ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها. (عبد الرؤوف ، 2016 ، صفحة 248)

ب- التغير التكنولوجي

إن التغير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكائنها ومعداتنا وخطوط انتاجها القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيرا في تصميمها الداخلي، وحدد روبنس مجالات التغير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الاتمة أو الحاسوب، أما لإنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة جديدة، مثل استعمال الاتمة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال.

وبين دافئا ان التغيرات في التكنولوجيا هي تغيرات في عملية الانتاج للمنظمة بما في ذلك القاعدة المعرفية، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من ناحية تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغير ومثال ذلك، القدرة الإبداعية، اذ تعد التقانة وتقانة المعلومات واحدة من اهم الأدوات التي يوظفها المديرون لمواجهة التحديات سواء في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات والمعالجة والمخرجات او في برمجيات الحاسب التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات (مزعل طاهر و حامد جمال، 2020، صفحة 22)

ج- التغير البشري

يركز التغير في الأفراد على تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوكيات الأفراد، ومن ثم العمل على تطويرها حتى تتلاءم مع احتياجات المؤسسة. إن فعالية وكفاءة التغيرات المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين، حيث أن إسهامهم من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغير، ويتضمن التغير في الأفراد تغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات. أي أن التغير في الأفراد يهدف للارتقاء بأدائهم وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكهم التنظيمي. وهناك من ركز عند إحداث التغير في الأفراد على ناحيتين هما:

التغير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم؛

التغير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وهناك فريق آخر ركز على الجوانب الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغير في مجالين أساسيين هما:

المهارات والأداء: يستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:

الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز بعض المؤسسات؛

التحديث التدريجي للعاملين بمعنى وضع شروط ومعايير واختبارات جديدة لانتقاء العاملين الجدد وتقييم مستواهم.

تدريب العاملين: يقصد به تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل وتحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغير ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد والمجموعات. (بوذبة، 2021/2020، الصفحات 18-17)

د- التغير الثقافي

وهو ذلك التغير الذي يتطلب من المؤسسة إدخال تغيرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد وذلك لخلق ثقافة قوية تساهم في تشجيع روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي لدى العاملين فيها. والتغير الثقافي يعد من أصعب المهام التي قد تقوم بها المؤسسات خاصة إذا كانت الثقافة قوية راسخة في الأذهان. ولهذا فإن جل محاولات التغير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالقيم والمبادئ الراسخة، أو عن طريق إضافة قيم ومبادئ جديدة لا تتعارض مع تلك الموجودة بالمؤسسة. (حمادو، 2020/2019، صفحة 14)

المطلب الثاني تحديد مفهوم أساليب تنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية هي وظيفة استراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح الأعمال التجارية على المدى الطويل للمنظمات؛ يزعم جولد وهولدن وإيلز وستيوارت وبيردويل أن تنمية الموارد البشرية في الممارسة والنظرية لها تأثير كبير على التفاعل بين القيادة والثقافة والتزام الموظفين من خلال المساعدة في تطوير القادة الحاليين والمستقبليين والمشاركة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وبناء الالتزام بين أعضاء المنظمة، وتوقع الاستجابات الإدارية المطلوبة للظروف المتغيرة (Hamlin, 2016, p. 7) تعرف التنمية الموارد البشرية على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل للتأقلم والتعايش مع مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة، فالتنمية البشرية تركز أساساً على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لإبراز طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده. (بودرجة ورزقي، 2019، صفحة 27)

1- أساليب تنمية الموارد البشرية لغة

يتميز النقاش الحالي بوجهة نظر مفادها أن تنمية الموارد البشرية مفهوم غير متبلور للغاية. ومع ذلك، إذا كان لتنمية الموارد البشرية دور تلعبه في مساعدة المنظمات على التطور في عصر التغير السريع والمستمر، فهناك

حاجة إلى أن يقبل متخصصو تنمية الموارد البشرية (من الممارسين إلى الأكاديميين) أن تنمية الموارد البشرية نفسها مفهوم متطور ومتكيف باستمرار، وأنهم بحاجة إلى احتضان التغير والغموض من أجل مساعدة الأفراد والمجموعات على تسهيل التغير والغموض (Mankin 2001, 66)

أ- أساليب لغة

أُسْلُوبُ : الطَّرِيق. ويقال: سَلَكْتُ أُسْلُوبَ فلانٍ في كذا: طَرِيقَتَهُ ومَذْهَبَهُ. و الأُسْلُوبُ طريقة الكاتب في كتابته. و الأُسْلُوبُ الفنُّ. يقال: أَخَذْنَا في أُسَالِيبٍ مِنَ القَوْلِ: فنونٍ متنوعةٍ. و الأُسْلُوبُ الصَّفُّ من النخل ونحوه. والجمع: أُسَالِيب. (الجامع 2025)

ب- التنمية لغة

تَنْمِيَةٌ): اسم، مصدر نَمَى سعى إلى تَنْمِيَةِ تِجَارَتِهِ : أي الرِّفْعِ وَالزِّيَادَةِ فِي أَرْبَاحِهَا ورَأْسَمَالِهَا التَّنْمِيَةُ الاقتصادية : الرِّفْعُ مِنْ مُسْتَوَى الإِنْتِاجِ والدَّخْلِ الوَطَنِيِّ تحويل الموارد الطَّبيعية غير المستثمرة إلى موارد منتجة مثل استصلاح الأراضي الصحراوية أو البور، إنشاء صناعات جديدة واجهت الحكومة المشاكل الأساسية لسياسة التنمية التنمية المستمرة: التنمية التي تتوقَّر لها مقوِّمات ناجحة ثابتة تكفل لها الاستمرار (الجامع 2025)

ت- الموارد لغة

مواردُ: اسم مواردُ : جمع مَوْرِد ، مَوَارِدُ : جمع مَوْرِدَة ، مَوَارِدُ : مَوَارِدُ : جمع مَوْرِد وِرْدَ /وَرَدَ على يَرِد ، رِدْ ، وَرْدًا ووُرودًا ، فهو وارد ، والمفعول مورود –للمتعدي ورد الكتاب المطلوب :حضر، وصل، كما ورد في الحديث الشريف: كما جاء فيه، ورد هذا الكلام في موضوع كذا: ذُكِرَ في ذلك الموضوع ورد فلانُ المكانَ /ورد فلانُ على المكانِ: أشرف عليه، أتاه، دخله أو لم يدخله ورد الشَّخْصُ عليه: أقبل عليه ورد فلانُ الماءَ: أقبل عليه، وَرَدَتْهُ الحُمَّى : أَخَذَتْهُ وَقْتًا دُونَ وَقْتٍ وَرَدَ أَنْفُهُ: طال، وهو مصطلح عام يشتمل على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والبشر، والمال، أو أي شئ آخر يمكن أن يساعد في توصيل خدمة تكنولوجيا المعلومات. والموارد تعتبر أصولاً في أي مؤسسة. (مصطلحات حاسوب) (الجامع 2025)

ث- البشرية لغة

اسم مؤنث منسوب إلى بَشَر، ثروة بشرية: يُراد بها الناس أو المواطنون، البَشَرِيَّة: الجنس البَشَرِيّ، البَشَر عامّ، الجغرافيا البشرية: (الجغرافيا) العلم الذي يدرس العلاقات المتبادلة بين الإنسان وبيئته، كما يدرس توزُّع الجنس البشريّ، علم السُّلالات البشرية: (الجغرافيا) الدراسة العلمية لتصنيف الشعوب إلى جماعات

متجانسة من حيث الثقافة والتاريخ والميراث، دروع بشرية: (سك) مجموعات من المدنيين من كل مكان معارضين للحرب فيتطوعون لوقفها.

ج- تنمية الموارد لغة

مصدر نقي. تحويل الموارد الطبيعية غير المستثمرة إلى موارد منتجة مثل استصلاح الأراضي الصحراوية أو البور، إنشاء صناعات جديدة، التنمية الاقتصادية: (الاقتصاد) رفع مستوى الدخل القومي بزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. اما التنمية المستمرة: التنمية التي تتوفر لها مقومات ناجحة ثابتة تكفل لها الاستمرار. التنمية هي كافة التغيرات الهيكلية التي تحدث في المجتمع بأبعاده المختلفة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وفكرية وتنظيمية من أجل توفير الحياة الكريمة لجميع أفراد المجتمع. التنمية الإدارية عملية تغير موجه ومنظم يهدف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية، ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية. (الجامع، 2025)

2- أساليب تنمية الموارد البشرية اصطلاحاً

أ- التنمية اصطلاحاً

التنمية عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، تنطوي على تغيرات كبيرة في الهياكل الاجتماعية والسلوكيات والمؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى تسريع النمو الاقتصادي، والحج من الفقر، وتضييق فجوات التفاوت، وتحسين نوعية الحياة وبالتالي، فهي تشمل متغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية. وبالتالي، فإن التنمية ليست مجرد زيادة في دخل الفرد كما يجادل الاقتصاديون السائدون غالباً، بل هي تحسن في نوعية الحياة، الأمر الذي يتطلب مراعاة متساوية للأنظمة الاجتماعية والثقافية الأساسية. من الواضح أن المتغيرات الاقتصادية هي القوة الدافعة البارزة للتنمية، إلا أن حدود التنمية تتجاوز الدخل. تساعد أنظمة القيم الاجتماعية والثقافية في تشكيل السلوك الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وتؤثر على التنمية من خلال قنوات متعددة غير مباشرة. (Bhandari et Yasunobu 2009, 484)

ب- الموارد البشرية اصطلاحاً

والموارد البشرية هي مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات (الجامع 2025)

تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يساهمون في بناء المجتمع ودفع عجلة التقدم الاجتماعي. يدار هؤلاء الأفراد عمليا من خلال مجموعة من السياسات واللوائح الإدارية التي قد تؤثر على سلوكهم ومواقفهم العامة. يُمثل المورد البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة، من المديرين التنفيذيين إلى المرؤوسين، والذين يعملون لأداء وظائف ومهام لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية. يُساهم الموردون البشريون من خلال المؤهلات الأكاديمية والخبرة والمهارات والجهد المبذول. في المقابل، يتلقون تعويضات مالية ومعنوية، كالرعاية والخدمات المتنوعة (Terfa , Hamla et Altaqqi 2025, 5)

ج- الرأس المال البشري

يعرف شولتز (1961) رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارة التي يكتسبها الفرد أثناء التعلم والتدريب لتحقيق الأرباح. أما بـ ساكاروبولوس ووددهول (1985)، فيشيران إلى أن زيادة إنتاجية الفرد تتطلب معرفة ومهارات ومواقف إضافية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Wardiyanto 2014, 105). وفي تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يعرف رأس المال البشري بأنه المهارات والكفاءات والقدرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي تحسن رفاههم الشخصي والاجتماعي وحتى الاقتصادي (Aliu et Aigbavboa 2019, 2)، حاول فيتز-إنز تقديم تعريف أكثر حداثة، حيث يعرف رأس المال البشري بأنه إحدى السمات التي تسهم في تحقيق الوظيفة: الذكاء، و طاقة العمل المرضية، والموقف الإيجابي، والموثوقية والالتزام، والقدرة على التعلم، والخيال والإبداع (Wardiyanto 2014, 105). كما أظهر بلويهارت وموليتيرنو كيف ترتبط المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى بالنتائج على مستوى الفرد، كما دافعا عن إمكانية تطبيق نموذج متعدد المستويات لظهور موارد رأس المال البشري. (Abbas, et al. 2022, 2)

يعرفه بونتيس انه مجموعة الموارد غير الملموسة تنقسم إلى ثلاثة عناصر

- المهارات: المواهب، والمعرفة، والقدرات.

- المواقف: الدافعية، والصفات الإدارية.

- المرونة الفكرية: القدرة على الابتكار، والمبادرة، والمشاركة.

ويعرفه بونفور انه القدرات الديناميكية والمحددة للشركة في مقابل مخزون الموارد التي يمكن دمجها. إدفينسون (1996، 1997) فيعرفه بأنه مزيج من معرفة الموظفين ومواهبهم وإبداعاتهم وقدراتهم. ويعرف جالونيك وأندرسون (2000) الرأس مال البشري بأنه المعرفة والمعلومات والعلاقات والقدرات العامة التي يطبقها الأفراد في الشركات من خلال علاقة العمل. (Ait Razouk 2007, 66)

د- تنمية الموارد البشرية اصطلاحاً

يزعم لي ووانغ وسوانسون أن تعريف تنمية الموارد البشرية كان محل تحدي منذ فترة طويلة وحظيت بالاهتمام في الأدبيات لأكثر من أربعة عقود، وتعد تنمية الموارد البشرية مجالاً جديداً نسبياً للممارسة المهنية والدراسة الأكاديمية. على مدى العقدين الماضيين، لكن أصبحت تنمية الموارد البشرية أسرع مجال نمو في تنمية الإدارة، للتجاوز النظرة الضيقة للتدريب البسيط إلى نهج أكثر اكتمالاً للتعلم وتطوير المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي (KAREEM 20117, 31)

يفترض ماكجولدرليك أن محاولات تعريف تنمية الموارد البشرية أثبتت أنها محبطة ومربكة ومبهمة بسبب الافتقار الواضح للحدود والمعايير، وأن المراوغة تنشأ من نقص عمق الأدلة التجريبية لبعض الجوانب المفاهيمية لتنمية الموارد البشرية، وتؤكد مساهمة سابقة لستيوارت وماكجولدرليك (1996) أنه على الرغم من عدم التوصل إلى إجماع نهائي بشأن تكوين تنمية الموارد البشرية، إلا أنها تتألف من مكونات استراتيجية وعملية. ويقترحون أن تنمية الموارد البشرية تدخل ضمنياً في التنظيم والإدارة، وتهتم بالقيادة والثقافة والتعلم والتطوير التنظيمي والتغير (Mcguire 2011, 2)

يعرف سوانسون تنمية الموارد البشرية بأنها عملية تطوير و/أو إطلاق العنان للخبرة البشرية من خلال تطوير المنظمة وتدريب وتطوير الموظفين لأغراض تحسين الأداء. ويعرف ماكلاجان وسوهادولنيك تنمية الموارد البشرية بأنها دمج التدريب والتطوير المهني والتطوير التنظيمي لتحسين الأداء الفردي والمجموعة، والنتائج التنظيمية. أما راو فيعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية يجب على المنظمات استخدامها باستمرار لتقييم المهارات والقدرات والمعرفة برأس المال البشري من أجل تمكين الموظفين بشكل استباقي من امتلاك المهارات المطلوبة لتلبية متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية داخل المنظمة. ويعرف وانغ تنمية الموارد البشرية بأنها أي عملية أو نشاط، إما في البداية أو على المدى الطويل، ولديها القدرة على تطوير المعرفة والخبرة والإنتاجية والرضا القائم على العمل لدى البالغين، سواء من أجل تحقيق مكاسب شخصية أو جماعية/فريقية، أو لصالح منظمة أو مجتمع أو أمة أو في النهاية البشرية جمعاء. (KAREEM 20117, 31).

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تنظيم أنشطة التنمية المهنية من قبل مجموعة من الجهات الفاعلة التنظيمية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الموظفين والمديرين وممارسي تنمية الموارد البشرية. (F. Poell et J. Van Der Krogt 2014, 3)

بينما يعتقد أرمسترونج ان مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمات يتعلق بتطوير الموارد البشرية الاستراتيجية اي بتطوير منظمة متعلمة والحاجة إلى فرص التعلم والتطوير والتدريب من أجل تحسين أداء الفرد والفريق والمنظمة، اي ان تنمية الموارد البشرية تشمل إدخال وإزالة وتعديل وتوجيه العمليات والمسؤوليات بطريقة يتم بها تزويد جميع الأفراد والفرق بالمهارات والمعرفة والكفاءات التي يحتاجون إليها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. ولها رؤية واسعة وطويلة المدى في استراتيجيتها لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية (Ghofran 2020, 2)

هناك من يعتبر تنمية الموارد البشرية عنصر من عناصر وظيفة الموارد البشرية ويتم تعريفها على أنها الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير، ومسارات العمل، والتطوير التنظيمي لتحسين فعالية الفرد والمنظمة والأداة الرئيسية لتنمية الموارد البشرية هي التدريب المناسب (Piwowar-Sulej 2021, 2)

بينما يؤكد جيلى وإيجلاندا ان تنمية الموارد البشرية للمنظمة تتكون دائما من زيادة مستوى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة على العمل. من خلال التركيز على تحسين تشغيل مهارة العمل المرتبطة بالمهام التي سيتم تكليفهم بها في المستقبل، كما وصف سوانسبري تنمية الموارد البشرية بأنها دراسة الشخص الذي يرغب في تحسين ذاته مهنيًا وتقنيًا لتعزيز قدراته على التقدم الأكاديمي بسرعة، وإشباع فضوله الشخصي. (PIMONRATANAKAN et POORIPAKDEE (2017), 184).

أشار هاملين وستيوارت إلى بعض التحديات التعريفية في تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية. وتوصلا إلى عدد من الاعتبارات المهمة. أولاً، تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية تحدث في بيئة العمل، وهي مصممة لتعزيز التعلم الفردي والجماعي في سياق المهام والعمل والمسارات المهنية. ثانياً، تغطي تنمية الموارد البشرية التعلم التنظيمي والتغير والتطوير. وأخيراً، تركز تنمية الموارد البشرية حصرياً على القضايا المتعلقة بالعمل داخل المنظمات (Banmairuroy, Kritjaroen et Homsombat 2022, 202).

يعرف ماكراكين تنمية الموارد البشرية بأنها خلق ثقافة تعلم، تستجيب فيها مجموعة من استراتيجيات التدريب والتطوير والتعلم لاستراتيجية الشركة، كما تساعد في تشكيلها والتأثير عليها. ويعرف ماكلين تنمية الموارد البشرية بأنها أي عملية أو نشاط، سواء في البداية أو على المدى الطويل، لديها القدرة على تطوير معارف البالغين وخبراتهم وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، سواء لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية/فريقية، أو لمصلحة مجتمع المنظمة أو الأمة، أو في نهاية المطاف، للبشرية جمعاء، ويشير نهان إلى أنشطة التدريب والتطوير التعليمية المتعلقة بالحياة العملية. وهي تتعلق بأنشطة التطوير والتعلم لأولئك الذين يعملون وأكملوا تعليمهم

وتدريبهم المهني. كما يشمل برنامج تعليم الكبار في مكان العمل، والتدريب والتطوير، والتغير التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتطوير الإدارة، والتدريب، وتحسين الأداء، وتطوير الكفاءات، والتطوير الاستراتيجي للموارد البشرية. وبدلاً من أن يكون تخصصاً فرعياً من تنمية الموارد البشرية، أصبح مجالاً "متعدد التخصصات" أو "متداخل التخصصات" في حد ذاته (Mcguire 2011, 3-4).

بينما يعرف د. سميث "تنمية الموارد البشرية على أنها عملية تحديد نظام التحسين الأمثل، أساليب التطوير والتحسين النفسي، تحسين الموارد البشرية للمنظمة، والتحسين المهني لأداء وإنتاجية الموظفين من خلال التدريب والتعليم والتطوير والقيادة لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية بشكل متبادل"، ويعرف شالوفسكي "تنمية الموارد البشرية بأنها نظام الدراسة والتعلم أي ممارسة لزيادة القدرة على التعلم، والقدرة النفسية للأفراد والمجموعات والمنظمات من خلال تطوير وتطبيق تدخلات قائمة على التعلم لغرض تحسين النمو البشري والتنظيمي وفعاليته" أما ماركوارت فيرى أن مهارات تنمية الموارد البشرية تشمل تطوير مناخ التعلم، بتصميم برامج التدريب، وتحسين الأداء، ونقل المعلومات، والخبرة، وتقييم النتائج، وتقديم الإرشاد المهني، وإحداث التغير التنظيمي، وتكييف مواد التعلم (A. Swanson et F. Holton 2008, 6-7).

ويعتبر غوبيناث وبورناباريا أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تركز على الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى ما يجب القيام به وما يجب تغييره. والقضايا التي ستتناولها هذه الممارسات هي: التأكد من أن المنظمة لديها السلطة لضمان الموظفين الذين تحتاجهم في ممارسات المنظمة لأهدافها، وأهم ممارسات تنمية الموارد البشرية وأكثرها فعالية هي التدريب والتطوير مشاركة الموظفين وانخراطهم والتطوير المهني لموظفي المنظمة. (Shayegana, Yavari et Bazrkar 2022, 66).

جميع التعريفات المذكورة أعلاه قد طورت من منظور نظري، وإن كان من المحتمل أن تستند إلى الملاحظة والممارسة. (P Wilson 2012, 10) كما أكد هيلتون وماكلين أن تعريف تنمية الموارد البشرية يختلف من بلد إلى آخر، وأن الاختلافات الوطنية عامل حاسم في تحديد طريقة عمل متخصصي تنمية الموارد البشرية (Mcguire 2011, 2-3).

من وجهة نظر أكثر تطبيقية، وجد رالفز وستيفان (1986)، من دراسة لشركات فورتشن 500، أن الناس وضعوا المواضيع التالية تحت مظلة تنمية الموارد البشرية التي حصلت على أكثر من 90 بالمائة: التدريب والتطوير، والتطوير التنظيمي، وتخطيط الموارد البشرية، والتخطيط المهني على الرغم من جميع التعريفات المتاحة، "لا توجد عبارات نهائية مقبولة عالمياً لمعنى إدارة الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية" لا تزال تنمية الموارد

البشرية تخصصها ناشئا، ولا تزال في طور التطوير وإيجاد هوية أوضح لنفسها. ما يتضح من تعريفات تنمية الموارد البشرية أعلاه، والمجالات المساهمة فيها، وهي التدريب والتعليم والتطوير والتعلم، هو أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى التعلم على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لتعزيز فعالية الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة. (P Wilson 2012, 10).

قد يربط البعض تنمية الموارد البشرية بمفهوم الموارد البشرية المستدامة والتي تشير إلى المفهوم الذي يجمع بين فكرة الاستدامة والنهج الناعم للموارد البشرية. ويعزز هذا النهج تأسيس استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تعزيز ثقافة الثقة والتعاون وعلى تطوير مشاركة الموظفين، والتي يعد الولاء لصاحب العمل أحد مكوناتها. ويهدف النهج الناعم لإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق نتائج مالية كافية، ولكن من خلال سياسة بناء "علاقة جيدة بين الموظف والموظف". وفقا للبحث، فإن الاستراتيجية الناعمة فعالة في الاحتفاظ بالموظف لفترة أطول في المنظمة وتشجيعه على مشاركة المعرفة والعمل بشكل أكثر إنتاجية والتصرف بشغف والتزام وتوليد أفكار إبداعية من أجل تحقيق أهداف العمل. وهي نمط من استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية المخطط لها أو الناشئة والتي تهدف إلى تمكين تحقيق الأهداف التنظيمية مع إعادة إنتاج قاعدة الموارد البشرية في نفس الوقت على مدى فترة زمنية طويلة والتحكم في الآثار الجانبية والتغذية الراجعة الذاتية لأنظمة الموارد البشرية على قاعدة الموارد البشرية وبالتالي على الشركة نفسها كما توجد أيضا مفاهيم مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وإدارة الموارد البشرية للصالح العام. تركز إدارة الموارد البشرية الخضراء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء البيئي، تنعكس هذه المفاهيم في ظروف العمل اللائقة ومشاركة الموظفين، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الأبحاث أثبتت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على نتائج مكان العمل غير الأخضر على سبيل المثال، نية الاستقالة. تشرح مبادئ إدارة الموارد البشرية المستدامة كيف يمكن استخدام التنمية المستدامة وتصف هذه القواعد نوع إدارة الموارد البشرية الذي يستحق صفة "المستدامة". (Piowar-Sulej 2021, 2)

تساهم إدارة الموارد البشرية المستدامة في تطوير ثقافة تنظيمية مؤثرة، والأمن الوظيفي، وتعزيز الصحة، والمرونة، والقيادة التشاركية، والميزة التنافسية المستدامة، واقتصاد القيمة المضافة، والمسؤولية الذاتية، والتوازن بين العمل والحياة (Mohiuddin, et al. 2022, 2)

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "نظام إدارة موارد بشرية مسؤول اجتماعيا ومستدام، يتميز بفلسفة واضحة ومجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والممارسات، مع التركيز على تحقيق ثلاثة أهداف أساسية."

تشكل ممارسات الموارد البشرية الخضراء جوهر نظام إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تجسد العمل الأساسي الذي يجب أن يؤديه النظام لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة (Bahuguna, Srivastava et Tiwari 2022, 2)

هـ- أساليب تنمية الموارد البشرية اجرائيا

تعرف أساليب تنمية الموارد البشرية بأنها ممارسات تعبر عن مزيج من أنشطة التعلم المنظمة وغير المنظمة، بالإضافة إلى الأنشطة القائمة على الأداء، والتي تعمل على تحسين الكفاءة الفردية والتنظيمية والقدرة على التعامل مع التغير وإدارته.

فهي عملية رفع المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

3- ابعاد أساليب تنمية الموارد البشرية

أ- التدريب

إن أبسط تعريف للتدريب في نظرية التدريب التقليدية هو اكتساب المعرفة والمهارات المعرفة المهام الحالية، أيضا قدم دوتش تعريفا للتدريب كالاتي التدريب يقدم المساعدة لزيادة الرقي داخل المنظمة، وتكيف العاملين مع التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على مكان العمل، وفي الغالب تسهيل دخول الأفراد إلى عالم الشغل في مستوى الدخول، وهو التحديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية، برامج وتعليمات تمكن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة والمهارة والكفاءة التي تحتاجها لتنفيذ عملها بكفاءة"، في حين عرفه سوانسون بأنه "مجموعة من النشاطات قصيرة الأمد تهدف إلى تنمية كفاءات الأفراد، من خلال توسيع معارفهم التقنية والتطبيقية الملائمة لشروط ومتطلبات العمل الذي يطلب منهم القيام به"، كما يعرف أيضا بأنه . محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريب والممارسة (دشة، 2021/2020، صفحة 78)

ب- التعلم التنظيمي

اعتبر هيربرت سيمون المنظمات منغمسة في ظروف العقلانية المحدودة، وهي فكرة مرتبطة بمنهجيات سايرت ومارش مع نظرية سلوك الشركة. هذه الحالة هي كيف جذبت المعرفة التي تولدها الشركة المزيد من الاهتمام لمجموعة من الباحثين المهتمين بتطوير المعرفة وتأثيرها على ديناميكيات المنظمة. ونظرا للتطور الكبير منذ التسعينيات مع أنظمة المعلومات، فقد تبنت الشركات التعلم التنظيمي الذي خصص كميات هائلة من الموارد

للاستفادة من المعلومات من البيئة وبالتالي تحسين أدائه ونظرا للتطور الكبير منذ التسعينيات مع أنظمة المعلومات، فقد تبنت الشركات التعلم التنظيمي والتي خصصت كميات هائلة من الموارد للاستفادة من المعلومات من البيئة وبالتالي تحسين أدائها (Escandon-Barbosa, Salas-Paramo, & Moreno-Gómez, 2023, pp. 755-756)، التعلم التنظيمي هو نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبنى أساليب تفكير نظامية أكثر شمولاً واتساقاً، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجمعي وتغير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب (بريطل، 2017، الصفحات 107-108).

ج- تطوير المسار المهني

هو أحد الموضوعات التي تتعلق بأبحاث الموارد البشرية، وإدارة المهنة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الرامية إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية على كافة المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ان تطوير المهنة هو عملية زيادة قابلية التوظيف الفردية لتحقيق المهنة المرغوبة ولا يقتصر تطوير المهنة على توفير الفرص للموظفين للحصول على مسارات مهنية أعلى فحسب، بل إنه يوفر أيضاً المزيد من المسؤولية والتقدير للجهود التي يبذلها الموظفون بالإضافة إلى العوامل التنظيمية في شكل جوائز تمنحها الشركة نفسها. (Niati, Efendi Siregar, & Prayoga, 2021, pp. 2386-2385)

د- التمكين

التمكين هو مفهوم واسع الاستخدام في عالم الإدارة وعلم النفس التنظيمي وتم تطبيقه في سياقات متعددة وفقاً لسبريتزر وكيزيلوس ونايسون فإن التمكين هو نشاط السماح للموظفين باتخاذ القرارات في العمل من خلال تحسين حريتهم في اتخاذ القرار. (Djunaedi, Nimran, Al Musadieq, & Afrianty, 2024, p. 27). أي ترخيص الموظفين أو إعطاء المسؤولية للأفراد بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية العامة للمؤسسة (TUNAY, 2019, pp. 244,245,246) وفقاً لهاريس وويلر وكاتسمار فهي تقنية لزيادة مشاعر الكفاءة الذاتية لدى الزملاء التنظيميين. من ناحية أخرى، فإن الكفاءة الذاتية هي الثقة في قدرة الفرد على ترتيب الدافع وخطط العمل وموارد الإدراك المطلوبة لتأكيد السلطة على الإجراءات في وجودهم، كما اعتبر كونجر وكانونجو التمكين بناء تحفيزياً يسمح بتحفيز الذات. وعلاوة على ذلك، فإن التمكين متنوع ولا ينبغي النظر إليه كفكرة واحدة، التمكين

على المستوى الفردي بأنه عملية يمارس من خلالها الشخص نفوذه على الآخرين ويقيم محيطه بشكل نقدي. ترتبط مفاهيم التمكين هذه ارتباطاً جوهرياً للوعي، فضلاً عن الإجراءات والهياكل النفسية الأساسية لتنفيذه الناجح، فضلاً عن غرضه المتمثل في تمكين الأفراد. إن الارتباط بين المعاني المذكورة أعلاه للتمكين والحرية هو عندما يطور الناس إدراكاً لبيئتهم وعملهم، أولئك الذين يشعرون بالدافع الجوهري لإنجاز الأهداف التي يعتقدون أنهم مسؤولون عنها، وثقتهم في قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف تزيد من شعورهم بالتمكين. (Al- bataineh, Ta'amneh, & Alrousan, p. 3) فهو يشير إلى ما هو أبعد من تبادل الخبرات ومشاركتها فاصبح التفكير والرؤية والمناقشة هي المكونات الرئيسية للتمكين (GanjiNia, Gilaninia, & Motlagh Sharami, 2013, pp. 38-39)

المبحث السابع المقاربة النظرية

المطلب الأول مدخل إعادة الهندسة

نشأت إعادة هندسة العمليات التجارية في بداية التسعينيات في أعقاب محاولات من قبل شركات أمريكية كبيرة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لربط العمليات التجارية التي تتجاوز الحدود الوظيفية وكان الهدف هو تأمين الميزة التنافسية تستخدم تقنيات تحليل العمليات التجارية، مثل تحليل مثل تحليل المشكلة، وتحليل السبب الجذري، وتكلفة النشاط، وتحليل المدة، والمقارنة المعيارية، وتحليل التكنولوجيا، وتحليل النتائج، وتحليل العمليات التجارية والقضاء على الأنشطة تحليل الأنظمة الحالية لتمييز نقاط القوة والضعف والافتراضات التجارية والفعالية والكفاءة والحاجة إلى العمليات التجارية. كل تقنية لها نقاط قوة ونقاط ضعف يجب تقييمها قبل الاستخدام حيث أن بعضها أسهل في الاستخدام وأكثر تنوعاً من غيرها، وتتطلب مهارات خاصة، وهي مناسبة لمشاكل محددة.

تستند عمليات إعادة هندسة الشركة إلى الخطوات والإجراءات التي تحدد كيفية استخدام الموارد لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات المستهلكين والأسواق المحددة في سياق هذا التقييم الواضح للمهمة والهدف. يمكن تقسيم طريقة العمل إلى مهام معينة، وحسابها، وتشكيلها، وتحسينها من خلال ترتيب رسمي لخطوات العمل. كما يمكن إعادة تصميمها بالكامل أو إزالتها. من خلال إعادة الهندسة، يتم تحديد وتقييم وإعادة تصميم العمليات التجارية الأساسية للمنظمة، لتعزيز مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. تعتقد إعادة الهندسة أن تحسين كفاءة العمليات الفرعية سيؤدي إلى فوائد معينة، ولكن لا يمكن أن تتحسن إذا كانت العملية نفسها غير فعالة وعفا عليها الزمن. ولهذا السبب فإن التركيز في إعادة

الهندسة هو إعادة تصميم العملية بأكملها لتحقيق أقصى قدر من الفوائد للشركة وعملائها . (Grant & Yeo, p. 2)

أدى التوسع في التعليم العالي إلى الحاجة إلى تحسين الكفاءة في الخدمات الإدارية، جنباً إلى جنب مع نطاق ومرونة أكبر في برامج الدرجات العلمية مما هو موجود حالياً: هناك حاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة ويحاول عدد من مؤسسات التعليم العالي استخدام إعادة هندسة العمليات التجارية كإستراتيجية لإدارة التغيير للحصول على تحسينات في الخدمة. يرى بينرود ودولينس إعادة الهندسة كوسيلة مناسبة لضمان تكيف مؤسسات التعليم العالي مع المطالب المتغيرة المفروضة عليها (Allen & Fifield, 1999, pp. 1-2)

تم تحديد إعادة هندسة العمليات التجارية في بعض الأوساط كوسيلة يمكن للجامعات من خلالها تلبية هذه الضغوط من أجل التغيير، باستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية تتمتع إعادة هندسة العمليات التجارية بإمكانات كبيرة لإعادة هندسة الوظائف الإدارية للجامعات وضمان التحكم في تكاليف التعليم العالي.

تتضمن إعادة هندسة العمليات التجارية تحديد الأهداف التجارية الرئيسية للمنظمة، وضمان تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال من خلال إعادة تصميم العمليات التجارية. بدلاً من الحدود الوظيفية الصارمة. تعمل أقسام مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي على أساس مستقل. وتدعو الحجج المؤيدة لإعادة هندسة مؤسسات التعليم العالي إلى إنشاء عمليات على مستوى المؤسسة وتبعيات عبر حدود الأقسام. وقد يعني هذا محو العمليات تماماً والبدء من جديد، والابتعاد عن العمليات القديمة وغير الفعالة والدافع وراء ذلك هو أن تطبيق التكنولوجيا في المنظمات كان غالباً ما يتعلق بأتمة العمليات الحالية، وهو ما يمكن وصفه بأتمة "الفوضى الحالية". تم تطوير معظم سير العمل وأوصاف الوظائف قبل إدخال أجهزة الكمبيوتر إلى المنظمات لقد تطورت العمليات بدلاً من تصميمها

إعادة هندسة العمليات لديها القدرة على تركيز جهود المنظمة المعاد هندستها على المهام ذات القيمة المضافة، وتقليل عدد العمال المطلوبين لأداء مهمة. إن العمليات التي يتم إعادة هندستها لابد وأن تكون عمليات أساسية وحيوية للأعمال، وإلا فإن المبادرات سوف يكون لها تأثير ضئيل على الأداء العام، وإذا كان التعلم الفعال للطلاب من العناصر الأساسية للأعمال في مؤسسة التعليم العالي فإن مبادرة إعادة هندسة العمليات التجارية سوف تحاول الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لربط عمليات التدريس والتعلم عبر الحدود الوظيفية للأقسام الأكاديمية.

إن أحد المكونات الحاسمة المطلوبة لإنشاء عمليات واعتماديات على مستوى المؤسسة في الجامعة هو إدخال البنية الأساسية المتكاملة لتكنولوجيا المعلومات وهذا يتيح نقل المعلومات والوصول إليها في جميع أنحاء المؤسسة وتصبح المعلومات موردًا على مستوى المؤسسة. (Allen & Fifield, 1999, pp. 1-2)

المطلب الثاني النظرية البنائية

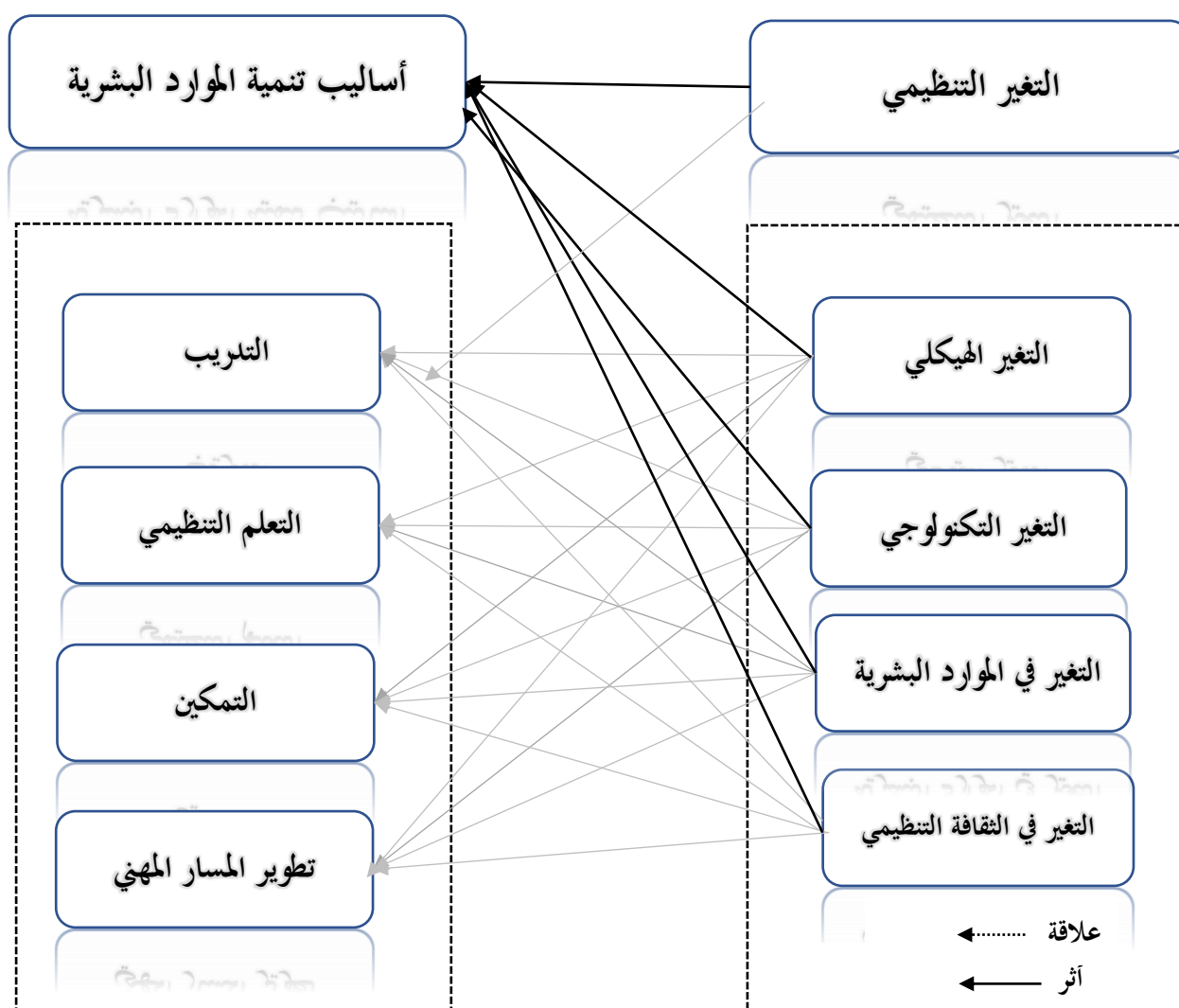
إن التغير في النظام المعقد ينتج عن التفاعلات بين العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان. إن كل هذه العناصر والروابط التي تجمع بينها تشكل بنية النظام، وسوف تشكل، وفقا لحتمية معقدة، سلوك الأطراف المختلفة. كل من هذه الإجراءات هي جزء من كعنصر جديد في النظام، يعمل على توليد تفاعلات جديدة، وبالتالي المساهمة في تطور البنية. يقوم النظام ببناء الفعل الذي يقوم ببناء النظام، في عملية لا نهاية لها. وعلى هذه العملية يعتمد أنتوني جيدنز، في نظريته في البنيوية على تفسير تطور المجتمعات البشرية، من المبدأ الذي يقول إن السلوكيات لا يمكن فهمها من خلال الحتميات الاجتماعية وحدها، والتي هي معقدة للغاية بحيث لا يمكن تحليلها من حيث السبب والنتيجة. إن هذا التعقيد يتطلب من الباحث أن يدرك هامش حرية الفاعل، والذي يفلت من الحتميات التي تم تحديدها داخل النظام. وإن فهم الظواهر الاجتماعية لا يمكن أن يكون إلا ثنائيا، يركز على الفرد المتحرر من عواطفه وأفكاره وسلوكياته، وعلى البنية، مصدر الحتمية. كما ان تطور المجتمع، وبالتالي التغير التنظيمي، هو جزء من هذه الجدلية الدائمة بين الحرية الفردية والقيود النظامية. إن النظام ينظم جزئيا تصرفات الأفراد، ضمن حدود الحرية التي يتمتعون بها، وتساهم هذه التصرفات في تطور البنية الأصلية. كانت هذه الفكرة حاضرة بالفعل في عام 1977 في التمييز الذي أجراه ميشيل كرززيه وإرهارد فريدبرج بين نهجين متكاملين: التفكير الاستراتيجي، الذي يبدأ بالفاعل لاكتشاف النظام، والتفكير النظامي، الذي يبدأ بالنظام لتفسير سلوك الفاعل. إن أصالة أنتوني جيدنز تأتي من حقيقة أنه لا يركز تحليله على الفاعل لاكتشاف النظام، بل على الفاعل نفسه.

إن النظام لا يركز على القيود البنيوية، ولا على المظاهر الذاتية لهذه القيود، بل على التفاعلات الاجتماعية التي تشارك في تطور النظام. تتعامل نظرية البناء مع ديناميكيات التغير الاجتماعي، وليس مع أسباب أو عواقب هذا التغير، والتي تلعب هنا دورا كاشفا ضمن عملية تتجاوزها. إن التغير أقل أهمية من الحركة التي تؤدي إليه، والتي تستمر بعد التطور الذي تم رصده في وقت معين. وبهذا المعنى فإن نظرية البناء هي نظرية اتصالية. ونجد في هذه الديناميكية تطبيقا على تطور المجتمع، وعملية التغير التنظيمي كما يسمح لها علم اجتماع الابتكار والبحث في استخدامات أدوات الاتصال بالظهور. (Gleonnec, 2001, pp. 96-97)

لذلك فإن نظرية البناء تثير ثنائية البناء كعامل مؤثر على الأفعال البشرية وباعتبارها متأثرة بالبشر. إنها تتغلب على الثنائية بين السمات البنيوية الموضوعية للمنظمات والفعل المعرفي الذاتي للوكلاء البشرين. يشير مفهوم البناء إلى الاعتماد المتبادل بين البنية والوكالة. عندما يستعين الوكلاء بالقواعد والمعايير الفعلية، فإنهم إما يعيدون إنتاج البنية أو يعدّلونها. تشير نظرية البناء إلى الاستمرارية البنيوية، وفي نفس الوقت، الابتكار والتغير.

(Ngayo, 2012, pp. 137-138)

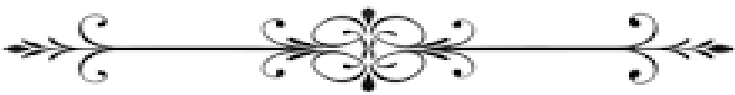
المبحث الثامن نموذج الدراسة



خاتمة الفصل

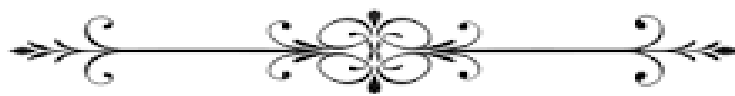
استعرضنا في الفصل الأول التأسيس النظري والمفاهيمي للدراسة، من خلال عرض إشكالية البحث وصياغة أهدافه ومحاوره، إضافة إلى بيان الأسباب العلمية والعملية التي دفعتنا إلى تناول موضوع التغير التنظيمي بالدراسة والتحليل في قطاع التعليم العالي خاصة. كما تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد موقعها ضمن الحقل المعرفي السابق، فضلاً عن تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها واستكمال ما أغفلته البحوث السابقة من جوانب نظرية وتطبيقية.

يعد التغير التنظيمي من أبرز الظواهر التي تشغل الفكر الإداري والاجتماعي المعاصر، لما يمثله من استجابة حتمية للتحويلات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية التي تحيط بالمنظمات الحديثة. وقد أضى التغير التنظيمي ليس مجرد عملية إدارية تقنية تعنى بإعادة هيكلة الأنظمة والإجراءات، بل أصبح موضوعاً سوسيولوجياً يرتبط ببنية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وبأنماط السلطة، والثقافة التنظيمية، وهو ما يجعل فهمه يتجاوز البعد الإداري إلى تحليل اجتماعي شامل، الأمر الذي سنحاول عرضه ضمن سياق الفصل الثاني.



الفصل الثاني

التفسير السوسيولوجي لموضوع التغير التنظيمي



تمهيد للفصل

هناك عوامل مهمة تجبر المنظمات على التغير وهو ما يقودها في بعض الأحيان الى التغير المخطط وأحياناً بغير تخطيط، والسبب الكامن وراء ذلك هي تلك التغيرات المحيطة والتي تشوه توازنها لذلك تسعى لتصحيح مسارها من خلال تطبيق برامج التطوير والتحسين المستمر للنضال مع الظروف التنافسية وللحصول على نتائج أفضل والحفاظ على وجودها ولتتكيف مع بيئتها التي لها طبيعة ديناميكية تتغير باستمرار. ان التغير أمر لا مفر منه في حياة الإنسان. بدأ من عالم الأعمال الذي أدرك أولاً أهمية التغير لتحسين جودة الإنتاج الناتج، وصولاً إلى الإدارة التي بذلت جهوداً وأساليب مختلفة لحل المشكلات التي تنشأ نتيجة للتغيرات. نسعى من خلال الفصل الثاني تقديم تفسير سوسيولوجي للتغير التنظيمي، من خلال استعراض تطور المفهوم ومجالاته وأنواعه ومراحله، ثم تحليل آلياته ضمن الأطر النظرية الاجتماعية التي تناولت التحول داخل المنظمات. كما يسلط الضوء على العوامل المؤثرة في التغير التنظيمي مثل القيادة، والثقافة، والمشاركة، والتعليم، وعلى الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغير وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

الفصل الثاني التفسير السوسيولوجي لموضوع التغير التنظيمي

ان التغير التنظيمي هو جزء من التنمية التنظيمية التي لا "تتعلق بالتغير"، بل تتعلق بإنشاء منظمات عظيمة تساعد القادة على إحداث التغير أثناء تطوير المنظمات العظيمة. ومع ذلك، "لا يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق ومعمم لمنظمة عظيمة لأن أي حل لمشكلة التنظيم يخلق حتما مشكلة أخرى" (O. Odor, 2017, p. 58).

ان تأسيس المراجعة حول الإطار النظري للتغير التنظيمي يقتضي معالجة المحاور ادناه:

المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتغير التنظيمي

المطلب الأول تطور مفهوم التغير التنظيمي

خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، كان المؤلفون الأوائل، الذين أصبحوا فيما بعد من الكلاسيكيين في النظرية التنظيمية، مهتمين بموضوع التغير في المنظمات. وباعتبارهم روادا، فقد طرحوا الأفكار الأولى، ولا سيما أن زيادة المنافسة دفعت المنظمات إلى التفكير في تكييف هياكلها. وفي الوقت نفسه، تظهر الدراسات التي أجريت على الشركات الصناعية أن السياق الخارجي للمنظمات يؤثر على اختيارها للهياكل، أو حتى يحدده.

وفي ستينيات القرن العشرين، أدت الدراسات التي أجريت على الشركات الصناعية إلى ظهور ما يسمى بنظرية الطوارئ الهيكلية وترى أن السياق الخارجي للمنظمات يحدد بنيتها. ومع ذلك، فقد تعرضت لانتقادات بسبب طابعها الحتمي والوظيفي والإيجابي والقياسي

لقد شهدت فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين انطلاقة حقيقية لنظريات التغير التنظيمي. وتنوع المناهج وتظهر الخلافات: التغير الذي يُنظر إليه من منظور الجهات الفاعلة ومن جانبه الإجرائي أو جذري أو هامشي أو من خلال طابعه المتعمد أو مقيد.

منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أصبح التفكير في التغير التنظيمي أقل مفاهيميا وأكثر تحليلاً وأكثر تطبيقاً في نفس الوقت. إن الحاجة إلى رؤية للتغير تميز بين الثابت والمتطور في المنظمة، ومسألة سرعة التغير أو تخصيصه، ما زالت مفتوحة. (ZAHAF, 2022/2023, pp. 30-31)

المطلب الثاني مجالات التغير التنظيمي، أنواعه وخصائصه

1- مجالات التغير التنظيمي

أكد رنيسيس ليكرت على استمرارية التغير، مشيراً إلى أن جميع المنظمات تعاني من تغيرات صغيرة أو كبيرة بطريقة ما (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 123)، ومن المعروف عالمياً أن محتوى التغير التنظيمي واسع إلى حد ما (ANINKAN, 2018, p. 110) اما مجالات التغير المستهدفة أساساً بالمؤسسة هي أربع مجالات

تنظيمية يمكن أن تكون أهدافا للتغير، وهي الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية.

أ- التغير التنظيمي الهيكلي

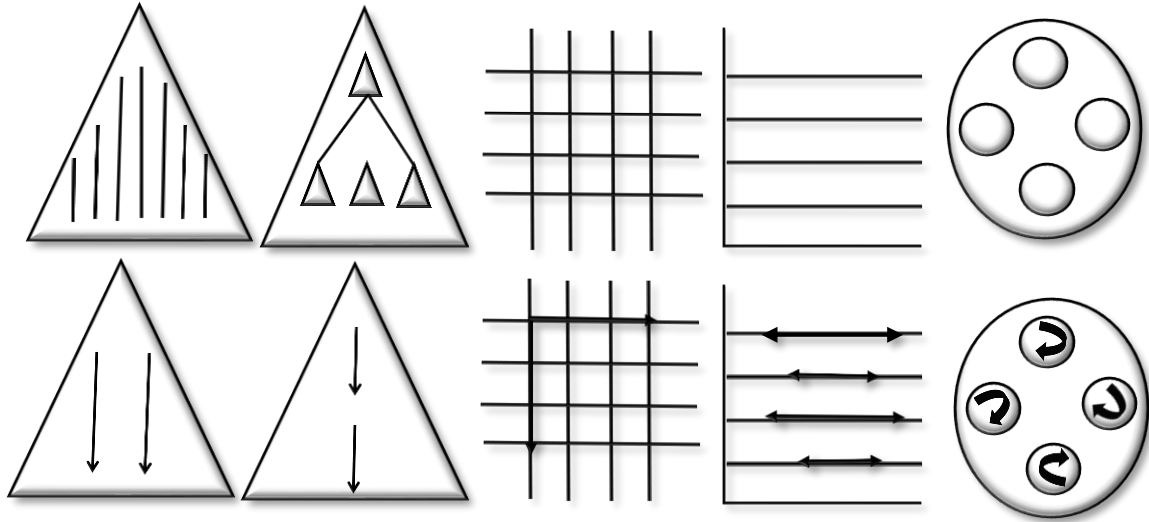
يتم النظر إلى الهيكل بمعناه الأوسع، وهذا يشمل كل من الهيكل التنظيمي الفعلي للعمليات والأنظمة، غالبا ما يوصف هذا بالهندسة المعمارية التنظيمية. يشمل مفهوم الهيكل أيضا التصميم التنظيمي أو إعادة التصميم (Maes & Hootegeem, 2019, p. 727) يشير التصميم التنظيمي إلى عملية هيكلة المنظمة بحيث يمكنها الوفاء بمهمتها والتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. من الناحية التعريفية، يتألف التصميم التنظيمي من "المكافآت الهيكلية، وممارسات القياس التي تهدف إلى توجيه سلوك الأعضاء نحو أهداف المنظمة بالإضافة إلى المعايير المستخدمة لاختيار الأشخاص للمنظمة، فالهيكل هو العنصر التصميمي الأكثر بروزا، وهو "نمط تعريف الوظيفة، وعلاقات السلطة والاتصال الممثلة في مخططات التنظيم، وأوصاف الوظائف، وما إلى ذلك" كما تم تعريفه حسب جرينوود وميلر على أنه هياكل المساءلة والمسؤولية المستخدمة لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات، وممارسات الموارد البشرية والمعلومات وعمليات الأعمال التي تنشط هذه الهياكل. ان التصميم ليس هو نفسه الهيكل. يشير هذا المصطلح بشكل عام إلى "تنظيم التعاون الجماعي" ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

- الهيكل: أي النظام الرسمي الذي يحدد توزيع العمل والسلطة واتخاذ القرار والمسؤولية (الأجهزة).
- المهمة: أو سبب وجود المنظمة والتعريف المقابل للغرض والأهداف (بشكل عام، البرمجيات).
- القدرة على الاستجابة لبيئة متغيرة باستمرار، ديناميكية: داخليا (الأجهزة والبرامج) وخارجيا (المنظمة والبيئة) من حيث الملاءمة. تاريخيا، تم مساواة فكرة التصميم بالهيكل. يشير الهيكل إلى إسناد المنظمة للسلطة والمسؤولية ويفترض عادة عنصر الاستقرار: الهياكل أشياء مستقرة. يمكن التفكير في الهيكل مجازيا على أنه الهيكل العظمي للمنظمة. يتم التقاطه عادة في مخطط تنظيمي، وهو الرسم التخطيطي الذي يصور الطريقة التي يتم بها تقسيم المنظمة. يشير هذا المصطلح، باختصار، إلى الخطوط الرسمية للسلطة التي يعتقد أنها تحدد المنظمة، وفي الممارسة العملية، قد لا تتطابق علاقات القوة بشكل مباشر مع علاقات السلطة. ومع مرور الوقت، أظهرت المنظمات تفضيلا لأنواع مختلفة من الهياكل. تتطور الأنواع التنظيمية المثالية من الهياكل المعقدة مع أشخاص بسيطين، إلى هياكل أبسط مع أشخاص معقدين، مما يعني أن التسلسلات الهرمية العميقة وأوصاف الوظائف التفصيلية للغاية للموظفين يتم استبدالها بتصميمات أكثر تسطحا مع قدر من الاستقلال. ومع ذلك، كانت الهياكل التنظيمية في البداية معقدة ومفصلة.

(Cunha, Clegg, Gaim, & Giustiniano, 2022, pp. 36-37)

يعني التغير في هيكل الإدارة او التغيرات الاستراتيجية (ANINKAN, 2018, p. 110)، ويمكن تغير المسائل الهيكلية مثل تقسيم العمل، وأنظمة التشغيل، ونطاق السيطرة، والتصميم التنظيمي إذا اعتبرت أنها لم تعد مناسبة للوضع والظروف القائمة. وقد يكون من الضروري النظر في إدخال تغيرات على أوصاف الوظائف، وإثراء الوظائف، وتنفيذ نظام مكافآت يعتمد بشكل أكبر على الأداء أو تقاسم الأرباح. يمكن دمج مسؤوليات الأقسام لتحقيق الفعالية والكفاءة. يمكن القضاء على بعض الطبقات الرأسية وتوسيع نطاقات التحكم لتقليل البيروقراطية وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للديناميكيات البيئية. يمكن قطع القواعد/الإجراءات التي يُعتقد أنها تعيق الأداء واستبدالها بالقواعد/الإجراءات اللازمة لتحسين التوحيد القياسي. ويمكن أيضا تسريع عملية صنع القرار من خلال زيادة اللامركزية. في الواقع، إذا كان التصميم التنظيمي ذو البنية البسيطة يعتبر غير مناسب، فمن الضروري النظر في تعديله إلى بنية مصفوفة، أو بنية فريق، أو شكل آخر. (Sri Utami, 2007, pp. 126-127) وبالتالي التغير في الهيكل التنظيمي يعني إعادة تعريف وتنظيم الأدوار التنظيمية والعلاقات وإجراء تغيرات في الهيكل التنظيمي بحيث يتم استخدام الأساليب تنظيمية مستحدثة مثل توسيع أو تقليل الاختبار، وتحديد اتخاذ القرار، اختيار نوع الإدارة اللامركزية أو المركزية، تنظيم قنوات الاتصال (Somunoğlu İkinci, 2014, pp. 123-124)

شكل رقم (2) يوضح كيفية تطور الهياكل التنظيمية



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Cunha, Clegg, Gaim, & Giustiniano, 2022, p. 37) ان التنسيق المتوقع يزيد من الكفاءة من خلال إزالة هدر الموارد (بما في ذلك الوقت والمواد)، وهو ما يفسر البحث عن "أفضل طريقة واحدة كما يحافظ على هياكل التكلفة القابلة للتطبيق، ويزيد من الاتساق التشغيلي والسلامة من خلال إنشاء إجراءات تشغيلية قياسية أو قواعد آلية ويحدد قواعد اللعبة التنظيمية، ويحمي توقعات السلوك لدى المنظمة وبالتالي ثقافتها وهويتها. وتشير الأنشطة الإدارية التقليدية

مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه، في الأساس، إلى آليات التحكم وقد يكون التحكم أمرا جيدا للغاية، بل إنه يصبح في بعض الأحيان غاية وليس وسيلة. وعندما تصبح البيروقراطيات مهووسة باتباع القواعد بدلا من المهام التي من المفترض أن تساعد القواعد، فإنها قد تكتسب السمات المنسوبة إلى المنظمات الكافكاوية، وهي الأنظمة المهووسة بأعمالها الداخلية لدرجة أنها تضع القواعد فوق المهمة. قد تعامل البيروقراطية السياسات على أنها صناديق سوداء لا يمكن فهمها/التأثير عليها من قبل أولئك الذين ينفذونها، مع تأثيرات ضارة مثل انخفاض الفعالية بمعنى انه يمكن القول إن المنظمة موجودة حتى تعمل القواعد عندما يتم انتهاك القواعد، يمكن ملاحظة أن الروح البيروقراطية فاسدة ولأن القواعد غير كاملة ومتناقضة فإنها تواجه الناس أحيانا بمفارقات براجماتية ومواقف محيرة، حيث يجب عصيانها حتى يتم طاعتها. (Cunha, Clegg, Gaim, & Giustiniano, 2022, p. 38) ولهذا فان النظام البيروقراطي المخصص للإنتاج الضخم يفتقر إلى المرونة اللازمة للتكيف مع التقلبات السريعة في السوق العالمية. وبالتالي فإن نهاية البيروقراطيات تشكل التحدي الرئيسي لمستقبل تحول المنظمات والمجتمعات وفي مواجهة هذه التحديات، حيث يسعى المديرون إلى جعل المنظمات أكثر مرونة للانتقال من هيكل هرمي إلى هيكل أكثر قابلية للتكيف تتم توزيع المسؤوليات والموارد على وحدات شبه مستقلة تعتمد على مجموعة أساسية من الأنشطة.

وبالتالي تحويل هيكلها البيروقراطي الهرمي "الميكانيكي، والتحرك نحو هيكل أكثر تسطحا ومرونة، وهو ما يسمى بالهيكل "العضوي"، وهذا لأسباب تتعلق بالكفاءة. تم تطوير فكرة البنية العضوية أيضا من قبل مينتيريج الذي يصف الأدهقراطية بأنها تسمح بدمج عمل الخبراء من مختلف التخصصات في مجموعات مشاريع تتشكل وفقا للاحتياجات وتعمل بسلاسة، هاته الرؤية الاجتماعية الديناميكية للتنظيم العضوي او التنظيم الذاتي يسمح بإدارة المواقف المعقدة التي لا يستطيع الخبير حلها بمفرده. (Desgourdes, 2019, pp. 39-40)

فالمنظمة يمكن ان تصبح غير متوازنة بسبب الإفراط في السيطرة ما يخلق فائض في التنظيم، مع انتشار القواعد ويمكن أن يتجلى هذا في شكل جمود. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتشابك المنظمات في قواعدها بحيث لا يصبح تنفيذها شكلا من أشكال التبسيط بل تعقيدا حيث توجد العديد من القواعد المتشابكة مع بعضها البعض. يمكن أن يأتي الاعتماد المفرط على القواعد على حساب ظهور أو مبادرات من أسفل إلى أعلى نتيجة للتفاعلات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة والتي تسمح لها بالتكيف والتعلم استجابة للمشاكل اليومية، غالبا من خلال الارتجالات البسيطة وغير العادية وبالتالي، يجب على المصممين إدارة المخاطر الديدالية البارعة والمعقدة والمربكة. قد يخلق المصممون مخاطر إذا كان التصميم قائما على أي من الأمرين لأن التآرجح الحاد لأحد القطبين إما أن يذيب الشمع الناتج عن الطيران عاليا جدا أو ينقع الريش

الناتج عن الطيران منخفضا جدا فوق البحر. وبالتالي، يواجه مصممو المنظمات تحديا يتمثل في الحاجة إلى العمل في أوضاع متناقضة :

- ✓ يحتاجون إلى تحديد القواعد ولكنهم يسمحون بمساحة للظهور: أي تحديد الروتين ولكنهم يسمحون بمساحة للارتجال، أي يحافظون على سلاسة هذه الحدود لدعوة الطاقة الجديدة .
- ✓ تحقيق التوازن بين الأهداف العملية والإنسانية أو تعزيز أهداف المنظمة وحقوق أعضائها.
- ✓ يتعين عليهم خلق الانضباط والسماح بالنوايا الحسنة التي تحدد رأس المال الاجتماعي، والتي بدونها تفتقر المنظمة إلى "الشعور بالانتماء" الضروري، والذي يميز مجتمعات العمل.
- ✓ يحتاجون إلى الاستقرار ولكن التغير ضروري للحفاظ على الاستقرار. كما لاحظ ريفكين وسيجلكو "غالبا ما يستفيد النموذج الذي يتبنى عنصرا يدفعه نحو البحث الواسع من عنصر ثان يسحبه نحو الاستقرار.

(Cunha, Clegg, Gaim, & Giustiniano, 2022, pp. 44-45)

ويمكن إجراء تغييرات في أدوار العمل، من خلال إعادة تصميم عمل الموظفين بأنشطة ومسؤوليات مختلفة، وإعادة تنظيم سير العمل، وتغيير المعايير وما إلى ذلك. (Syahputra, 2022, p. 641) من أجل بناء هياكل تنظيمية تحقق التوازن في النطاق الإشرافي وخطوط الاتصال الوظيفي، والتوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة، بالشكل الذي تكون فيه قادرة على استيعاب التعديلات التنظيمية، وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة لهذه المنظمات لتمكينها من الاستجابة والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة في البيئة المحيطة (Alsulami, 2024, p. 12)

ب- التغير التكنولوجي

يتضمن التغير في التكنولوجيا تغيير التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة لزيادة الجودة في الإنتاج (Somunoğlu İkinci, 2014, pp. 123-124) لذلك غالبا ما يكون تغيير التكنولوجيا ضروريا لتحسين فعالية عمل الموظفين وتحسين أداء المنظمة. تتضمن التغيرات التكنولوجية عادة الآلات ومعدات العمل وأساليب العمل، وأكثرها لفتا للانتباه اليوم هو الأتمتة أو الحوسبة. الأتمتة تحل محل البشر بالآلات والتي يمكن أن تعمل بشكل أسرع وأكثر دقة وأرخص. إن أنظمة المعلومات المتطورة تجعل إدارة المعلومات والاستفادة منها أمرا سهلا بشكل مذهل. (Sri Utami, 2007, pp. 126-127) وبالتالي تشير التغيرات التكنولوجية إلى التغيرات إصلاح البيئة التشغيلية المتعلقة بإدخال تقنيات جديدة إلى العمليات التجارية، والتغيرات النظامية (ANINKAN, 2018, p. 110) وبالتالي يشمل التغير التكنولوجي إدخال أجهزة جديدة سواء شمل التغير المكائن ومعدات الإنتاج، أو استخدام الحواسيب بشكل واسع. (Alsulami, 2024, p. 12)، يتم التعامل في

مجال التكنولوجيا من خلال إدخال معدات جديدة في إكمال العمل . لان الاستراتيجيات التنافسية في التغير تتطلب تغيرات متسقة للأفراد وأدوار العمل والتكنولوجيا (Syahputra, 2022, p. 641)

ج- التغير في الثقافة التنظيمية

إن كل ما يحدث داخل المؤسسة هو في الواقع متوقف على الفرد وكل تغير إنما يتم من خلاله، لذلك لا يمكن الحديث عن التغير الحقيقي الا إذا كان مقرونا بتغير في الفرد على مستوى إدراكه وقيمه وذهنياته واتجاهاته وبصفة عامة على ثقافته ثم سلوكياته.

وعادة ما يشير الباحثون إلى أن من أصعب مجالات التغير هو ما يرتبط بجوانب الثقافة التنظيمية وقيم واتجاهات وسلوكيات أفرادها، وهو ما يفسر العدد الكبير لحالات الفشل التي تعرفها مشاريع التغير الثقافي، وفي هذا الإطار يشير Quinn وزميله بأن إحداث تغير في هذا المجال سيواجه بمقاومة كبيرة من جانب الافراد لما يحدثه من زعزعة الاستقرار، وهو ما يستدعي من جانب القادة خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغير. وقد أكد Kotter بأن ثقافة المؤسسة هي من أكثر الأمور قابلية للتغير، وأن أية محاولات تغير تستهدف جماعة عمل أو قسم أو المؤسسة ككل، ستكون عديمة الفائدة، حتى بعد جهود سنوات عديدة، ما لم يتم تثبيت وترسيخ هذه التغيرات في ثقافتها، أي في القيم المشتركة بين الأعضاء وما لم تتجذر في سلوكياتهم. وتزداد صعوبة التغير في هذا المجال كلما ازدادت ثقافة المؤسسة قوة أي عندما تلقى القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة قبولا بين عدد كبير من الأفراد، في حين تقل هذه الصعوبة وتزداد فرص نجاح التغير عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة أي عندما تكون مكونات هذه الأخيرة متباينة ومختلفة بين الافراد وتكون نسبة ما هو مشترك بينهم قليلة.

ويشير Heller أن إمكانية النجاح في التغير الثقافي تزداد عندما تتمكن الإدارة والمسؤولين عن مشروع التغير من خلق الظروف المناسبة التي تشجع الأفراد على هذا التغير وإقناعهم به وتحفيزهم على إحداثه وإنجاحه من خلال تمكينهم من المشاركة فيه. (برباش، 2016/2015، صفحة 38)

د- التغير في الموارد البشرية (البشري)

تشير إلى قدرة المنظمة على تفهم شخصيات العاملين لديها، وإدراك سلوكياتهم من أجل الاستمرار بتطوير كفاءات جديدة، وتغير كفاءة العاملين لديها، وتطويرهم وتجهيزهم لعمليات التغير من خلال تطوير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية، والتطورات التنظيمية، وإعادة توجيههم بتعديل معارفهم ومهاراتهم لتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة (Alsulami, 2024, p. 12)، وبالتالي تشير التغيرات في عملية إدارة الموارد البشرية والتي ترتبط بزيادة إنتاجية العمالة وكفاءتها، وتطوير المهارات والكفاءات (ANINKAN, 2018, p. 110)، وبالتالي فالتغير في العامل البشري يشير إلى التغيرات الجذرية في

الاعتقاد والسلوكيات، بما في ذلك التغيير في معرفة ومهارات ومواقف العمال في العلاقة مع سياسات الإدارة التي تم ضبطها حديثا (Somunoğlu İkinci, 2014, pp. 123-124) لذلك سواء فرديا أو في مجموعات أو ككل كأعضاء في المنظمة. باعتبارها الأصول الأكثر أهمية والعامل الرئيسي لنجاح أي منظمة، تحتاج الموارد البشرية إلى المزيد من الاهتمام والإدارة الخاصة. تغيرات الموارد يمكن أن يختبر البشر تغيرات بما في ذلك استبدال الأشخاص (الدوران)، والنقل، والترقية، وخفض الدرجة، التغيرات في المواقف والدوافع وسلوك العمل؛ تحسين المعرفة ومهارات العمل، والتغيرات في القيم الثقافية التنظيمية التي تشكل الأساس لسلوك كافة أعضاء المنظمة. (Sri Utami, 2007, pp. 126-127) تتضمن التغيرات التي تركز على المواقف تغير المواقف والقيم من خلال النداء المقنع وبرامج التدريب وبناء الفريق وبرامج التغيير الثقافي، في حين يمكن التعامل مع مهارات العمل من خلال برامج التدريب على الوظائف (Syahputra, 2022, p. 641)، ان السخط في المنظمة له تأثير كبير على اتخاذ الخطوات الأولى لبدء التغيير وتطوير طرق بديلة، قد تظهر الحاجة إلى تغيير تنظيمي كتحفيز من داخل المنظمة، في حين أنه قد يتم إنتاجه أيضا من فكرة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، بالنسبة لأي منظمة لا ترغب في الإغلاق والتوقف النهائي لها، من المهم للغاية أن تكون في سلام وتوافق مع التغيرات المحيطة بها. خاصة فيما يخص حتمية ان تكون منظمة حديثة، لمسيرة التطورات في العالم وتجديد نفسها باستمرار، يمكننا بسهولة أن نفهم سبب حاجة المؤسسات إلى اتباع التغيرات والابتكارات ولماذا تتبنى هذا الهدف (Somunoğlu İkinci, 2014, pp. 123-124)

2- أنواع التغيير التنظيمي

حدد ناولر وتوشمان بعض فئات التغيير: التغيير الجذري مقابل التغيير التدريجي، والتغيير التفاعلي مقابل التغيير الاستباقي.

أ- التغيير الجذري

التغيرات الجذرية هي تحولات مستمرة تنحرف بشكل ملحوظ عن المسارات التنظيمية الراسخة. التغيرات الجذرية تؤدي إلى انحرافات كبيرة عن نماذج وأنشطة الأعمال التقليدية (R. AL-NAKEEB & Yasin, 2024, p. 9) هي نقاط تحول مميزة تعمل على تغيير قيم المنظمة أو رسالتها أو سبب وجودها بشكل كبير (E. Baran, N. Filipkowski, & A. Stockwell, 2018, p. 2) وفقا لناولر وتوشمان هو التغيير الذي يؤثر على نظام المنظمة بأكمله ويعيد تعريف المنظمة بشكل أساسي أو يغير إطارها الأساسي، بما في ذلك الاستراتيجية والهيكل والأشخاص والعمليات و(في بعض الحالات) القيم الأساسية. يستخدم التغيير أو النهج الجذري لمعالجة مشاكل أكثر جوهرية خاصة في بعض المواقف، مثل بعد فترة من التقلبات أو التغيير السريع

غير المتوقع في البيئة مثال إنشاء وتنفيذ علامة تجارية لصاحب العمل أو إقامة مشاريع لمواءمة أنظمة الحوافز مع التغيرات الثقافية المرغوبة (E. Baran, N. Filipkowski, & A. Stockwell, 2018, p. 2) يؤدي التغير الجذري إلى إعادة تنظيم استراتيجي للشركة. لا يمكن استخدام عملية التغير هذه بنجاح إلا إذا كانت مدفوعة بقيادة عالية الجودة وليس فقط إدارة ممتازة (Kretschmar, 2020, p. 25)

ب- التغير الجزئي

ويشمل اجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة أو الوحدات فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والاجراءات أو تغير بعض العمال أو بعض الآلات في وحدة معينة.

ت- التغير التدريجي

غالبا ما يكون متخصصو الموارد البشرية في قلب الأنشطة مثل إدارة المسوحات التنظيمية وتقديم المشورة الإدارية للمديرين والموظفين (E. Baran, N. Filipkowski, & A. Stockwell, 2018) هي التغيرات التي تحدث طوال الوقت في المنظمات، ولا يلزم أن تكون صغيرة. أشياء مثل التغيرات في هيكل المنظمة، وإدخال تكنولوجيا جديدة والتعديلات الكبيرة في ممارسات الموظفين كلها تغيرات كبيرة ومهمة، ولكنها تحدث عادة ضمن التعريف الحالي وإطار مرجعي للمنظمة. يزعم جونسون أن النهج التدريجي للتغير أكثر شيوعا وأن هذا النوع من التغير يستخدم عادة لتعظيم الأداء قصير الأجل. المنطق وراء وجهة النظر التدريجية هو أن البيئة تتغير باستمرار وأن التغير التدريجي باعتباره عملية مستمرة هو أحد الطرق لتأمين مستقبل الشركة وتحسين الأداء التنظيمي (ANINKAN, 2018, pp. 110-111).

ان التغير التدريجي يستهدف عادة "إصلاح" أقسام معينة في المنظمة (على سبيل المثال إعادة هيكلة مركز اتصال لإعطاء الموظفين المزيد من الاستقلالية)، أو مشاكل محددة (على سبيل المثال، قد تؤدي كليات إدارة الأعمال الجامعية التي تجد أن تسجيلاتها لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال تنخفض إلى تغير طرقها في التوظيف) (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 32).

التغير التدريجي هو عملية مستمرة من التغيرات الصغيرة بحيث تظل القيم والمواقف والسلوكيات الأساسية في المنظمة دون تغير. ومن الناحية المثالية، تدير المنظمة عملية التغير هذه باعتبارها منظمة متعلمة (Kretschmar, 2020, p. 24)

ث- التغير التفاعلي

يتميز بأنه التغير الذي يتم تنفيذه استجابة لبعض الأحداث الخارجية و/أو مشاكل تشغيلية وإدارية داخلية خطيرة. ويرى بينيس وتوماس أن التغير التفاعلي هو تغير في السياسات التنظيمية يتم تنفيذه ردا على وقوع

حدث ما. يبدأ هذا التغير بسبب ضغوط القوى الخارجية. يتم إجراء التغيرات استجابة لموقف ما، وهي في الأساس غير مخطط لها بطبيعتها. تقوم الإدارة بإجراء تغيرات للتعامل مع المشكلة بطريقة سريعة وروتينية لأنها لا تملك الوقت لتحليل الموقف وإعداد خطة مدروسة جيداً. يتم الرد على الأحداث البيئية والتهديدات والفرص المختلفة على الفور. (Paritosh & Balvinder , 2021, p. 88)

ج- التغير الاستباقي

هو ذلك التغير الذي لا تواجه فيه المنظمة حالياً أي مشاكل خطيرة ولكن المديرين يتوقعون الحاجة إلى التغير لوضع الشركة في وضع أفضل، أو مشاكل محتملة حالية. على الرغم من أن هذا النهج الاستباقي للتغير مفضل بشكل عام، إلا أن معظم الشركات تميل عملياً إلى اتباع نهج رد الفعل، وعادة ما يكون ذلك نتيجة للرأي السائد بأنه لا توجد حاجة للتغير إذا كان الأداء الحالي مرضياً. (بن عبد العزيز و نشيدة، 2011، صفحة 5)

ح- التغير المستمر

تشمل التصنيفات الأخرى للتغير في الأدبيات، التغير المستمر والمتقطع K والتغير المخطط والناشئ، والتغير التنموي، والتغير المتقارب، والتغير الانتقالي يتضمن تعديلات تدريجية مستمرة تتوافق مع الاتجاهات الاستراتيجية الحالية (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, p. 9)، إن التغير التنظيمي يمكن أن يتخذ شكل تعديلات صغيرة تعمل على تحويل العمليات أو السلوكيات تدريجياً (E. Baran, N. Filipkowski, & A. Stockwell, 2018, p. 2) تستخدم عبارة التغير المستمر لتجميع التغيرات التنظيمية التي تميل إلى أن تكون مستمرة ومتطورة وتراكمية. والافتراض الشائع هو أن التغير ناشئ، أي أنه تحقيق لنمط جديد من التنظيم في غياب نوايا مسبقة صريحة ويوصف التغير بأنه قائم على التحديثات المستمرة لعمليات العمل والممارسات الاجتماعية ويركز الباحثون على "التكيف والتجارب مع الطوارئ اليومية، والانهيارات، والاستثناءات، والفرص، والعواقب غير المقصودة" وبما أن هذه التكيفات "تتكرر، وتشتبك، وتتضخم، وتستمر، فإنها يمكن أن تنتج بمرور الوقت تغيرات تنظيمية ملحوظة ومذهلة، إن السمة المميزة للتغير المستمر تكمن في فكرة مفادها أن التعديلات الصغيرة المستمرة، التي تنشأ في وقت واحد عبر الوحدات، يمكن أن تتراكم وتخلق تغيراً كبيراً ويفترض هذا السيناريو وجود ترابط وثيق بين العناصر. وعندما تخف حدة الترابط، فإن هذه التعديلات المستمرة نفسها، التي تقتصر الآن على وحدات أصغر، تظل مهمة باعتبارها جيوباً للابتكار قد تثبت ملاءمتها في البيئات المستقبلية. (E. Weick & E. Quinn, 1999, p. 375)

التغير المستمر مستمر، وصغير النطاق، ومضمن في الممارسات اليومية للمنظمات، يسلط العديد من العلماء الضوء على الحاجة إلى منظور وجودي جديد للتغير والمنظمة اقترح تسوكاس وتشيا سنة 2002 من

بين أوائل العلماء الذين عبروا عن الحاجة إلى وجود أنطولوجيا جديدة للتغير والمنظمات، وجود أنطولوجيا عملية، بدلا من "أنطولوجيا الأشياء"، لالتقاط جوهر التغير المستمر وفقا لهؤلاء العلماء، فإن علم الوجود للعمليات، من ناحية أخرى، يمكن من إدراك حالة ثابتة من التغير والتطوير في المنظمات. في هذا المنظور، يعطي التغير الأولوية للمنظمة، ففي حالة التغيرات المستمرة تصنع المنظمة وتعيد تشكيلها. لتسليط الضوء على علم الوجود للعمليات، يقترح المؤلفون مصطلح "التحول التنظيمي" (Beycioglu & Kondakci, 2021, p. 796)

خ- التغير المتقطع او العرضي

هي تعديلات متقطعة تتماشى مع المسار الحالي للمنظمة (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, p. 9) يزعم أنصار ن هذا النهج فعال من حيث التكلفة لأنه لا يعزز عملية لا تنتهي من مبادرات التغير المكلفة، وأنه يخلق اضطرابا أقل ناجما عن التغير المستمر (ANINKAN, 2018, pp. 110-111)

التغير العرضي تستخدم عبارة "التغير العرضي" لتجميع التغيرات التنظيمية التي تميل إلى أن تكون غير متكررة ومتقطعة ومتعمدة. والافتراض هو أن التغير العرضي يحدث أثناء فترات التباعد عندما تبتعد المنظمات عن ظروف التوازن الخاصة بها. والتباعد هو نتيجة لعدم التوافق المتزايد بين البنية العميقة بالقصور الذاتي والمتطلبات البيئية المتصورة. ويطلق على هذا الشكل من التغير اسم "العرضي" لأنه يميل إلى الحدوث في فترات مميزة حيث تتسارع التحولات بسبب أحداث خارجية مثل تغير التكنولوجيا أو أحداث داخلية مثل تغير الموظفين الرئيسيين (E. Weick & E. Quinn, 1999, p. 365)

د- النهج المخطط للتغير التنظيمي

وفقا للوين في بامفورد وفوريستر فإنه يحاول شرح العملية التي تؤدي إلى التغير. ويؤكد ان النهج المخطط على أهمية فهم الحالات المختلفة التي يتعين على المنظمة أن تمر بها من أجل الانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة مرغوبة محددة. التغير المخطط هو جهود التغير الاستباقية المختلفة التي يتم تنفيذها عمدا من قبل المنظمة ويقال إنها استباقية لأن إدارة المنظمة تقوم بإجراء تغيرات مخططة من أجل توقع التحديات التي ستواجهها المنظمة في المستقبل (Utama, 2017, p. 188) ينظر للتغير المخطط باعتباره التغير الذي تفكر فيه المنظمة بوعي وتقرر الانخراط فيه، والذي تم تصميمه لتغير النتائج التنظيمية على وجه التحديد (على سبيل المثال، التقنيات الوصفية أو التغير البرمجي، مثل إدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، وتغير الثقافة) (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 32)

التغيرات المخطط لها هي تلك التي يتم تحقيقها من خلال الجهود الهادفة لأصحاب المصلحة التنظيميين المسؤولين عن تشغيل المنظمة (Poole, 2011, p. 37)

ذ- النهج الناشئ للتغير

يرتبط أكثر بالاستعداد للتغير وتسهيل التغير بدلا من تقديم خطوات محددة مخططة مسبقا لكل مشروع ومبادرة للتغير. اقترح العديد من أنصار النهج الناشئ تسلسلات من الإجراءات التي يجب على المنظمات الالتزام بها. ومع ذلك، فإن العديد من هذه الاقتراحات تميل إلى أن تكون مجردة في طبيعتها ويصعب تطبيقها. والتغير غير المخطط له أو الناشئ هو التغير الذي لم تبدأه المنظمة أو لم يكن لها سيطرة على التخطيط. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 32)

هـ- التغير التنموي

هو تحسين للطريقة القديمة في القيام بالأشياء، بهدف القيام بأشياء أكثر أو أفضل.

و- التغير المتقارب

هو تغير تنموي لأنه يتكون من سلسلة من التغيرات التدريجية. وفقا لجادج وبلوكر يركز التغير المتقارب على التعديلات التدريجية للابتكارات البيئية والتحسين المستمر الذي يعمل على تحسين ملائمة المنظمة لبيئتها. في الأساس، تكون المنظمات التي تتبنى التغير المتقارب مجهزة بشكل أفضل للحفاظ على التميز في الأداء والتغلب على التحديات الخارجية لأنه مخطط واستباقي في النهج. (ANINKAN, 2018, pp. 110-111) تتضمن التغيرات المتقاربة المستمرة تعديلات تدريجية مستمرة تتوافق مع الاتجاهات الاستراتيجية الحالية (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, p. 9)

ي- التغير الانتقالي

يحدث عندما يتم اتخاذ قرار بتغير ما هو موجود حاليا وتنفيذ شيء جديد. إنه تنفيذ لحالة معروفة مثل إعادة ترتيب أو تفكيك أساليب التشغيل القديمة، يحدث هذا النوع من التغير عموما على مدى فترة زمنية محددة ويتطلب الصبر من جانب جميع أعضاء المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك حالات تنفيذ خطوط إنتاج جديدة أو حوسبة نظام المعلومات الإدارية، وإدخال تكنولوجيا جديدة. يجب على وكلاء التغير "إعادة توصيل" الطائرة أثناء طيرانها إذا كانت المنظمة تأمل في البقاء وربما الازدهار في المستقبل. من الواضح أن هذه ليست مهمة سهلة عندما يجادل الجميع من حولك "للسرعة" إن التغير التنظيمي ليس نشاطا عقلانيا فحسب، بل إنه أيضا نشاط عاطفي يتحدى المخاوف البشرية العميقة الجذور ويلهم الأمل البشري. زعم كوتر وكوهين أن التغير يتعلق في المقام الأول بأمور القلب، وليس العقل. يمكن للمنظمات أن تعمل بطرق ميكانيكية، لكنها تضم أيضا بشرًا أحياء يريدون عملا ذا معنى يسمح لهم بالحصول على حياة خارج العمل. وعلى هذا النحو، من خلال افتراض أن كل تغير تنظيمي عقلاني ومنطقي بطبيعته حيث يشتعل الخوف

والموقف السياسي والحروب على الأراضي، يتساءل المرء عن سبب نجاح أي مبادرة للتغير. (ANINKAN, 2018, pp. 110-111)

3- خصائص التغير التنظيمي

الاستهدافية: تسعى وتتجه إدارة التغير إلى تحقيق هدف وغاية معلومة، ومتفق عليها ومعلنة إلى الجميع.
الواقعية: يجب أن يتم التغير التنظيمي وفق معطيات الواقع العملي لبيئة المنظمة، وضمن مواردها وإمكانياتها وظروفها التي تعايشها وتمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

التوافقية: ينبغي أن يكون هناك توافق بين أهداف التغير التنظيمي وبين تطلعات واحتياجات ورغبات القوى المختلفة لعملية التغير.

الفاعلية: أي قدرة المنظمة على التأثير على الآخرين، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع درجة المستهدفات لها، بحيث تكون مساهمة إدارة التغير التنظيمي واضحة في تحقيق ذلك.
المشاركة: الإيجابية في التفاعل من أهم ما تحتاج إليه إدارة التغير التنظيمي، ويتم ذلك من خلال المشاركة الواعية لجميع الأطراف وتعاونها، مما ينعكس على جماعية العمل ومدى الالتزام به من كافة قوى التغير.

الشرعية: يجب أن تتم عملية التغير التنظيمي وفقا للقوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وجمهورها المستهدف.

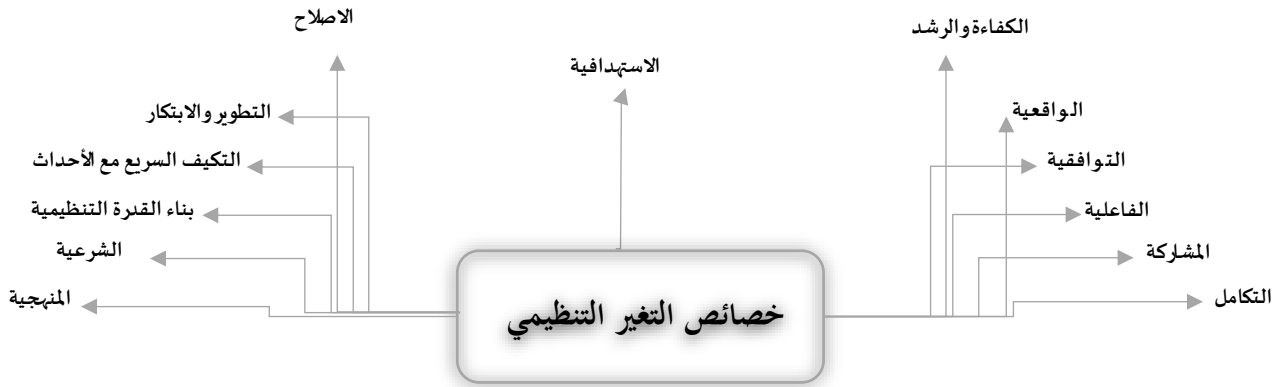
الإصلاح: يجب على التغير التنظيمي أن يعالج الاختلالات التنظيمية، أن يسعى لإصلاح العيوب القائمة.
الكفاءة والرشد: أن يستخدم المنطق في الأمور الإدارية والمالية وذلك من خلال مقارنة التكاليف بالفوائد والمنافع المترتبة على التغير التنظيمي، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التغير التنظيمي للمنظمة.

التطوير والابتكار: أن يسعى التغير التنظيمي للارتقاء والتقدم بالمنظمة ولا سيفقد مضمونه.
التكيف السريع مع الأحداث: يهدف التغير التنظيمي إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة من خلال سعيه إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
التكامل: حيث يشمل التغير كافة أجزاء المنظمة.

بناء القدرة التنظيمية: من خلال تعزيز قدرات المنظمة وتطويرها.
المنهجية: أن يكون التغير التنظيمي وإدارته باتباع الطرق والوسائل والأساليب العلمية المخطط لها على

أن يتم دراستها ومراجعتها بشكل مستمر (Alsulami, 2024, p. 11)

شكل رقم (3) يوضح خصائص التغير التنظيمي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Alsulami, 2024, p. 11)

المطلب الثالث اسباب التغير التنظيمي أهدافه، والقوى الدافعة له

1- اسباب التغير التنظيمي

أكد مستشاري ماكينزي، فوستر وكابلان (2001)، في كتاب بعنوان "التدمير الخلاق"، من بياناتهما المستمدة من أكثر من ألف شركة في 15 صناعة على مدى فترة 36 عاما أننا الآن في "عصر الانقطاع" تشكلت أول قائمة لأكبر مائة شركة في مجلة فوربس سنة 1917، ونشرت فوربس قائمتها الأصلية مرة أخرى في عام 1987. وفي عام 1987 اختفت 61 شركة من الشركات المائة الأصلية. لم يبق في قائمة أكبر مائة شركة سوى 18 شركة: مثل دوبونت، وجنرال إلكتريك، وكوداك، وجنرال موتورز، وفورد، وبروكتر أند جامبل. وقد نجت هذه الشركات الثماني عشرة، ولكنها لم تحقق أداء جيدا وفقا لفوستر وكابلان. ولم تكن العائدات طويلة الأجل التي حققتها هذه الشركات لمستثمريها في الفترة من عام 1917 إلى عام 1987 متميزة تماما: فقد كانت أقل بنحو 20% من العائدات في السوق الإجمالية. واليوم، لا تحقق سوى شركة جنرال إلكتريك أداء أعلى من المتوسط. لم يكن التغير في تلك الأيام يشكل مصدر قلق كبير. فقد كان الاستمرارية هو الهدف وطريقة العمل. وكان التكامل الرأسي هو اسم اللعبة. أي امتلاك الشركات لرأس المال.

إن الإجابة الأوسع على سؤال فوستر وكابلان (2001) حول بقاء الشركات وأدائها يمكن أن نجدها في البيئة الخارجية المنظمة. ورغم أن البيئة الخارجية لأي منظمة تتألف من العديد من العوامل. العملاء، والاقتصاد العام، والتغيرات الديموغرافية، واللوائح الحكومية المتغيرة، فإن أحد أكثر العوامل أو القوى تأثيرا على الشركات، وخاصة تلك المملوكة للقطاع العام، هو سوق رأس المال. وتتكون أسواق رأس المال من المشتريين والبائعين وهؤلاء رجال الأعمال هم ضباط الإقراض في البنوك، والمصرفيون الاستثماريون، وسماسرة البورصة، ومحللو الأسهم، ورجال رأس المال المغامر (أولئك الذين يساعدون في كثير من الأحيان في تأسيس الشركات)، ويقررون ما إذا كان عملك، وشركتك، ورؤيتك لمستقبل منظمته تستحق الاستثمار. لذا فإن

هذا التجمع غير الرسمي للمشتريين والبائعين يشكل قوة قوية في بيئة المنظمة، ويحدد جزئياً بقاء الشركة ونجاحها في الأمد البعيد. والنقطة التي يطرحها فوستر وكابلان هي أن أسواق رأس المال تتغير بسرعة أكبر كثيراً من الشركات فهي تقوم على افتراض عدم الاستمرارية، وليس الاستمرارية، وتستبعد الأداء الضعيف، ومن أجل بقاء الشركات ونجاحها، يزعم فوستر وكابلان أن الشركات لابد وأن تتخلى عن افتراض الاستمرارية، ولابد وأن تفهم الشركات وتخفف من حدة ما يطلقون عليه "الانقطاع." (K Kerber & AF Buono, 2005, pp. 10-11)

ان الظروف هي التي تتطلب التغير والتطوير التنظيمي ففي السنوات الأخيرة حيث كان أداء العديد من الشركات الجيدة ضعيفاً بسبب الموارد البشرية غير الفعالة والفعالة، تتجاهل معظم المنظمات تطوير الموارد البشرية فالعمل في المنظمة مليء بعدم اليقين في فهم مساهمة الموظفين في زيادة إنتاجية المنظمة وربحيته. هذا ما يسبب عدداً كبيراً من العمال غير المهرة والمنظمات غير التنافسية ومستويات عالية من الأداء الضعيف والإنتاجية المنخفضة. لقد نشأت العديد من المنظمات التجارية التنافسية مؤخراً. ومع ذلك، فإن وجود هذه المنظمات التجارية لم يدم طويلاً. وذلك لأن أصحاب العمل لا ينتهون إلى جوانب مرونة الموظف أو المرونة في التوظيف. ففي الواقع، بالإضافة إلى الموهبة والمهارات، تتطلب الوظيفة المرونة في العمل. كما تتطلب مثل هذه الظروف في النهاية تغير وتطويراً تنظيمياً. قدم جاريث سنة 2017 أربعة أسباب لأهمية التغير التنظيمي.

أ- للتعامل مع الطوارئ

الطوارئ هي أحداث محتملة قد تنشأ بمرور الوقت ويجب التخطيط لها. تأتي معظم هذه الأحداث غير المتوقعة من البيئة الخارجية. لذلك من الضروري أن يتم تصميم كل منظمة بطريقة يتم من خلالها الاستجابة بفعالية لمثل هذه التغيرات البيئية غير المتوقعة.

ب- لإدارة التنوع

وفقاً لجونز تلعب الاختلافات في العرق والجنس والأصل القومي لأعضاء المنظمة دوراً مهماً فيما يتعلق بثقافة المنظمة وفعاليتها. لذلك من المهم تعلم كيفية الاستفادة بشكل فعال من قوة عاملة متنوعة يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وقوة عاملة أكثر فعالية.

ج- للحصول على ميزة تنافسية

من المهم لكل منظمة أن تصحح القدرة على التفوق على الشركات الأخرى. هذا لضمان القدرة على خلق المزيد من القيمة من الموارد. لذلك، لتحقيق ذلك، هناك عنصران رئيسيان يجب وضعهما في مكانهما.

ح- لتعزيز الكفاءة والسرعة والابتكار

وغني عن القول إن كلما كانت وظيفة المنظمة أفضل، كلما خلقت قيمة أكبر. وهذا يعني ببساطة أنه عندما يتم تنفيذ تغير المنظمة بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى ابتكار أسرع وأسرع وبالتالي زيادة الكفاءة (Daniel, 2019, pp. 23-24)

يهدف التطوير التنظيمي إلى سد الفجوة بين التغير والتطوير من الجانبين الداخلي والخارجي. وذلك لأن الإنتاجية تعتمد على فعالية عمل موظفيها. أي أن جودة المنظمة تحددها الموارد البشرية الموجودة ويتم تحديد تطوير الموارد البشرية من خلال التغيرات الحقيقية التي تؤدي إلى نمو المنظمة. إن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمات هو في الأساس جهد لزيادة القدرة التنافسية ضد التهديدات البيئية الخارجية والجهود المبذولة لزيادة القوة الإبداعية من أجل خلق الفرص. الموارد البشرية في المنظمات جزء لا يتجزأ من الأفراد والأنظمة وكذلك المنظمات كمكان للموارد البشرية بطريقة مخططة ومستدامة لزيادة كفاءة العمال من خلال برامج التدريب والتعليم والتطوير (Syahputra, 2022, p. 642) كاستثمار في قدراتهم وكفاءتهم (Dhanabhakym & Shetty, 2016, pp. 473-474)

2- أهداف التغير التنظيمي

الهدف من التغير التنظيمي هو التعرف على القضايا والمخاطر المرتبطة باستخدام إطار أو إجراء جديد والحد منها. أثناء تقديم أي إطار أو إجراء جديد، يتم تنفيذ سلسلة من تمارين التغير التنظيمي بهدف نقل التغيرات بنجاح وإعداد العملاء بشكل صحيح. أصبح التغير التنظيمي أمراً أساسياً لأي إطار أو إجراء جديد ليصبح منسقا بشكل فعال في الأنشطة اليومية (Al-Awar, 2019, p. 115)، ان أهداف التغير التنظيمي كثيرة جدا، لكن أهمها تتمحور حول تحسين الأداء، ومنع أو القضاء على الأزمات التنظيمية، والقدرة على تحمل المنافسة والاضطرابات البيئية (O. Odor, 2017, p. 59)، كما يهدف التغير التنظيمي إلى عدم ثبات المنظمة مع التقدم التكنولوجي. الغرض الرئيسي من التغير هو تحسين قدرة المنظمة وكل فرد في المنظمة، والذي ينعكس بدوره في تحسين القدرة التنظيمية الشاملة (Syahputra, 2022, p. 640)

تحقيق مستويات مرغوبة من الرضا.

ان تكون جاهزة للمستقبل.

إقامة علاقات تعتمد على الثقة المتبادلة بين العمال في المنظمة، لتحسين التواصل، لتطوير اقتراحات لحل المشكلات التي واجهتها، لإنشاء التآزر، للحفاظ على الكمال واستمرارية المنظمة.

تضمنين في أهداف التغير التنظيمي لتلبية التوقعات المتغيرة للمستهلكين بشكل أكثر كفاءة وإنتاج خدمة تتوافق مع التطورات في كل من تقنيات حقوق الإنسان والمعلومات (Somunoğlu İkinci, 2014, pp. 123-124)

وفقا لـ Siagian فإن أغراض التغير التنظيمي هي كما يلي:

تحسين قدرة المنظمة على استيعاب تأثير التغيرات التي تحدث في المجالات المختلفة التي تحدث خارج المنظمة.

زيادة دور المنظمة في تحديد اتجاه التغير الذي قد يحدث.

إجراء تعديلات داخليا من أجل زيادة القدرة.

زيادة مرونة المنظمة، ليس فقط القدرة على البقاء ولكن أيضا الاستمرار في النمو والتطور.

التحكم في جو العمل بطريقة تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالأمان والطمأنينة على الرغم من التغيرات داخل وخارج المنظمة، وفي الوقت نفسه، وفقا لجوهانوبترو فإن الغرض من التغير التنظيمي هو:

تحسين وتعظيم أداء الشركة (بن سالم و البدارين، 2016، صفحة 130)

تقديم أرباح وفوائد ضريبية للدولة

إنتاج المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية للمستهلكين

تسهيل تنفيذ الخصخصة.

وفقا لبعض الخبراء، فإن قيم التغير التنظيمي التي تتطور في المنظمات وقد تختلف قليلا عن القيم الموجودة التي تتطور في المنظمات أو البيروقراطيات الإسلامية وهي: القيم ذات التوجه الإنساني كاحترام الرأي وإخراج الصراعات إلى السطح، وروح البحث، وحرية الاختلاف مع القائد، المشاركة المضمونة في صنع القرار. إن جوهر التغير هو تحسين الظروف بحيث تكون أفضل من الوضع السابق. لا يمكن للمنظمة أن تبقى على قيد الحياة إلا إذا تمكنت من إجراء تغييرات جوهرية يجب ملاحظة كل تغير بيئي يحدث لأن فعالية المنظمة تعتمد على مدى قدرة المنظمة على التكيف مع هذه التغيرات، في الأساس، تؤدي جميع التغيرات التي تم إجراؤها إلى زيادة في فعالية المنظمة بهدف السعي إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتغيرات في سلوك أعضاء المنظمة. (Syahputra, 2022, p. 640)

صرح جاريت أن أهداف التغير تشمل تحسين الفعالية على أربعة مستويات مختلفة.

أ- مستوى الموارد البشرية

تشمل الأنواع النموذجية لجهود التغير التنظيمي الموجهة إلى الموارد البشرية، الاستثمار المكثف في تدريب وتطوير الموظفين؛ التنشئة الاجتماعية والتواصل مع الممثلين في ثقافة المنظمة؛ تغير معايير المنظمة

وصفاتها لتحفيز القوى العاملة المتعددة الثقافات والمتنوعة؛ أطر التقدم والمكافأة وتغير هيكل فريق الإدارة العليا.

ب- مستوى الموارد الوظيفية

ذكر جونز أن جهود التغير من خلال نقل الموارد إلى الوظائف حيث يمكن خلق أكبر قيمة استجابة لتغير البيئة مهمة. كما ذكر أن المنظمة يمكنها تحسين القيمة التي تخلقها وظائفها من خلال تغير هيكلها وثقافتها وتكنولوجيتها.

ج- مستوى القدرات التكنولوجية

من المتوقع أن تمنح جهود التغير الموجهة إلى القدرات التكنولوجية المنظمة القدرة على تغير نفسها من أجل استغلال الفرص السوقية. وأكد جونز كذلك أن القدرات التكنولوجية هي الكفاءة الأساسية فيما يتعلق بهدف التغير.

د- القدرات التنظيمية

إن جهود التغير الموجهة نحو قدرات المنظمة تعمل على تغير ثقافة المنظمة وبنيتها، مما يسمح للمنظمة بتسخير مواردها البشرية والوظيفية لاستغلال الفرص التكنولوجية (Daniel, 2019, pp. 24-25)

3- القوى الدافعة للتغير التنظيمي

وفقا لنموذج تحليل مجال القوة الذي وضعه لوين، فإن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من قوى تشجع التغير (القوى الدافعة) وقوى تقاوم التغير (القوى المقيدة). (بن سلامة، قاسم البدارين، 2016، صفحة 132) يحدث التغير التنظيمي عندما تكون القوى الدافعة أقوى من القوى المقيدة تم تحديد العديد من القوى الدافعة للتغير وهي تنطوي بشكل أساسي على عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

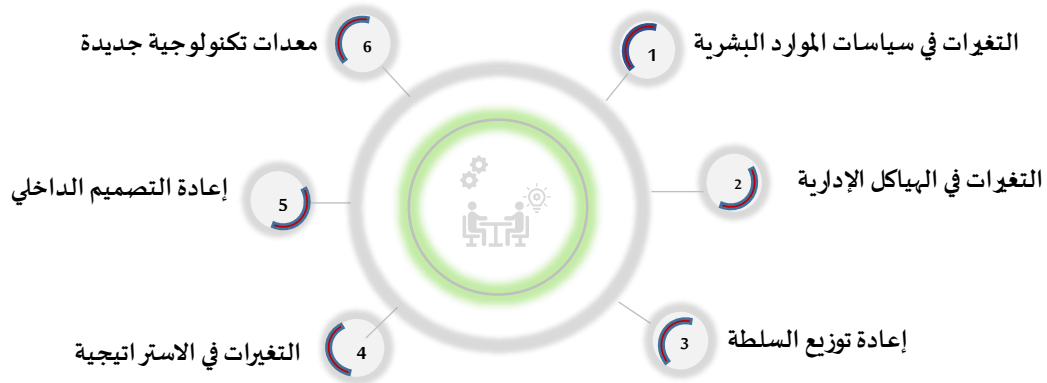
أ- القوى الداخلية للتغير

شملت:

- ✧ شراء معدات تكنولوجية جديدة.
- ✧ التغيرات في سياسات الموارد البشرية مثل التخفيضات في العدد وخفض العمل الإضافي.
- ✧ والتغيرات في الهياكل الإدارية مثل إعادة الهندسة.
- ✧ وإعادة توزيع السلطة بين الأقسام مثل تعزيز / تدمير بعضها.
- ✧ والتغيرات في الاستراتيجية التنظيمية و / أو التسويقية.

❧ وإعادة التصميم الداخلي من حيث المصنع أو مجموعة من الوظائف كعوامل داخلية رئيسية تجبر المنظمات على التغير. من خلال التركيز على البيئة الداخلية للمنظمات، صنف فروهمان الاحتياجات التنظيمية والمبادرة الفردية كقوى رئيسية للتغير الداخلي. والاحتياجات التنظيمية التي كشفت نتائجها أن العوامل الرئيسية التي تجبر المنظمات على التغير هي: إن التحدي الذي يواجه المديرين هو جعل الشركات أكثر مرونة واستجابة. في حين أن القوى الداخلية الأخرى للتغير تشمل عدم رضا الموظفين عن وظائفهم، والتغيب عن العمل، والصراعات الإداري. (ARAVOPOULOU, 2016, pp. 22-24)

شكل رقم (4) يوضح القوى الداخلية للتغير التنظيمي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (ARAVOPOULOU, 2016, pp. 22-24)

ب- القوى الخارجية للتغير

تمثلت في

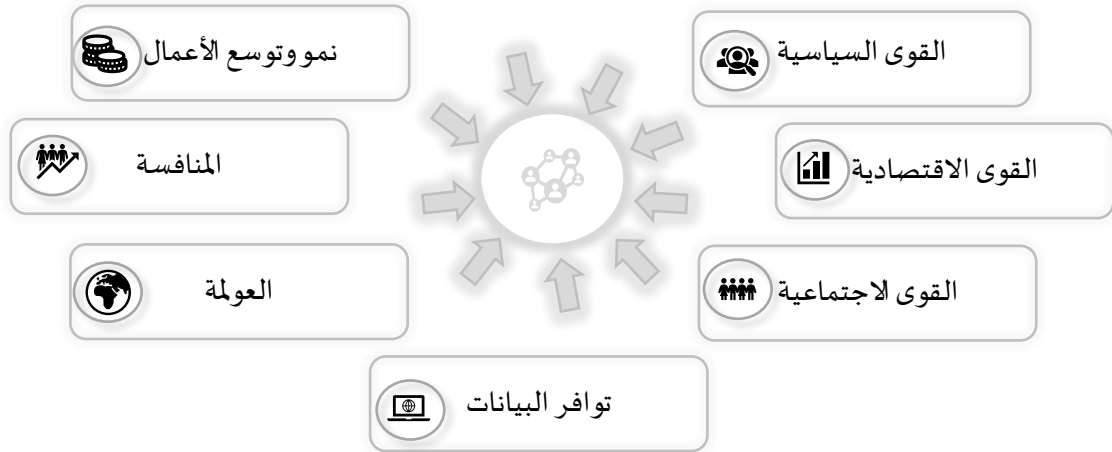
❧ القوى السياسية التي لها تأثير مباشر على الشركات وترتبط بالتغيرات في البيئة الاقتصادية على سبيل المثال، تعد السياسات الحكومية الجديدة المتعلقة بقضايا مثل الضرائب والتشريعات الجديدة المتعلقة بحقوق الموظفين من المحركات السياسية الرئيسية للتغير كما تندرج الحرب ضمن هذه الفئة

❧ القوى الاقتصادية التي تنطوي على السياسات الاقتصادية الحكومية مثل الضرائب المفروضة على الشركات وأسعار الصرف والتوظيف والمنافسين والخصخصة، لذلك، فإن التقلبات في دورات الأعمال مثل التغيرات في مستوى الاقتصادات الوطنية والدولية يمكن أن تجبر المنظمة على إدخال بعض التغيرات.

❧ القوى الاجتماعية والثقافية للتغير والتي تشمل جميع العوامل التي تؤثر على كيفية إنشاء الشركات وإدارتها وكذلك على كيفية عملها وجذب الموظفين، بالإضافة إلى أخلاقيات العمل والديموغرافيا وقدرة الشركات والموظفين واستعدادهم للتحرك والتغيرات في نمط الحياة. إدخال عملة وديموغرافية جديدة القوى التكنولوجية التي تغير طريقة أداء الأعمال وتنطوي على التقدم التكنولوجي مثل معدات تكنولوجيا المعلومات الجديدة وعمليات الإنتاج الجديد.

- ✧ توافر البرامج وقواعد البيانات والأجهزة، بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات. وعلى هذا النحو،
- ✧ نمو وتوسع الأعمال، الأمر الذي يتطلب آليات تنظيمية أكثر تعقيدا.
- ✧ العولمة التي تعزز حاجة المنظمة للتعامل مع الضغوط التنافسية في السوق المحلية وكذلك في السوق الدولية.
- ✧ المنافسة تغير توازن السوق حيث أن ديناميكيات السوق جنبا إلى جنب مع تكنولوجيا المعلومات هي محركات التغير. (ARAVOPOULOU, 2016, pp. 22-24)

شكل رقم (5) يوضح القوى الخارجية للتغير التنظيمي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على. (ARAVOPOULOU, 2016, pp. 22-24)

كانت القوى المحركة للتغير منذ أن غيرت الثورة الصناعية طبيعة العمل. وسواء كان الهدف تحسين الكفاءة أو خلق ظروف عمل أفضل، فإن الإنتاجية كانت هي الهدف النهائي في تنظيم العمل ويبحث المديرون والمستشارون باستمرار عن طرق لتحسينها. كما أصبح استياء الموظفين والصراعات بينهم عوامل مهمة تغذي الحاجة إلى التغير. وفي الوقت نفسه، لعبت القوى الاجتماعية والسياسية، مثل سقوط الشيوعية، وزيادة المنافسة، والخصخصة وإلغاء القيود التنظيمية دورا هاما في التغير، حيث خضعت معظم الشركات في أمريكا الشمالية وأوروبا لنوع ما من برامج التغير المبرمجة المعبأة مسبقا بحلول عام 2002. وقد أدت هذه البرامج إلى زيادة الإنتاجية، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التغير.

حاليا أصبح التغير ممارسة إدارية تقليدية، تم تطويرها واستدامتها من خلال خطاب إداري قوي، يؤثر طابعه المستمر على عملية صنع القرار في الشركات الكبيرة والصغيرة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. (

Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 34)

المطلب الرابع مراحل التغير التنظيمي، نماذجه ومعوقاته

1- مراحل التغير التنظيمي

تتكون عملية إدارة التغيرات التنظيمية من العديد من العوامل والمكونات التي يعتبر مراعاة ها ضمناً لفعالية النتائج بعد تنفيذها.

أ- المرحلة 1. الوعي بالحاجة إلى تنفيذ التغيرات التنظيمية من قبل المدير (القائد) أو صاحب التغير (عامل التغير)

فمما يتم تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل التي تواجه المنظمة (Alsulami, 2024, p. 12) الوظيفة الرئيسية لهذه المرحلة هي إجراء تحليل السبب والنتيجة لظهور حالة الأزمة في المؤسسة، وتحديد نوعها وحالتها وعمقها، وبناء على التحليل الذي تم إجراؤه، من الضروري تقييم الحاجة لتنفيذ التغيرات. إجراء تحليل شامل للنشاط الاقتصادي وتحديد إمكانات التغيرات في المؤسسة إن مثل هذه المهمة واسعة النطاق ممكنة بناء على تحليل القوى الدافعة للتغيرات التنظيمية في المؤسسة، سواء الخارجية (المنافسة العالمية، المستهلكون، المنافسون، إلخ) أو الداخلية (الخطط الاستراتيجية، مشاكل واحتياجات المؤسسة، إلخ).

(Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, pp. 526-528)

ب- المرحلة الثانية. تبرير التغيرات التنظيمية الضرورية

في هذه المرحلة، وبناء على نتائج تحليل الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة، ننتقل إلى تحديد نوع التغيرات التنظيمية. على سبيل المثال، وفقا لنتائج دراسة أجراها دفتا قد تتضمن هذه التغيرات ما يلي: تغيرات في التكنولوجيا (فيتحسين عمليات الإنتاج) التغيرات في السلع والخدمات (تحسين مجموعة السلع والخدمات الحالية أو تشكيل مجموعة جديدة) التغيرات في استراتيجية وهيكل المنظمة (تحسين أنشطة جهاز إدارة المؤسسة) التغيرات في الثقافة (تطور العلاقات داخل المنظمة - تطلعات وقيم الموظفين ومعتقداتهم وتوقعاتهم) (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, pp. 526-528) أي تحديد الوضع المرغوب الوصول إليه، وهذا يتطلب تحديد الاستراتيجية والخطط التنفيذية والبرامج التشغيلية اللازمة لتحقيق ذلك (Alsulami, 2024, p. 12)

ت- المرحلة 3. تطوير عملية تنفيذ التغيرات التنظيمية.

تعتمد جودة عملية التغير التنظيمي، وبالتالي النتيجة النهائية، على وجود برنامج تم تطويره بعناية لتنفيذ التغيرات في المؤسسة. يجب أن يهدف مثل هذا البرنامج لتنفيذ التغيرات إلى القضاء على التناقض بين الكفاءات التنظيمية الضرورية والفعالية للمؤسسة وأن يكون مستهدفاً، أي أن يوفر تحديد أهداف محددة

وتحقيقها. تصبح أهداف البرنامج وسيلة قوية لزيادة النشاط الاقتصادي وتنسيقه والسيطرة عليه، فضلا عن كونها أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية بشأن جميع المؤشرات الرئيسية للتنمية الاقتصادية للمؤسسة. تحتوي المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية على ترسانة كبيرة من أدوات إدارة المؤسسة. ومن بين هذه الأساليب نظام بطاقة الأداء المتوازن، الذي يسمح بالترابط بين المؤشرات المالية وغير المالية. يوضح مؤلفو المفهوم أن استخدام المؤشرات المالية فقط لأداء المؤسسة لا يكفي لتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية وتحقيق المهمة المذكورة. لذلك، تحدد بطاقة الأداء نظاما من المؤشرات التي تميز أربع مجالات (منظورات) لتقييم نشاط المؤسسة: التمويل، السوق (العملاء)، العمليات الداخلية، التدريب والتطوير، وتتضمن ستة عناصر إلزامية: مناظير أو مجالات تقييم يتحلل فيها الهدف الاستراتيجي الشامل لعمل المؤسسة. وبدلا من ذلك أو بالإضافة إليها، قد يتم أيضا اختيار جوانب أخرى من النشاط للتقييم، والتي تعتبرها الإدارة العليا للمؤسسة مهمة بسبب تفاصيل النشاط الارتباطات السببية (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, pp. 526-528)

✓ ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في سلسلة منطقية واحدة بحيث يسبق تنفيذ الهدف التالي تحقيق الهدف السابق وفقا لمنطق "إذا-فإن" الأهداف الاستراتيجية (الأغراض)، التي تسمح لك بالتحكم في الأنشطة وتقييمها من كل منظور المقاييس

✓ المقاييس التي تمثل عموما معايير النشاط: القيم المستهدفة للمؤشرات (الأهداف)

✓ القيمة الكمية للمؤشرات المختارة: المبادرات الاستراتيجية هي مشاريع أو برامج (تدابير) تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يسمح لك هذا النهج بتشكيل نظام من المؤشرات التي تميز جميع الجوانب المهمة لأنشطة المؤسسة، وتأخذ في الاعتبار تفاصيلها ولها قيم مترابطة بشكل مثالي.

إن تشكيل فريق التغير (أو اختيار وكلاء التغير) يعد مجالا مهما في هذه المرحلة. عند تنفيذ التغيرات التنظيمية، من المهم مراعاة دور القادة غير الرسميين للمنظمة، ليس فقط القادرين على تنفيذ التغيرات - هؤلاء هم ما يسمى قادة التغير، وغالبا ما يكون دور القادة غير الرسميين أكثر أهمية. إن نجاح الإصلاحات يعتمد على العديد من العوامل، فلماذا نعتمد على موقف القادة غير الرسميين؟ في ظل ظروف التغيرات التنظيمية، أصبحت متطلبات الموظفين الإداريين والتنظيميين أكثر صرامة. في هذه المرحلة، ستكون الخطوة المهمة هي تنفيذ برنامج للتغلب على مقاومة التغيرات في الموظفين في المؤسسة. (Тетяна

Василівна & Tetyana, 2020, pp. 526-528)

ث- المرحلة الرابعة. تنفيذ التغيرات التنظيمية.

خلال هذه المرحلة، يتم تنفيذ التغيرات المخطط لها. هذا النظام ينبغي دمج إدارة التغير التنظيمي في نظام إدارة المؤسسة الإجمالي، (الصيفي ، 2016، صفحة 15) وهذا يعني: أولاً، توزيع السلطة والمسؤولية عن عملية تنفيذ التغير: ثانياً، يتم تحسين آلية وعمليات إدارة التغير باستمرار: ثالثاً، يتم تنظيم الأنشطة وتنسيقها من خلال مركز واحد. في هذه المرحلة من المناسب تعديل نظام تحفيز العاملين في المؤسسة والتركيز على:

✓ وضع توصيات لتقليل مستوى مقاومة التغير من قبل الموظفين

✓ تطوير آلية تحفيزية

✓ تحديد مجالات المسؤولية الفردية للموظف

✓ إنشاء الضمانات ونظام الحوافز اللازمين.

يجب أن يكون الاتجاه الآخر لنظام التحفيز الذي يهدف إلى التغيرات في أنشطة الشركة والمؤسسة هو نظام تعليم وتدريب الموظفين، والأهم من ذلك، إنشاء النظم الفرعية للتأهيل النفسي والفكري. وينبغي لهذا الاتجاه، إلى حد ما، أن يحل مهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظف. نظراً لأن الإنسان المعاصر يتعرض باستمرار للعديد من التهديدات المجهدة، بدءاً من تلقي المعلومات وحتى التوقعات الداخلية، بمساعدة لذلك، فإن العمل بفعالية في ظل الظروف الجديدة وفي حالة عدم اليقين يعد صعباً للغاية. ولهذا السبب نحن نتحدث عن التأهيل النفسي والفكري. إن مثل هذه التوجيهات لنظام تحفيز الموظفين في المؤسسة سوف تساهم في إرساء الوضع الراهن الجديد في المنظمة. من المهم جداً ليس فقط القضاء على مقاومة التغير، بل أيضاً لضمان أن النوع الجديد من التغير التنظيمي ليس مجرد إنشاء رسمي، بل يتم قبوله من قبل موظفي الشركة ويصبح حقيقة واقعة. إذا لم تؤد الأساليب والأدوات المستخدمة في تنفيذ التغيرات إلى ظهور وضع مستقر جديد، فلا يمكن بالتالي اعتبار التغيرات التي تم تنفيذها كاملة و ينبغي أن يستمر العمل على تنفيذها حتى يتم استبدال المنصب القديم بمنصب جديد في المؤسسة. تشكل المراقبة والتحكم عنصراً هاماً في عملية إدارة التغير التنظيمي. هناك العديد من الأساليب المختلفة لمراقبة والتحكم في عملية التغير. يمكن استخدام جميع التقنيات لأغراض مختلفة وفي مراحل مختلفة من عملية تنفيذ التغير: لإثبات الحاجة إلى التغير، وتطوير برنامج عمل، وتقليل مقاومة الموظفين، ومساعدة الموظفين على حل المهام الجديدة في ظروف جديدة، وتحفيز المبادرة والنهج الإبداعي في تحقيق الأهداف. وعلى وجه الخصوص، فإن الرصد غير المناسب والافتقار إلى الرقابة الصارمة تؤدي إلى تجاوز التكاليف أو زيادة وقت المشروع. وعليه فإن وظائف الإدارة (التحفيز والرقابة) ستضمن تقييم نتائج التغيرات التي تم إدخالها على المؤسسة، أي

مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع النتائج المخطط لها للنشاط تحليل جميع مراحل تنفيذ الخطة الشاملة تغير برامج التنفيذ، أسباب الانحرافات، تقييم تعديل المؤسسة نفسها نتيجة للتغيرات التي تم تنفيذها. (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, p. 529) أي يتم خلالها التدخل الفعلي لمعالجة المشاكل التي أظهرتها المرحلة الأولى (Alsulami, 2024, p. 12)

ج-المرحلة 5. تحليل فعالية التغيرات التنظيمية.

ومن الضروري التأكيد على الأهمية الخاصة للمرحلة الأخيرة من إدارة التغير التنظيمي. في الممارسة العملية، فإن بعض المؤسسات، عند البدء ببرنامج التغير التنظيمي، تصل به في أفضل الأحوال إلى مرحلة التنفيذ، دون تحليل النتائج المحققة، متجاهلة الطبيعة المستمرة الموضوعية للتغيرات والحاجة إلى تنفيذ إدارة التغير التنظيمي. كعملية دورية. ولحل هذه المشكلة، من الضروري، على وجه الخصوص، تطوير أدوات لتقييم فعالية التغيرات التنظيمية في المؤسسة من خلال الزيادة في المؤشرات المطلقة لحجم المنتجات المباعة سنوياً والأرباح وما إلى ذلك. - للفترة من بداية التغيرات التنظيمية في المؤسسة حتى اكتمالها. هذا النهج محدود لأنه لا يأخذ في الاعتبار التغيرات في التكاليف والنمو المصاحب في مؤشرات أداء المؤسسة، وبالتالي زيادة الأعمال وأنشطة التجارة والتبادل وبالتالي، فإنه يسمح لنا بتقييم تأثير تنفيذ التغيرات التنظيمية بدلا من مدى فعاليتها وبالتالي يجب أن تعكس مجموعة المعايير المستخدمة لتقييم فعالية التغيرات التنظيمية في المؤسسة بشكل كامل الفعالية الداخلية والخارجية للمؤسسة. وفي الوقت نفسه، تؤثر التغيرات التنظيمية على الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. لذلك فإن "فعالية إدارة التغير التنظيمي تتمثل في تحقيق المؤشرات المناسبة للمرحلة الحالية من دورة حياة المؤسسة ومتطلبات البيئة الخارجية بناءً على مؤشرات الأداء المستهدفة سواء أثناء العملية أو بعد اكتمال التغيرات (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, p. 529)

وتقييم أثر التدخل والتغير في علاج مشاكل المنظمة التي أظهرتها مرحلة التشخيص. (Alsulami, 2024, p. 12)

بالتوازي مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في علوم الإدارة وخاصة منذ السبعينيات من القرن الماضي ظهرت الحاجة للتغير التنظيمي وضرورات التكيف المستمر، وتتم تغطية العوامل التي تتطلب التغير التنظيمي تحت فئتين رئيسيتين. الأول من هذه هو إيجاد طرق لإجراء شيء أفضل والآخر هو تلبية التوقعات المتغيرة للبيئات الداخلية والخارجية بشكل أفضل. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 124)

شكل رقم (6) يوضح مراحل التغير التنظيمي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, p. 527)

غالباً ما تساعد جهود التغير التنظيمي المهمة بعض المنظمات على التكيف مع تغيرات الصناعة وتحسين مكانتها التنافسية. ومع ذلك، في بعض الأحيان قد تكون نتائج الاستثمار في التغير التنظيمي مخيبة للآمال، وقد تؤدي الاضطرابات الناجمة عن تفكيك نموذج تنظيمي واحد لتطوير نموذج جديد إلى تحديات إضافية (أي عواقب غير مقصودة) تتجاوز تلك التي بدأت حركة التغير في المقام الأول. ومن المؤسف أن الانزعاج الناتج عن مبادرات التغير لا مفر منه في كثير من الأحيان، وقد يكون قبول الحقيقة والالتزام باللاحق بحركة التغير هو الذي يؤدي إلى المشاركة والنجاح في مبادرة التغير التنظيمي (A. Hubbart, 2023, pp. 1-2). لقد تم تخصيص سلسلة كاملة من الأعمال للتغير التنظيمي بناء على الفكرة أن المنظمة يمكن أن تمثل ككائن حي. يقترح R.F. Quinn و K. Cameron نموذجاً لدورة الحياة يتضمن:

المرحلة الريادية والتي تتوافق مع مرحلة جمع الموارد، من الإبداع. ومع ذلك، هناك نقص في التنسيق والسلطة التي يحملها قائد المشروع.

مرحلة "المجتمع" التي يتم خلالها إنشاء الهياكل والإجراءات والاتصالات الرسمية مرحلة إضفاء الطابع الرسمي وتنفيذ الرقابة من خلال إضفاء الطابع الرسمي للقواعد، مع التركيز على الكفاءة والحفاظ على الهياكل.

-مرحلة التطوير والرقابة البنوية والتي يتم خلالها تطبيق اللامركزية يظهر بالتزامن مع توسع مجالات النشاط والاعتبارات تنظيمية من "الخارج". (Edmondson & Moingeon, 1998, p. 33)

2- نماذج التغير التنظيمي

لقد تمت دراسة العلوم الإدارية للتغير التنظيمي لعقود من الزمن وتوفر أدوات راسخة للمساعدة في اتباع نهج متعمد لتحقيق نتائج مثالية (A. Hubbart, 2023, p. 2) للنجاح والبقاء في بيئة الأعمال الحالية شديدة التنافسية والمتطورة باستمرار، ولقد جذبت عملية التغير دائماً أكبر قدر من الاهتمام من الباحثين الذين سعوا إلى الإجابة على السؤال: كيف تحدث التغيرات التنظيمية، وما هي المراحل التي تنطوي عليها هذه العملية، وما الذي يجب القيام به لضمان تقدمها السلس؟ (VRCELJ, 2023, p. 3)

هناك خلاف كبير فيما يتعلق بالنهج الأكثر ملاءمة لتغير المنظمات. حيث يتفق المعلقون، مكارتي وهولبيش هايزايلز وسوذرلاند جلين وهولبيش على أن وتيرة التغير قد زادت لتصبح سمة ثابتة للحياة التنظيمية. ويفسر الخلاف أن المديرين لديهم شكوك حول صحة وأهمية الأدبيات الأكاديمية، وارتباكهم عند النظر في الأساليب الرسمية التي يجب تبنيها. وتؤكد أدبيات الإدارة هذه الشكوك التي تحتوي على العديد من الروايات عن مشاريع التغير التي فشلت، مثل تلك التي قدمها بيرنز سنة 2004 (Bamford, 2007, p. 182)، يعمل نموذج إدارة التغير كبوصلة يمكنها تسهيل أو قيادة جهود التغير (Errida & Lotfi, 2021, p. 2)

أ-- نموذج كيرت لوين للتغير

يبدو أن هناك طريقتين أساسيتين لإدارة التغير: المخطط والناشئ. يهيمن التغير المخطط على نظرية وممارسة إدارة التغير ويستند إلى عمل لوين، يرى هذا النهج أن التغير التنظيمي ينتقل من "حالة ثابتة" إلى أخرى من خلال خطوات مخططة مسبقاً (Bamford, 2007, p. 182)، يعتبر كيرت لوين "الأب المؤسس لإدارة التغير، حيث يعتبر نموذجه "التغير-التجميد-إعادة التجميد" أو "التغير على ثلاث خطوات" (CATS) النهج الأساسي أو "الكلاسيكي" أو "النموذج" الكلاسيكي لإدارة التغير. (O. Odor, 2017, p. 59)

ولد كورت لوين عام 1890 في قرية موجيلنو في ما كان يعرف آنذاك بمقاطعة بوزن البروسية وهي الآن جزء من بولندا. وكان أول تطبيق له لعلم النفس على بيئة العمل واضحاً في ورقة بحثية عام 1919 حول دور العامل في الزراعة ثم مرة أخرى عام 1920 في ورقة بحثية حول العامل في الصناعة. كانت هذه الورقة استجابة مباشرة لعمل تايلور، وتحديدًا دراسات الوقت والحركة ومعاملة العمال باعتبارهم "أجزاء من الآلة". وعلى النقيض من مبادئ تايلور، شعر لوين أن "العمل له" قيمة حياتية": إن قدرة الرجل على العمل تعطي معنى ومضمونا لوجوده بالكامل. وعليه، يجب أن تدعم كل وظيفة هذه "القيمة الحياتية" أو تعززها". وكان ينتقد بشكل خاص الإفراط في التخصص والإمكانية الناتجة عن ذلك للرتابة. وصف كيرت لوين من قبل العديد من الأشخاص بأنه شخصية مهمة في إنشاء وتطوير مجال التغير التنظيمي. في الواقع، أطلق عليه البعض لقب مبتكر النهج المخطط للتغير التنظيمي (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 42)

ويستند نموذجه إلى فرضية مفادها أنه قبل إدخال التغير في منظمة، يجب أن يكون الأفراد في المنظمة مستعدين للتغير، ويجب أن يكون هناك دافع للتغير ويجب أن تكون هناك آلية راسخة ومتكاملة لإحداث التغير في سلوكيات جميع أعضاء المنظمة ويمر التغير بـ:

أ-1 مرحلة إذابة تجميد الوضع الراهن

تتشكل من زعزعة استقرار الوضع الراهن من خلال خلق الحاجة والقبول بالتغير والاستعداد للتغير القادم (Errida & Lotfi, 2021, p. 3)، تتميز المرحلة بالتشبه بما يعرفه المرء (Bamford, 2007, p. 182) وهنا يجب خلق فراغ يعزز حاجة الفرد إلى معارف وسلوكيات ومهارات جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية في إنجاز العمل (Alsulami, 2024, p. 13) تسمى مرحلة تحليل السلوك يتم فيها جمع المعلومات حول حالة جديدة، ويتم اكتشاف توقعات العمال وهي مستنيرة، يتم تحديد المقاومة المحتملة، وتخضع الفترة المقنعة. يصبح حدس القائد وقدرته على اتخاذ الاحتياطات مهمة لإلهام الثقة للعمال الذين يسعدون بالوضع الحالي وبالتالي القلق بشأن عدم اليقين الذي سيأتي مع التغير. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 124)، جب أن يكون لدى أعضاء المجموعة "حاجة محسوسة" للتغير،

وهذا يتحقق عادة من خلال المواجهة أو التثقيف أثناء مرحلة إزالة التجميد، يجب أن يفهم الأعضاء الحاجة إلى التغير ويجب أن يرغبوا في التغير كما يجب توضيح سبب عدم قبول "الطريقة القديمة" في القيام بالأشياء (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 47)

ووفقا لماركيز وهيوستن، "خلال هذه المرحلة، يوفر وكلاء التغير وجميع المشاركين في قيادة عملية التغير مصدرا للمعلومات المطلوبة لحل المشكلة أو الأخطاء المحددة"، هذه الخطوة مهمة جدا لأنها تتطلب من القادة والمديرين تثقيف وتحفيز رؤوسهم حتى يتمكنوا من شراء فكرة التغير، من المهم جدا أن نذكر في هذه المرحلة أن أي مبادرة لعملية التغير تنطوي على نوعين متباينين من القوى. لذلك من الضروري في هذه المرحلة تحديد القوة الدافعة للتغير وكذلك القوى المقيدة للتغير والتي يشار إليها أيضا باسم فوائد وتكاليف تنفيذ التغير. (O. Odor, 2017, p. 59)

تتضمن المرحلة تحطيم العقلية والمعتقدات والسلوكيات الموجودة التي قد تعيق تبني طرق جديدة للقيام بالأشياء. ويتم تحقيق إزالة التجميد من خلال تقنيات مختلفة، مثل خلق شعور بالإلحاح، وتوفير المعلومات والبيانات لتبسيط الضوء على الحاجة إلى التغير، ومعالجة أي مخاوف أو مخاوف مرتبطة بالتغير والانتقال إلى الوضع المرغوب (Mızrak, 2024, p. 138)

هي مرحلة استكشاف الأفكار والقضايا والأساليب (Bamford, 2007, p. 183) يتضمن ذلك تطوير سلوكيات ومواقف جديدة وتنفيذ برنامج التغير، هذه مرحلة بالغة الأهمية بحيث يجب القيام بما يلي لضمان حركة ناجحة. "يجب على القائد تقديم تعليم مستمر حول الحاجة إلى التغير الذي يحدث، ويجب عليه تقديم دعم واسع النطاق للموظفين وخاصة أولئك المقاومين، ويجب عليه الحفاظ على تدفق غير مخفف من الاتصالات مع رؤوسه فيما يتعلق بعملية التغير، وخاصة الفوائد التي سيتم الحصول عليها. (O. Odor, 2017, p. 59)

أ-2 مرحلة الانتقال

تركز هذه المرحلة على تنفيذ استراتيجيات وعمليات وهياكل جديدة تتماشى مع التغير المطلوب. تتضمن تقديم الدعم والموارد والتدريب للأفراد والفرق المشاركة في التغير. قد تتضمن مرحلة التغير أيضا تشجيع التعاون والتواصل ومراجعة السياسات والإجراءات وإعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات (Mızrak, 2024, p. 138) يجب النظر في المنظمة ككل، وتحديد كيفية تأثير التغيرات على المنظمة، وتبادل النتائج المحتملة للتغير، والهيكل المستهدف مع العمال. وبهذه الطريقة، سيكون من الممكن للعمال المشاركة في العملية وإعطاءهم الدعم. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 124)، يراعى أثناء القيام بالتغير التآني وعد التسرع قدر

الإمكان، وذلك من خلال تعليم الفرد اتجاهات وسلوكيات وأساليب عمل جديدة. (Alsulami, 2024, p. 13)

أ-3 مرحلة إعادة التجميد

تعني مرحلة "إعادة التجميد" جعل هذه التغيرات جزءاً من إجراءات التشغيل القياسية للمنظمة (Vendette & G. Thundiyl, 2023, p. 103) وهذا يعني "استقرار تدخل التغير من خلال إيجاد توازن بين القوى الدافعة للتغير والقوى المقيدة من خلال السياسات والإجراءات والهيكل والمعايير الثقافية، لكي تكون هذه المرحلة ناجحة، يجب ملاحظة أمرين هنا: "يجب عدم التسرع في عمل الموظفين، وبالتالي، يجب منحهم الوقت الكافي للتكيف مع التغير الجديد، وهناك حاجة للتأكيد على فوائد مبادرة التغير. (O. Odor, 2017, p. 59)

تتضمن إعادة التجميد تعزيز التغيرات ودمجها في الثقافة التنظيمية وضمان استدامتها على المدى الطويل. تتضمن هذه المرحلة إنشاء روتينات وممارسات وأنظمة جديدة تدعم التغير المطلوب وتتماشى مع أهداف المنظمة (Mizrak, 2024, p. 138) ، من الضروري التأكد من أن أنظمة المنظمة متسقة مع التغير. على سبيل المثال، يمكن استخدام أنظمة المكافآت والدعم الاجتماعي لتشجيع السلوكيات المرغوبة الجديدة. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 48)

كما تتضمن محاولات توفير الدوام لأنها تهدف إلى توفير استمرار القضية التي تحققت بعد التغير وجعل التغير مستمرا، كما يتم إجراء أنشطة التدريب والدعم لجعل العمال يتبنون السياسات والقواعد والأساليب المصاحبة للحالة الجديدة وجعلهم يتصرفون وفقا للإجراءات. السبب الأساسي لذلك هو استحالة التنبؤ بالنتائج دائما، خلال عملية التغير التنظيمي تظهر الحاجة إلى تحليل أفضل للمؤسسة لإزالة عدم اليقين ويرافق ذلك حاجة إلى قائد لتحويل المنظمة، ومن الأهمية بماكان أن يعبر هذا القائد بوضوح ودقة عن الاستراتيجيات والسياسات والتطبيقات اللازمة. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 124)

يتم في هذه الخطوة تثبيت التصرفات الجديدة وجعلها تأخذ صفة الثبات التدريجي مع ضمان عدم عودة الأوضاع السابقة، وهذا يتطلب دمج المهارات والاتجاهات والسلوكيات الجديدة بالممارسات العملية لتصبح جزءا مستداما من عمل المنظمة. (Alsulami, 2024, p. 13) بمعنى تحديد واستخدام ودمج القيم والمواقف والمهارات مع تلك التي اعتنقها المرء في السابق والتي يرغب فيها حاليا. ويعترف هذا النهج بأنه قبل تبني أي سلوك جديد بنجاح، لابد من التخلص من السلوك القديم. وعندئذ فقط يمكن قبول السلوك الجديد بشكل كامل. (Bamford, 2007, p. 183)

شكل رقم (7) يوضح مراحل التغير التنظيمي حسب نموذج كيرت لوين



المصدر من اعدا الباحثة بالاعتماد على (Mohammed Diab, M. Safan, & M. Bakeer, 2018, p. 70) يعمل نموذج لوين حسب الشكل اعلاه في ثلاث مراحل، بما في ذلك: التخفيف (التحضير للتغير)، التغير (الانتقال إلى الحالة الجديدة)، والتعزيز (ترسيخ الثقافة الجديدة). هذه المراحل مماثلة للمراحل التي قدمها كوتر (A. Hubbard, 2023, p. 2)، فلقد طور كيرت لوين نموذجاً بسيطاً للغاية لتجربة فرد تعرض لـ تغير باستخدام مفردات كيمياء الحالة الصلبة. النموذج الذي هو ينطبق هذا على المجموعات المقيدة ويشير إلى معايير تلك المجموعات. ومنذ ذلك الحين تم اعتمادها في معظم نظريات التغير. ويلاحظ كوتر لوين أن التغير إلى مستوى أعلى من الأداء غالباً ما يكون عابراً، إن استمرار التغير أمر ضروري، وبالتالي فإن التغير الناجح يشمل ثلاثة جوانب

- إزالة التبلور (إذا لزم الأمر)

- الانتقال إلى المستوى الجديد

- تبلور الحياة الجماعية على هذا المستوى الثاني يمكننا من التمييز بين مرحلتين رئيسيتين: الأولى تتكون من قبول الفرد للتغير، وهو ما يسميه أليكس موتشيلي "تفكيك المعنى الموجود"، والثانية تتكون من إعادة تصميم موضوع التغير، "إعادة البناء لصالح معاني جديدة" دائماً وفقاً لموكيلي. هذا النموذج، الذي وضعه عالم نفس اجتماعي، يعتمد إلى حد كبير على فكرة التمثيل العقلي الذي يبنه كل فرد من خلال البيانات التي يدركها من بيئته وخبراته وأهدافه الشخصية. (Muller, 2018, pp. 62-63)

لكن أحد الانتقادات الموجهة إلى نموذج لوين هو أنه واسع ومجرد للغاية وعلاوة على ذلك، افترض نموذج لوين أن المنظمات تعمل في حالة مستقرة، وهو ما ليس صحيحاً إلى حد كبير. كما يبدو أن نموذج كوتر لوين مناسب فقط لإدارة مشاريع التغير على نطاق صغير، ولم يأخذ في الاعتبار مفهوم النظر إلى المنظمة كنظام سياسي، وفيما يتعلق بالتغير الصغير أو التدريجي، يزعم سورينسن أن المنظمات ذات الثقافات القوية جيدة جداً عندما يتعلق الأمر بالتغيرات التدريجية، لكنها لا تعمل بشكل جيد عندما يتعلق الأمر بالتغيرات الجذرية حسب كل من روبنز وجادج بالإضافة إلى أن تشايلد يؤكد أن "مفاهيم لوين تبدو صارمة

للاغاية ولا يمكن تطبيق تفكيره في "إعادة التجميد" في عالم اليوم المعقد والديناميكي الذي يتطلب المزيد من السيولة بدلا من الصلابة" ومع ذلك، فقد عارض العديد من المؤلفين الآخرين مثل ماكليس وكريد وزوتشي بعض هذه الانتقادات. على سبيل المثال، يزعم المؤلفون المذكورون أعلاه أنه "كان هناك" إن التكيف غير المتوازي للتراث النظري للوين قوي بما يكفي لتحمل انتقادات مرحلة إعادة التجميد" (O. Odor, 2017, p. 59)، ان التغير لا يمكن أن يحدث من حالة إلى أخرى في بيئة الأعمال غير المنظمة التي تشكل واقعا فالمواقف التي قد تحتاج فيها المنظمة إلى التغير في البداية لأسباب "بيئية" مزعومة ولكن قد لا يكون من الواضح ما يجب القيام به. في مثل هذه الظروف قد لا يكون من الممكن أو المرغوب فيه تحديد حالة نهائية لعملية التغير. داخل أي مجموعة من الأفراد، ستظل الاختلافات في الرأي حول الأمور المهمة موجودة دائما. المفهوم الذي يفتقر إلى التاريخ الرسمي للتغير المخطط هو النهج "الناشئ". يبدو أن مؤيديه أكثر اتحادا في موقفهم ضد التغير المخطط من اتفاقهم على بديل محدد ويتحدى داوسون وويلسون ملاءمة التغير المخطط في بيئات العمل غير المؤكدة. فالنهج المخطط، في وضع الجداول الزمنية والأهداف والأساليب مسبقا، هو نهج غير مناسب للغاية (Bamford, 2007, p. 183).

لعل أحد الأسباب التي تجعل قلة من العلماء يستخدمون نهج لوين الطوبولوجي في عملهم هو الأوصاف المعقدة التي يقدمها لوين، والتي كتبت جزئيا بلغة رياضية من صنعه، هذه اللغة المعقدة، التي تستمد مصطلحاتها من الفيزياء والرياضيات، ومع ذلك، فإن نهجه في حل القضايا الاجتماعية - مثل تحسين الوضع في صناعة النسيج الألمانية في أوائل عشرينيات القرن العشرين أو معالجة العنصرية والتعصب الديني في أمريكا في الأربعينيات، ونموذجه الثلاث للتغير يظهر الاستمرارية والتطور على مدى أكثر من 25 عاما. (Endrejat & Burnes, 2024, p. 87)

ب- نموذج كوتر للتغير التنظيمي ثماني المراحل

صنف كوتر عملية إدارة التغير إلى ثلاثة أقسام: إعادة هندسة العمليات التجارية، والتغير التكنولوجي والتغير التدريجي.

ب-1 إعادة هندسة العمليات التجارية: إعادة هندسة العمليات التجارية هي عملية تنفيذ التغير في الشركة التي يتم من خلالها التخلي تمامًا عن الأساليب القديمة في القيام بالأشياء من أجل تنفيذ تغير أكثر جدوى. تساعد هذه العملية الشركات على إعادة هيكلة المنظمة بشكل جذري حيث تركز على أعمال المنظمة من أعلى إلى أسفل.

ب-2 التغير التدريجي: لا تغير هذه العملية حقا الهيكل الحالي للمنظمة ولكنها تجري تعديلا صغيرا من خلال التركيز على النتيجة النهائية. إنها عملية خطوة بخطوة لتحسين كفاءة العملية الإجمالية.

ب-3 التغير التكنولوجي: هذه عملية تتبنى فيها المنظمة الاختراع والابتكار ونشر العمليات من أجل الكفاءة التشغيلية. بعبارة أخرى، التغير التكنولوجي هو دمج التكنولوجيا في عمليات المنظمة (Daniel, 2019, p. 23). تفترض حجة التغير الناشئ أنه إذا عملت المنظمات في بيئات مستقرة وقابلة للتنبؤ، فإن الحاجة إلى التغير ستكون أقل وقد يكون من الممكن الانتقال من حالة مستقرة إلى أخرى. وبالتالي، بالنسبة لمؤيدي التغير الناشئ، فإن عدم اليقين بشأن العوامل البيئية يجعل التغير المخطط غير مناسب والتغير الناشئ أكثر ملاءمة. ويعد التركيز على العمل "من الأسفل إلى الأعلى" بدلا من التحكم "من الأعلى إلى الأسفل" في بدء التغير التنظيمي تطورا رئيسيا للتغير الناشئ. إن وتيرة التغير سريعة ومعقدة لدرجة أنه بمجرد حدوثه يصبح من المستحيل على الإدارة تحديد وتخطيط وتنفيذ كل إجراء مطلوب. (Bamford, 2007, p. 183). يعرف النهج الناشئ أيضا باسم التحسين المستمر أو التعلم التنظيمي، كذلك على أن التغير هو عملية مفتوحة ومتواصلة للتكيف مع الظروف والأحوال المتغيرة. كما ذكر النهج الناشئ للتغير الحاجة إلى عدم إدراك التغير كسلسلة من الأحداث الخطية خلال فترة زمنية معينة بل يجب إدراكه كعملية مستمرة ومفتوحة للتكيف مع الظروف المتغيرة يعزز النهج الناشئ "الفهم الشامل والعميق للإستراتيجية والبنية والأنظمة والموظفين والأسلوب والقيم المشتركة وكيف يمكن أن تعمل هذه إما كمصدر للقصور الذاتي الذي يمكن أن يعيق التغير، أو بدلا من ذلك، كرافعات لتشجيع عملية تغير فعالة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون نجاح إدارة التغير أقل اعتمادا على الخطط التفصيلية ومبادرات التغير. بدلا من ذلك، يجب أن يكون التركيز على التوصل إلى فهم لتعقيد القضايا المتعلقة بالتغير وتحديد مجموعة الخيارات المتاحة (Daniel, 2019, p. 25).

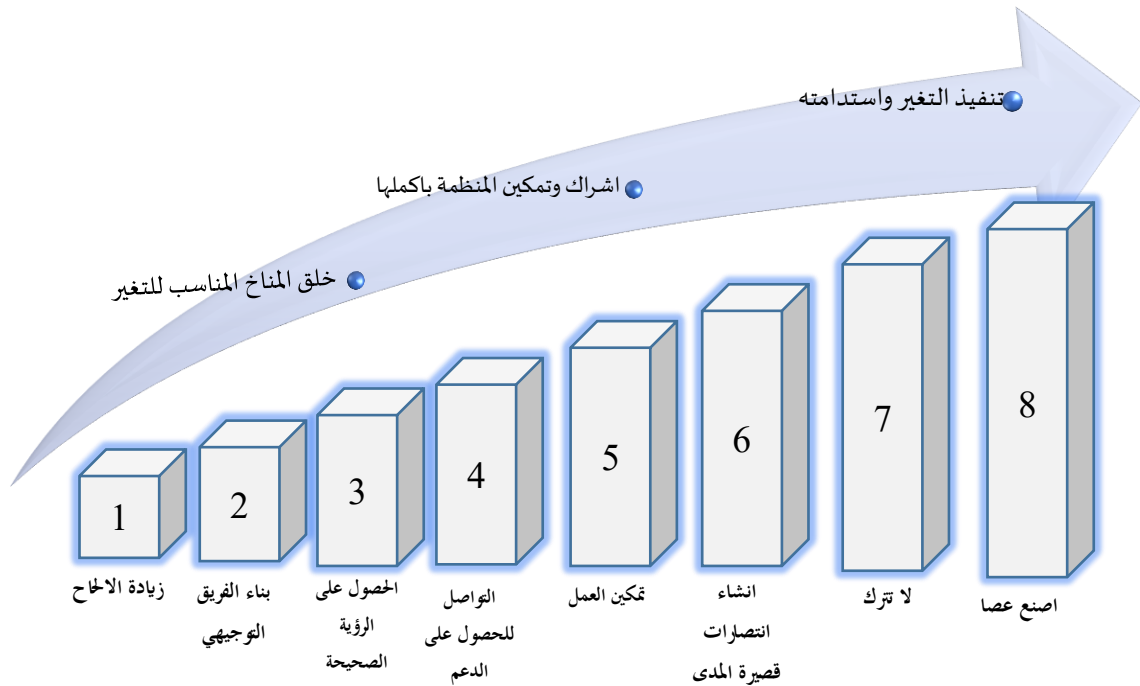
قام كوتر وكوهين بالتحقيق في القضايا والعوائق المختلفة التي يواجهها الأشخاص في سياق بدء التغيرات التنظيمية، وتوصلا إلى استنتاج منطقي مفاده أن مبادرة التغير لا يمكن أن تنجح إلا عندما يتمكن الأفراد من تغير إدراكاتهم وسلوكياتهم من خلال التحدث بصدق إلى قلوبهم. وعلى أساس أوجه القصور في نموذج لوين، اقترح كوتر خطة الخطوات الثمانية التالية لتنفيذ التغير التنظيمي. والفكرة وراء رؤيته هي أنه عندما تكون هناك رؤية لعملية التغير، فسيكون هناك انخفاض في معدل الأخطاء، وهذا سيؤدي تماما إلى زيادة في معدل النجاح ويبرز الشكل ادناه مراحل التغير التنظيمي حسب كوتر: (O. Odor, 2017, p. 61). نموذج كوتر يركز على الأشخاص وتركز على الإجراءات السلوكية والاستراتيجية في عملية التغير ويمكن النظر في المراحل الثمانية:

- إرساء شعور بالإلحاح بشأن الحاجة إلى تحقيق التغير. غالبا ما يتحقق هذا عندما يقوم القائد الجديد بتحليل الحقائق التنافسية ويتمكن من إقناع الشركة بأن الوضع الحالي غير قابل للاستمرار. (Ngayo, 2012, p. 71)
- إنشاء تحالف توجيهي يكون التحالف التوجيهي مسؤولا عن تحديد الاتجاه واتخاذ القرارات الحاسمة والتغلب على مقاومة التغير.
- تطوير رؤية واستراتيجية تطوير رؤية واستراتيجية "للتغير. تساعد الرؤية الواضحة والملمهة في توجيه الجميع نحو هدف مشترك. تحدد الاستراتيجية النهج والإجراءات المطلوبة لتحقيق التحول المطلوب.
- توصيل رؤية التغير يعد الاتصال الفعال أمرا بالغ الأهمية لضمان فهم الرؤية واحتضانها من قبل جميع أعضاء المنظمة.
- تمكين العمل واسع النطاق وهذا ينطوي على إزالة العقبات وتوفير الموارد والدعم والتدريب اللازمين للموظفين. (Mizrak, 2024, p. 139)
- توليد انتصارات قصيرة الأجل،
- تعزيز المكاسب وإنتاج المزيد من التغير
- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة الشركة. (Errida & Lotfi, 2021, p. 3) وترسيخ النهج الجديدة في الثقافة وتطبيقها بشكل مختلف اعتمادا على المنظمة وجهود التغير التنظيمي المطلوبة (Daniel, 2019, p. 25) وصف كوتر ما قد يحدث إذا لم يتم اتباع الخطوات الثماني. يمكن النظر إليها من حيث أخطاء عملية مبادرة التغير التي غالبا ما تؤدي إلى فشل التغير التنظيمي. لذلك، فهي تعمل أيضا كتحذيرات احترازية حول التحديات التي قد تنشأ إذا لم يتم توصيل الحقائق حول التغير التنظيمي بوضوح ولم يتم تحقيق التأييد في وقت مبكر ورعايته طوال مبادرة التغير. تمت مراجعتها وإعادة صياغتها في الخطوات التالية:
- يجب أن تكون القيادة حساسة فيما يتعلق بالرضا عن الذات. غالبا ما يكون الرضا عن الذات نتاجا لعدم إرساء شعور قوي بما يكفي بالإلحاح فيما يتعلق بالحاجة إلى التغير.
- يمكن أن يكون الرضا عن الذات عقبة في الطريق، إن لم يكن يعرقل مبادرات التغير التنظيمي تماما، يجب أن يكون هناك فريق قيادة قوي وموحد.
- يجب أن يشترى فريق القيادة (الذي قد يشمل القادة و/أو المديرين) مبادرة التغير بشكل كامل لنقل شعور قوي بما يكفي بالإلحاح فيما يتعلق بالحاجة إلى التغير.

- في حالة عدم وجود دعم مطلق، قد يفتقر فريق قيادة التغير إلى الوحدة وبالتالي الزخم اللازم لتنفيذ مبادرة التغير بنجاح. (A. Hubbart, 2023, pp. 2-3)
- في حالة عدم وجود رؤية قوية وقابلة للتحقيق (أي كيف يمكن أن يبدو مستقبل المنظمة) للحالة المستقبلية لمنظمة معينة، فمن الصعب التغير، أي ما لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، فمن الصعب تنفيذ التغيرات الاستراتيجية الصحيحة للوصول بك (أو منظمته) إلى هناك.
- يجب أن تكون القيادة الموحدة على استعداد لتوصيل الرؤية بشكل كبير، إن لم يكن بشكل مفرط. إذا لم يتم توصيل الرؤية وتبرير التغير التنظيمي بشكل كافٍ، فإن النتيجة غالباً ما تكون مبادرة تغير فاشلة،
- إذا سمح القادة للعقبات بإبطاء تقدم رؤية جديدة، تزداد أسباب الرضا عن الذات. من الضروري أن تلتزم القيادة بشكل كامل بإزالة الحواجز أمام أي تغير تنظيمي.
- في حالة عدم وجود انتصارات قصيرة الأجل، يمكن أن تصبح مبادرة التغير ساحقة. إن وجود رؤية طويلة الأجل تتضمن نتائج مؤقتة (انتصارات مؤقتة) أمر ضروري. إن الانتصارات قصيرة الأمد تعزز الروح المعنوية وتمنح الفريق الطاقة لمواصلة العمل الجاد لتحقيق الرؤية طويلة الأمد.
- من الأهمية بمكان تجنب إغراء إعلان نجاح التغير التنظيمي قبل الأوان. قد يستغرق التغير التنظيمي الذي يغير الثقافة من ثلاث إلى عشر سنوات (أو أكثر). من الضروري عدم الشعور بالرضا بعد بضع انتصارات قصيرة الأمد. (A. Hubbart, 2023, pp. 2-3)
- من الأهمية بما كان تجنب التخفيف من جهود التغير قبل أن تصبح التغيرات التنظيمية المستقرة متجذرة في ثقافة المنظمة. مرة أخرى، قد يستغرق هذا من ثلاث إلى عشر سنوات (أو أكثر).
- يجب أن تصبح التغيرات التنظيمية المستقرة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الاجتماعية للمنظمة. هذا يتطلب وقتاً واجتهاداً مستمراً. نظراً للأهمية الحاسمة لرسالة الحقيقة، والحصول على الدعم، وتطوير فريق قيادي موحد، فقد يكون من المفيد التمييز بين أدوار المديرين والقادة، حيث قد يكون لكل منهم (أو قد لا يكون) وظائف مختلفة في توصيل الحقيقة والحصول على الدعم قبل وأثناء وبعد مبادرة التغير. في حين أن الهجينة بين القائد والمدير شائعة بلا شك، فقد يكون التمييز بين الاثنين ضرورياً للتنفيذ الاستراتيجي لمبادرة التغير. في حين قد يكلف المدير بالمساعدة في إنجاز ما هو معروف بالفعل، فإن القادة غالباً ما يكونون الأفراد الذين يوجهون مسارات التطوير التنظيمي، وبالتالي التغير (أي، قد يكون تحديد متى يتم تطبيق مجموعة مهارات المدير أو القائد مهماً للغاية). وبالتالي، فإن القيادة تبني على الأنظمة القائمة وتحول الأنظمة القديمة، وتطور مسارات نحو منطقة جديدة ربما لم يتم اكتشافها والتي قد تكون حاسمة لدفع أجندة التغير المعقدة وبالتالي، فإن القادة هم وكلاء تغير رشيقيون ومن الجدير بالذكر أنه في حين قد

يقرر القائد التغيرات التي يجب أن تحدث، فقد يحتاج المدير إلى إظهار الوحدة مع القائد من حيث تحقيق الأهداف لأنه غالباً ما يكون المدير هو الأكثر انخراطاً مع القوى العاملة، والتأكد من رؤية التغير من خلاله. في نهاية المطاف، فإن الوضوح في الرؤية، وتبريرات التغير، والتعاطف الكبير هي أمور أساسية لجميع أعضاء قيادة التغير. لذلك يجب أن تكون فرق القيادة متعددة الاستخدامات، ورشيقة، وقادرة على المناورة مع الظروف التنظيمية المتغيرة. يجب أن يكون القادة والمديرون قادرين في النهاية على نقل حقيقة موحدة في أسبابهم للتغير إذا كان لمبادرة التغير أن تنجح. (A. Hubbart, 2023, pp. 2-3)

شكل رقم (8) يوضح مراحل التغير التنظيمي وفق نموذج كوتر



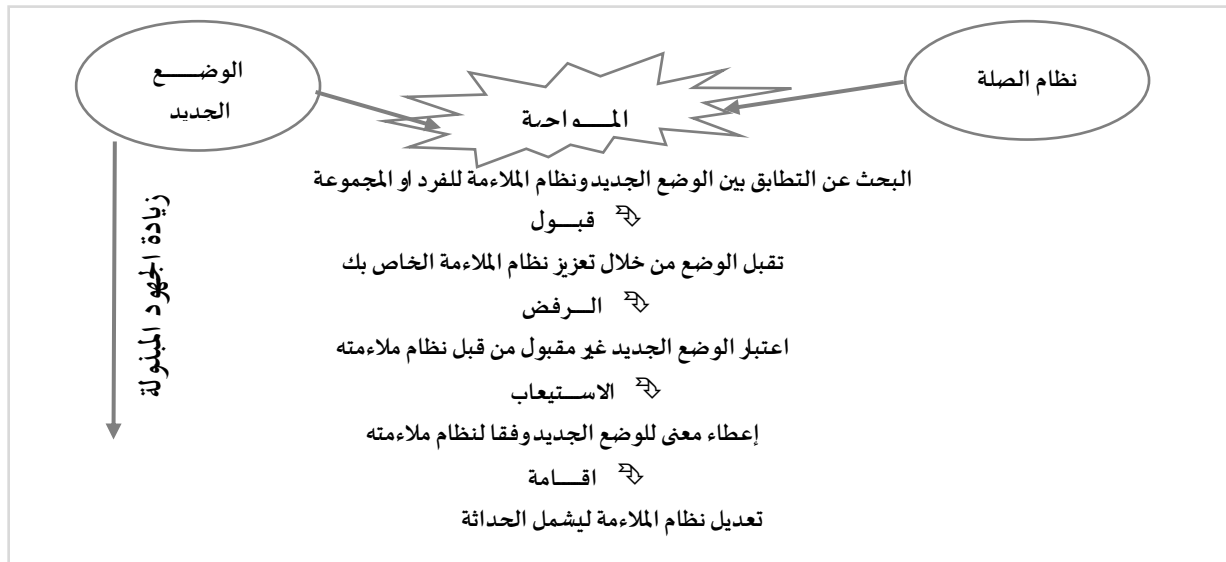
المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (O. Odor, 2017, p. 61)

من خلال الشكل أعلاه، تركز الخطوات الثلاث الأولى (1 و 2 و 3) على خلق بيئة مواتية لحدوث التغير. وتركز الخطوات من 4 إلى 6 على ضمان مشاركة جميع أعضاء المنظمة بنشاط في عملية التغير. الخطوتان الأخيرتان 7 و 8 (عدم الاستسلام أبدا والعمل على تحقيق التغير) تتعلقان بضمان استقرار واستدامة التغير. دائما أن يسارع قادة المنظمات إلى تنفيذ برنامج التغير دون أن يكون لديهم قناعة واضحة بما هو الدافع وراء التغير. وفي أغلب الأحيان، يفترض معظم قادة المنظمات خطأ أنهم قادرون على استخدام التأثير المباشر لدوافع التغير التي يتمتعون بها والعمليات المرتبطة بالتغير. لذلك، بدلا من التواصل والتنسيق مع هؤلاء الأشخاص الذين سينفذون التغير، فإنهم يخططون للعملية بمفردهم ويتوقعون من المرؤوسين أن يتبعوهم. وعلى أساس ما سبق، يصبح التحالف التوجيهي أمراً ضروريا، خاصة وأن أي فرد لا يمتلك كل

المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإحداث تغير تنظيمي ناجح. ومع ذلك، فإن كل شيء ليس على ما يرام مع نموذج كوتر للتغير (O. Odor, 2017, p. 61)

نموذج نظام التشغيل المزدوج لكوتر هو إطار عمل يتناول التحديات التي تواجهها المنظمات في موازنة الحاجة إلى الاستقرار والحاجة إلى التغير. وهو يدرك أن الهياكل الهرمية التقليدية، على الرغم من فعاليتها في إدارة العمليات الروتينية، يمكن أن تعيق غالباً الابتكار والاستجابة لديناميكيات السوق. في هذا النموذج، تعمل المنظمات بنظامين: التسلسل الهرمي التقليدي والنظام القائم على الشبكة. يمثل التسلسل الهرمي التقليدي الهيكل التنظيمي الحالي بأدواره وعملياته وخطوط التقارير المعمول بها. وهو يوفر الاستقرار والتحكم والكفاءة في تنفيذ العمليات اليومية (Mizrak, 2024, pp. 141-142)

شكل رقم (9) يوضح عملية التغير التنظيمي من منظور الفرد وفقاً لكوتر



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Muller, 2018, p. 66)

تتمثل نقاط الضعف الرئيسية في نموذج كوتر في أن النموذج يبدو ميكانيكياً للغاية، وهو قابل للتطبيق في الغالب على المنظمات الكبيرة، وأخيراً، فهو غير قادر على دعم برنامج التغير أو أي أجندة تحول رئيسية، في رأي أوكيف فإن نموذج كوتر لإدارة التغير به عيبان رئيسيان على بحيث يفترض كوتر أن التغير هو نشاط لمرة واحدة، ويجب إدارته بعناية. كما قد أسقط النموذج بطريقة تجعل الموظفين يشككون في التغير وبالتالي يفقدون الثقة والمصداقية، حيث يقوم القادة بإجراء التغيرات دون مدخلات الموظفين الآخرين. بعبارة أخرى، يجعل النموذج الموظفين مجرد أدوات للتغير وفي تطور آخر، ولكن من نفس الاتجاه، تعرض نهج لوين أيضاً للانتقاد على أساس أنه أصبح عتيقاً لأنه لا ينطبق إلا في عالم حيث تكون بيئة الأعمال مستقرة. وهذا الانتقاد مفهوم لأنه في وقت طرح لوين، كانت بيئة الأعمال والاقتصاد مستقرة نسبياً. ثانياً، يفترض النموذج أن التغير ظاهرة غير عادية في عالم سلمي بخلاف ذلك. يحدث هذا لدعم النهج التفاعلي الذي

يعتقد بقوة أن التغير يحدث فقط عندما تكون هناك صدمة في كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. ومع ذلك، فإن هذا الافتراض غير واقعي بالنظر إلى بيئة اليوم المضطربة والفوضوية والديناميكية. (O. Odor, 2017, p. 61)

يذكر كوتر بوضوح أن عملية التغير لا تشكل ليست سلسلة من أربع مراحل متتالية. في الواقع، "تعمل مرحلة إعادة البناء بالتزامن مع التفكك في نوع من العلاقة الجدلية بين الاثنين ويمكن مقاطعة العملية في كل مرحلة لتحقيق النظام. التوازن الداخلي. وهكذا يتم تقديم التغير باعتباره مواجهة بين "نظام الأهمية" الخاص بالفرد والوضع الجديد الذي يعيشه. الهدف، والذي غالبا ما يكون غير واع بالنسبة للفرد، هو إيجاد توافق بين "نظامه ذي الصلة" والوضع الجديد. (Muller, 2018, p. 65)

ت- نموذج بيتيجرو وويب (1991)

قدما نموذجا لكيفية إدارة التغير الاستراتيجي والأصول غير الملموسة والأداء التنافسي، يصور نظاما محتملا للعلاقات والأحداث والإجراءات. "يتألف نموذجهما من خمسة عوامل أساسية لإدارة التغير:

ت - 1 التقييم البيئي

تساعد أربع سمات شرطية في تفسير درجة انفتاح المنظمة تجاه بيئتها واستعدادها للتغير. من خلال استعدادها لتحدي تقنية التقييم، تعتبر المنظمة أكثر انفتاحًا على التغير. السمات الأخرى هي الخصائص البنيوية والثقافية للشركة، ومدى الاعتراف بالضغوط البيئية ودرجة التقييم من خلال عمل فريق متعدد الوظائف يربطها بالعمل.

ت-2 قيادة التغير

بالنسبة لبيتيجرو وويب لا توجد قاعدة عالمية للقيادة. إنها حساسة للسياق. العناصر المهمة هي اختيار القائد، والمشاكل المباشرة التي يتعين على القائد مواجهتها ومنطقة المناورة المفتوحة لقائدهم. بالنسبة للمؤلفين، فإن الشرط المسبق لقيادة التغير هو بناء مناخ ملائم للتغير مع شرح سبب ضرورة إحداث التغير، وبناء القدرة على إحداث التغير ووضع أجندة للتغير.

ت-3 ربط التغير الاستراتيجي بالعمليات

والهدف هو تقييم كيفية تنفيذ النوايا على مدى إطار زمني معين. وبالتالي يجب أن تدعم قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وبالتالي تحتاج إلى التطور وفقا للاستراتيجية الجديدة.

الموارد البشرية كأصول والتزامات

تتعلق إدارة الموارد البشرية بالمجموعة الكاملة من المعرفة والمهارات والمواقف التي تحتاجها الشركات للتنافس. إنها تنطوي على الاهتمام والعمل في إدارة الأشخاص بما في ذلك: الاختيار والتدريب والتطوير والعلاقات بين الموظفين والتعويضات. يمكن ربط مثل هذه الإجراءات معا من خلال إنشاء فلسفة إدارة الموارد البشرية. إن التغير في إدارة الموارد البشرية هو نتيجة لمجموعة من العناصر المتغيرة. ولا بد من فرض إدارة الموارد البشرية في مختلف أنحاء المنظمة من حيث العمليات التجارية والتنظيم وإدارة الأفراد. (Ngayo, 2012, pp. 70-71)

والعامل الأخير يبرز التماسك في إدارة التغير. ولا بد من تقييم البيئة ولكن مع المنظمة. ولا بد من تكييف الاستراتيجية مع البيئة والقدرات الداخلية. ومن أجل تنفيذ الاستراتيجية، لابد من اتخاذ إجراءات إدارية، فلا بد أن يكون لدى الفريق الإداري معتقدات وأهداف مشتركة، ولا بد أن تتوافق مبادرات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية. ويطلب المديرون بتقنيات مفصلة داخل كل من اللاعبين الخمسة. ويذكرنا بيتيجرو ووييب (1991) بأن إدارة التغير لابد وأن تكون مصممة وفقا للسياق الذي تتناوله. وبشكل تطوير الأصول غير الملموسة عاملا رئيسيا إلى جانب تحديد دور الإدارة العليا.

ت-4 مركزية الطاقة

تعني أن كل الناس يجب أن يكون لديهم نفس الغرض. ويوضحون أن توليد الطاقة يتطور من الداخل وكذلك من الخارج، والتحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون هي الحفاظ على الطاقة ومنع التراجع في عملية التغير. والإدارة المشاركة في التغير مسؤولة ليس فقط عن توقع مجالات المشكلة ولكن أيضا عن زيادة الطاقة للتغير، وتبرير الحاجة إلى التغير وإضفاء الشرعية على مسارات العمل المختارة، والتفاوض على مسار التغير للمنظمة، وتثبيت البرامج الناجحة، ووضع العمليات التي ستؤدي إلى توليد المعرفة ذات الصلة وحل العديد من التناقضات التي تنشأ بين هذه العمليات الفرعية. (Ngayo, 2012, pp. 70-71)

ث- نموذج جيڪ

طور جيڪ 37 نموذجا للتغير التكتيكي يتضمن 10 خطوات:

تحليل الحاجة إلى التغير، إنشاء رؤية مشتركة، الانفصال عن الماضي، خلق شعور بالإلحاح، دعم دور قيادي قوي، ترتيب الرعاية السياسية، وضع خطة تنفيذ، تطوير الهياكل التمكينية، التواصل وإشراك الناس، وتعزيز التغير وإضفاء الطابع المؤسسي عليه. يتماشى نموذج عملية تسريع التغير المكون من سبع خطوات الذي طوره شركة جنرال إلكتريك (GE) وأبلغ عنه جارفين مع نموذج لوين ويتبع خطواته الثلاث. في جوهره، يركز هذا النموذج على دور قائد التغير في خلق حاجة مشتركة للتغير، وتطوير رؤية للتغير،

وتعبئة المجتمع. في جوهره، يركز هذا النموذج على دور قائد التغير في خلق حاجة مشتركة للتغير، وتطوير رؤية للتغير، وحشد الالتزام، وجعل التغير يدوم من خلال تطوير خطط طويلة الأجل، ومراقبة وقياس تقدم التغير بما في ذلك استخدام المقاييس والمعالم المناسبة، وتعزيز التغير ودمجه في ثقافة المنظمة. (Errida & Lotfi, 2021, p. 3)

ج- نموذج الانتقال لبريدجز

يقدم نموذج انتقال بريدجز، الذي طوره ويليام بريدجز، منظورا فريدا للتغير من خلال التركيز على التحولات النفسية والعاطفية التي يمر بها الأفراد أثناء أوقات التغير. ويدرك النموذج أن التغير ليس مجرد سلسلة من الأحداث أو الأفعال الخارجية، بل هو أيضا عملية داخلية يحتاج الأفراد إلى المرور بها لاحتضان الواقع الجديد والتكيف معه بشكل كامل يتكون النموذج من ثلاث مراحل رئيسية: النهاية، والمنطقة المحايدة، والبداية الجديدة. المرحلة الأولى النهاية، التخلي عن الطرق القديمة في القيام بالأشياء، سواء كانت عمليات أو أدوارا أو حتى عقليات. ويمكن وصف هذه المرحلة بمجموعة من المشاعر، بما في ذلك المقاومة والخسارة وعدم اليقين. ويؤكد بريدجز على أهمية الاعتراف بهذه المشاعر ومعالجتها، حيث يحتاج الأفراد إلى الحزن على فقدان القديم قبل أن يتمكنوا من احتضان الجديد بشكل كامل. المرحلة الثانية هي المنطقة المحايدة، وهي فترة من الغموض والاستكشاف. خلال هذه المرحلة، قد يشعر الأفراد بالارتباك ويختبرون شعورا بأنهم "في المنتصف". يمكن أن تكون هذه المرحلة صعبة، حيث قد يشعر الناس بنقص الوضوح والاستقرار. ومع ذلك، فهي أيضا مرحلة من الفرص والإبداع، حيث يتمتع الأفراد بالحرية في استكشاف إمكانيات جديدة وتجربة مناهج مختلفة. المرحلة الأخيرة هي البداية الجديدة، حيث يبدأ الأفراد في احتضان التغيرات ودمجها في حياتهم اليومية. تتضمن هذه المرحلة إنشاء روتينات وأدوار وطرق عمل جديدة. إنها تتطلب تواصلًا واضحًا ودعمًا وإرشادًا لمساعدة الأفراد على التنقل في المشهد الجديد بنجاح يؤكد نموذج انتقال بريدجز على أهمية إدارة الجوانب النفسية والعاطفية للتغير. ويسلط الضوء على الحاجة إلى التواصل الفعال والتعاطف والدعم لمساعدة الأفراد على التنقل في التحولات والخروج أقوى من الجانب الآخر. من خلال التعرف على التحولات الداخلية ومعالجتها، يمكن للمنظمات تسهيل رحلات التغير الأكثر سلاسة ونجاحًا. يعد هذا النموذج مفيدًا بشكل خاص عند إدارة التغيرات التنظيمية المهمة مثل عمليات الدمج والاستحواذ وإعادة الهيكلة أو التحولات الثقافية. فهو يساعد القادة ووكلاء التغير على فهم وتوقع التأثير العاطفي للتغير على الأفراد، مما يسمح لهم بتقديم الدعم والموارد اللازمة لتيسير الانتقال الناجح. يقدم نموذج انتقال بريدجز رؤية قيمة حول الجانب الإنساني للتغير ويوفر إطارًا لإدارة الجوانب العاطفية والنفسية للانتقال. من خلال الاعتراف بالأفراد ودعمهم من خلال النهاية والمنطقة المحايدة والبداية

الجديدة، يمكن للمنظمات تسهيل عمليات التغير الأكثر سلاسة ونجاحًا، مما يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين ورضاهم والنجاح التنظيمي الشامل (Mizrak, 2024, pp. 144-145)

ج- نموذج مينتو

من خلال الجمع بين نموذج جيك 37 ونموذج التغير لشركة جنرال إلكتريك ونموذج كوتر، اقترح مينتو وآخرون نهجا من 12 مرحلة لتنفيذ وإدارة جهود التغير بنجاح:

- (1) تحديد الفكرة وسياقها، (2) تعريف مبادرة التغير، (3) تقييم مناخ التغير، (4) وضع خطة للتغير، (5) تحديد الراعي، (6) إعداد المتلقين للتغير، (7) خلق التوافق الثقافي، (8) تطوير واختيار فريق قائد التغير، (9) خلق انتصارات صغيرة للتعزيز، (10) التواصل المستمر والاستراتيجي بشأن التغير، (11) قياس تقدم جهود التغير، و (12) دمج الدروس المستفادة. (Errida & Lotfi, 2021, p. 3)

خ- نموذج إدارة التغير الرشيق

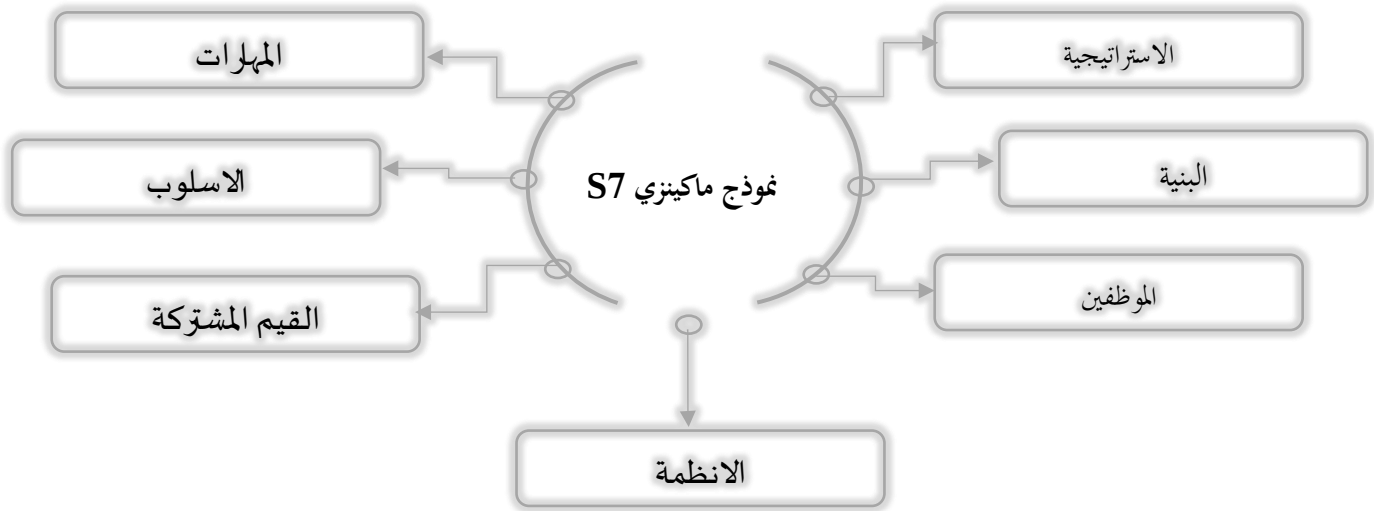
إدارة التغير الرشيق هي نهج مرن وقابل للتكيف لإدارة التغير التنظيمي. وهي مستوحاة من منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة المستخدمة بشكل شائع في تطوير البرمجيات ولكنها تطبق على السياق الأوسع لمبادرات التغير. يدرك هذا النموذج الحاجة إلى أن تكون المنظمات سريعة الاستجابة ورشيقة في مشهد الأعمال المتغير بسرعة اليوم. تشمل المبادئ الرئيسية لإدارة التغير الرشيق التعاون والشفافية والتقدم التكراري. يتم تشكيل فرق متعددة الوظائف، تجمع بين الأفراد ذوي المهارات والوجهات النظر المتنوعة لدفع جهود التغير. تعمل هذه الفرق في دورات قصيرة، تعرف باسم العدو السريع أو التكرارات، لتنفيذ التغيرات وتقييمها أحد المبادئ الأساسية لإدارة التغير الرشيق هو التمكين. إنه يشجع المنظمات على توزيع سلطة اتخاذ القرار وتزويد الأفراد بالاستقلالية لتولي ملكية عملية التغير وهذا يمكن الموظفين من المساهمة بخبراتهم ورؤاهم، وتعزيز الشعور بالملكية والالتزام بجهود التغير. التعلم المستمر هو جانب أساسي آخر من جوانب إدارة التغير الرشيق. فهو يعزز ثقافة التجريب والتعلم من النجاحات والإخفاقات. يتم إنشاء حلقات التغذية الراجعة لتجميع الأفكار وإجراء التعديلات حسب الحاجة. يسمح هذا النهج التكراري للمؤسسات بإجراء تحسينات تدريجية بناءً على التغذية الراجعة في الوقت الفعلي وديناميكيات السوق تؤكد إدارة التغير الرشيق أيضاً على أهمية التعاون والتواصل المفتوح. تساعد الشفافية والتواصل المنتظم بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة في تعزيز الثقة والتوافق والفهم المشترك لأهداف التغير والتقدم. يتيح هذا النهج التعاوني للمؤسسات معالجة التحديات والتكيف مع الفرص الناشئة بشكل أكثر فعالية. من خلال تبني إدارة التغير الرشيق، يمكن للمؤسسات الاستفادة من زيادة المرونة وأوقات الاستجابة الأسرع والقدرة على التكيف في مواجهة التغير. إنه يمكنهم من التنقل بين عدم اليقين والتعقيد بمرونة ومرونة أكبر

هذا النموذج مناسب بشكل خاص للصناعات والقطاعات حيث يسود الابتكار السريع واضطراب السوق واحتياجات العملاء المتطورة (Mızrak, 2024, pp. 140-141)

ح- نموذج ماكينزي S7

وهو إطار آخر يشار إليه على نطاق واسع، يتبنى وجهة نظر شاملة للتغير التنظيمي ويقترح أن التغير الفعال يتطلب التوافق بين سبعة عناصر أساسية للمنظمة: الاستراتيجية، والبنية، والأنظمة، والموظفين، والمهارات، والأسلوب، والقيم المشتركة. ويجب على أي عملية تغير أن تأخذ في الاعتبار كل هذه العناصر لتحقيق التحول المطلوب. (Vendette & G. Thundiyl, 2023, p. 103)

شكل رقم (10) يوضح نموذج ماكينزي S7



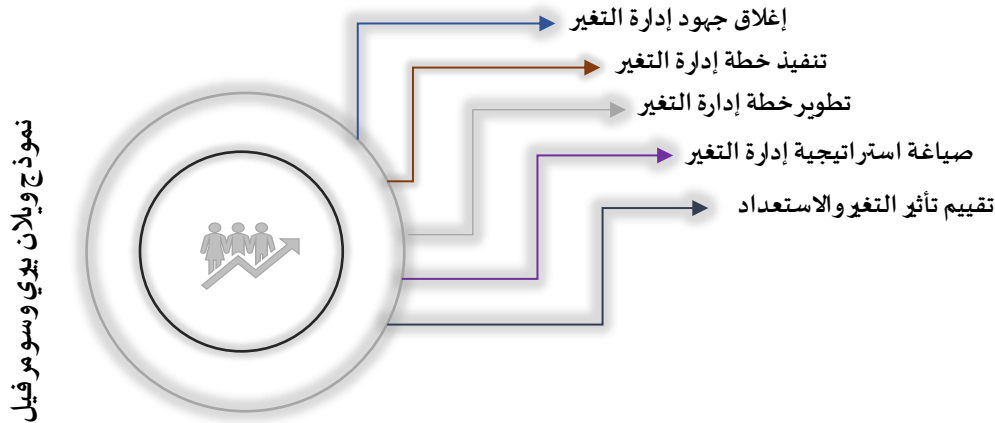
المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Vendette & G. Thundiyl, 2023, p. 103)

د- نموذج ويلان بيرى وسومرفيل

اقترح نهجا موجزا يتكون من خمس خطوات، بدءا من تحديد الرؤية، ونقل التغير إلى المنظمة بأكملها، وتمكين الأفراد من تبني التغير، والحفاظ على الزخم، وإضفاء الطابع المؤسسي على التغير. توفر بعض النماذج قائمة عملية أكثر تفصيلا لهذه الخطوات الثلاث. على سبيل المثال، يحدد نموذج ACMP40 عملية، منظمة في خمس مجموعات من العمليات: تقييم تأثير التغير والاستعداد التنظيمي، صياغة استراتيجية إدارة التغير، تطوير خطة إدارة التغير، تنفيذ خطة إدارة التغير، وإغلاق جهود إدارة التغير.

(Errida & Lotfi, 2021, pp. 3-4)

شكل رقم (11) يوضح نموذج ويلان بيرى وسومرفيل



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Errida & Lotfi, 2021, pp. 3-4)

ذ- نموذج ادكر من بروسكي

نموذج ADKAR من Prosci هو نموذج إدارة تغير معترف به على نطاق واسع ومؤثر يؤكد على أهمية التغير الفردي في عملية التغير الشاملة. يوفر نموذج ADKAR، الذي طورته Prosci، المزود الرائد لحلول إدارة التغير، إطاراً خطوة بخطوة لمساعدة الأفراد على التنقل عبر التغير بنجاح. العنصر الأول في نموذج ADKAR هو الوعي، والذي يتضمن خلق فهم بين الأفراد حول الحاجة إلى التغير والأسباب وراء ذلك. ويركز على توصيل الأساس المنطقي للتغير والتأثير المحتمل الذي سيحدثه على الأفراد والمنظمة ككل العنصر الثاني هو الرغبة، والتي تهدف إلى تنمية الالتزام الشخصي والدافع للتغير. وهو يتضمن معالجة أي مقاومة أو مخاوف قد تكون لدى الأفراد ومساعدتهم على تطوير موقف إيجابي تجاه التغير من خلال تسليط الضوء على الفوائد ومعالجة أي عيوب متصورة. العنصر الثالث هو المعرفة، والتي تركز على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة للتنقل عبر التغير. يتضمن ذلك توفير التدريب والموارد والدعم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة التي يحتاجون إليها للتكيف مع طرق العمل الجديدة العنصر الرابع هو القدرة، والتي تؤكد على بناء قدرات الأفراد على تنفيذ التغير بشكل فعال. يتضمن ذلك تقديم الدعم العملي والتدريب وفرص الممارسة لضمان حصول الأفراد على المهارات والثقة اللازمة لأداء أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة. العنصر الأخير هو التعزيز، والذي يهدف إلى استدامة التغير من خلال توفير الدعم والتعزيز المستمر. يتضمن ذلك الاعتراف بالأفراد ومكافأتهم على جهودهم والاحتفال بالنجاحات ومراقبة التغير وتعزيزه باستمرار لدمجه في ثقافة المنظمة يدرك نموذج ADKAR أن التغير الناجح يعتمد في النهاية على احتضان الأفراد للتغير وتبنيه. من خلال معالجة الجوانب النفسية والعاطفية للتغير، يوفر النموذج نهجاً منظماً وشاملاً لتسهيل التحولات الفردية وتعزيز تبني التغير. تستطيع المنظمات التي تستخدم نموذج ADKAR

فهم ومعالجة الحواجز الفردية أمام التغير بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التغير وزيادة مشاركة الموظفين والتزامهم. يمكن تطبيق النموذج على أنواع مختلفة من التغيرات التنظيمية، بدءاً من تحسين العمليات وتنفيذ التكنولوجيا إلى عمليات الدمج والاستحواذ (Mizrak, 2024, pp. 143-144)

جدول رقم (1) يوضح خطوات إدارة التغير وفقاً لكوتر، ومنتو وآخرون، وكومينجز وورلي

كومينجز وورلي	مينتو وآخرون	كوتر	لويين
الخطوة 1: تحفيز التغير	الخطوة 1: تحديد الفكرة وسياقها	الخطوة 1: إرساء شعور بالإلحاح	إزالة
الخطوة الثانية: إنشاء رؤية	الخطوة 2: تحديد مبادرة التغير	الخطوة 2: إنشاء تحالف توجيبي	التجميد
الخطوة 3: تطوير الدعم السياسي	الخطوة 3: تقييم تغير المناخ	الخطوة 3: تطوير الرؤية والاستراتيجية	
الخطوة 4: إدارة التحول	الخطوة 4: تطوير خطة التغير	الخطوة 4: التواصل بشأن رؤية التغير	
	الخطوة 5: تحديد الراعي		
	الخطوة 6: إعداد المستفيدين من التغير	الخطوة 5: تمكين العمل على نطاق واسع	التحرك (الانتقال)
	الخطوة 7: خلق التوافق الثقافي	الخطوة 6: تحقيق مكاسب قصيرة المدى	
	الخطوة 8: تطوير واختيار قائد التغير الفريق		
	الخطوة 9: خلق انتصارات صغيرة للتحفيز		
	الخطوة 10: التواصل المستمر والاستراتيجية التوجيه بشأن التغير		
	الخطوة 11: قياس تقدم جهود التغير	الخطوة 7: تعزيز المكاسب وإنتاج المزيد من التغير	
الخطوة 5: الحفاظ على الزخم	الخطوة 12: دمج الدروس المستفادة	الخطوة 8: ترسيخ النهج الجديدة في ثقافة الشركة	إعادة التجميد

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Errida & Lotfi, 2021, p. 3)

هناك العديد من النماذج الوصفية التي تشرح وتحدد العوامل المختلفة التي تحدد نتائج مبادرات التغير التنظيمي. هذه النماذج لها تأكيدات مختلفة وتنظر إلى التغير من زوايا مختلفة. يؤسس هذا الإطار علاقات السبب والنتيجة بين 12 بعداً تحدد التغير التنظيمي داخل المنظمة: البيئة الخارجية، والقيادات، والمهمة والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وممارسات الإدارة، والهيكل، والأنظمة. ومناخ وحدة العمل، والدافع، ومتطلبات المهام والمهارات/القدرات الفردية، واحتياجات وقيم الأفراد، وأداء الفرد والمنظمة. (Errida & Lotfi, 2021, p. 4)

هـ- نموذج إيفانسفش وزملائه:

يعتبر إيفانسفش وزملائه أن إدارة التغير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي:

- ✦ قوى التغير: ونعني بها وجود قوى ومسببات التغير داخلية وخارجية.
- ✦ الاعتراف بالحاجة للتغير: يمكن لإدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة مثل انخفاض الأرباح، تدني معنويات العاملين، انخفاض معدلات الأداء وغيرها حتى تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغير.
- ✦ تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل اتخاذ أي إجراء، فمرحلة التشخيص هي التي يجب أن تحدد أهداف التغير. ويمكن للمؤسسة الاستعانة بوسيط تغير من داخل المؤسسة أو خارجها المساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.
- ✦ تطوير بدائل واستراتيجيات التغير: تقوم الإدارة بتقدير أي من إستراتيجيات التغير الأكثر احتمالا أن تحقق الأهداف المرجوة، إما تغير البناء التنظيمي أو تغير سلوك الأفراد أو تغير التكنولوجيا.
- ✦ تقرير المحددات الظروف المقيدة: يتوقف اختيار استراتيجية التغير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات السائدة في المؤسسة كنمط القيادة، التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغير المقترح أمر ضروري لنجاح التغير، ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغير المقترح.
- ✦ مقاومة التغير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها. (تركي، 2017، صفحة 9).

و- نموذج عجلة التغير كاتر

والذي يتضمن 10 عوامل رئيسية لضمان التغير الناجح: الموضوع المشترك والرؤية المشتركة، المكافآت والتقدير، معالم القياس، والملاحظات، التوجيه، وهيكلة الإدارة، العملية، التواصل وأفضل الممارسات، الانتصارات السريعة، الأبطال والرعاة، التدريب، نهج التغير، والرموز والإشارات. (Errida & Lotfi, 2021, p. 4)

✦ يجب اتباع الخطوات التالية لإنجاح التغير.

✦ تحليل المنظمة وحاجتها للتغير.

✦ إنشاء رؤية واتجاه مشترك.

✦ الانفصال عن الماضي.

✦ خلق شعور بالإلحاح.

✦ دعم دور قيادي قوي.

✦ ترتيب الرعاية السياسية.

وضع خطة تنفيذ.

تطوير الهياكل التمكينية.

التواصل وإشراك الناس والصدق.

تعزيز التغير وإضفاء الطابع المؤسسي عليه. (Daniel, 2019, p. 21)

هذه النماذج على اختلافها في مناهجها، تشترك في افتراض أساسي مشترك. فهي مبنية على فرضية وجود هيكل تنظيمي مركزي حيث تتركز سلطة اتخاذ القرار في القمة. وعادة ما تبدأ الإدارة العليا التغير ثم تنتقل إلى أسفل عبر الهيكل الهرمي للمنظمة. ويشكل هذا الاعتماد على السلطة المركزية كمحرك للتغير مبدأ أساسيا لهذه النماذج، ويدعم وصفاتها لإدارة التغير بشكل فعال. ومع ذلك، فإن ظهور التقنيات الرقمية مثل blockchain يتحدى هذه الفرضية المركزية حيث تعمل اللامركزية على توزيع السلطة وصنع القرار عبر شبكة من المشاركين، مما يعطل ديناميكيات القوة التقليدية التي تفترضها نماذج إدارة التغير هذه. وهذا يثير تساؤلات مهمة حول مدى قابلية تطبيق هذه النماذج في سياق لامركزي. وغالبا ما تصف هذه النماذج عملية تغير خطية منظمة، والتي قد لا تتوافق مع ديناميكيات المنظمات اللامركزية. تتميز اللامركزية التي تمكها تقنية البلوك تشين بالتحكم الموزع والسلوكيات الناشئة وتأثيرات الشبكة. وقد يتطلب هذا نهجا أكثر سلاسة وتكرارا وتشاركية للتغير، على النقيض من العمليات الخطية من أعلى إلى أسفل التي تقترحها النظريات القائمة. كما ان الشفافية والثبات المتأصلين في تقنية البلوك تشين يقدمان اعتبارات جديدة لإدارة التغير. إن الشفافية قد تؤثر على عمليات الاتصال والتفاوض التي تنطوي عليها عملية التغير، في حين أن الثبات قد يؤثر على الالتزام وتعزيز قرارات التغير. (Vendette & G. Thundiyl, 2023, p. 104)

تؤكد نماذج إدارة التغير المعاصرة على المرونة والرشاقة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة بسرعة والتقدم التكنولوجي وتوقعات أصحاب المصلحة. إنهم يدركون الحاجة إلى التعلم المستمر والتجريب والتعديل طوال عملية التغير. غالبا ما تتضمن هذه النماذج عناصر مثل حلقات التغذية الراجعة التكرارية وتمكين الموظفين والتعاون والتركيز على بناء قدرات التغير داخل المنظمة. من خلال الاستفادة من نماذج إدارة التغير المعاصرة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التنقل عبر التعقيد وتعزيز الابتكار والتكيف بشكل استباقي مع المشهد التجاري المتغير باستمرار (Mizrak, 2024, p. 140)

3- معوقات التغير التنظيمي

تواجه إدارة التغير صعوبات أساسية تتعلق بالتكامل والتوجيه والعوامل البشرية.

يجب على إدارة التغير أيضا أن تأخذ في الاعتبار الزاوية البشرية حيث تلعب المشاعر وكيفية التعامل معها دورا كبيرا في إنجاز التغير بنجاح.

أ- التكامل تقليدياً، أهملت أقسام التطوير التنظيمي دور البنية الأساسية واحتمالية إجراء التغير من خلال التكنولوجيا. الآن، يركز المديرون بشكل شبه حصري على المكونات الهيكلية والفنية للتغير. يتطلب ترتيب وتنسيق القطاعات الحيوية والاجتماعية والمتخصصة جهوداً مشتركة بين الأشخاص ذوي مجموعة متنوعة من مجموعات المهارات.

ب- التوجيه: تتطلب إدارة التغير بمرور الوقت، والتي يشار إليها بالتوجيه، التكيف المستمر. إنها تتطلب الإشراف على المشاريع بمرور الوقت في ظل سياق متغير، من العوامل بين المنظمات إلى تقلبات السوق. كما تتطلب المساواة في المنظمات البيروقراطية بين الإدارة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، مما يضمن تمكين الموظفين ومرونتهم.

ج- العوامل البشرية

أحد العوامل الرئيسية التي تعوق عملية إدارة التغير هو الميل الطبيعي لدى الناس إلى الجمود. وكما هو الحال في قانون نيوتن الأول للحركة، فإن الناس يقاومون التغير في المنظمات لأنه قد يكون غير مريح. إن فكرة القيام بالأشياء بهذه الطريقة، لأن "هذه هي الطريقة التي كنا نقوم بها دائماً"، قد تكون صعبة بشكل خاص للتغلب عليها. وعلاوة على ذلك، في المواقف التي شهدت فيها المنظمة تدهوراً في الحظوظ، فإن اعتبار المسؤول أو المدير لهم جزءاً رئيسياً من المشكلة قد يكون أمراً محبطاً للغاية. ويمكن أن تتفاقم هذه المشكلة في البلدان حيث "يتولى حفظ ماء الوجه" دوراً كبيراً في العلاقات الشخصية. (Daniel, 2019, p. 24)

سلط كارنال الضوء على أهمية الكفاءات والمهارات أثناء التغير وذكر أن إدارة التغير الفعالة تعتمد على ثلاثة مجالات للمهارات الإدارية: إدارة التحولات والتعامل مع الثقافة التنظيمية وتأسيس سياسات التغير التنظيمي. إن العوامل الحاسمة لنجاح إدارة التغير مهمة. حددت منهجية التغير أولاً ستة عوامل حاسمة لضمان التنفيذ التنظيمي الناجح للتغير: الغرض المشترك للتغير، والقيادة الفعالة للتغير، وعمليات المشاركة القوية، والرعاية المحليين الملتزمين، والاتصال الشخصي القوي، والأداء الشخصي المستدام. (Errida & Lotfi, 2021, p. 4)

المبحث الثاني التغير التنظيمي ضمن التحليل النظري الاجتماعي

إن البنية الرسمية تتعايش حتماً مع بنية غير رسمية، وهي التنظيم الاجتماعي وراء المخطط الرسمي والذي يتألف من العلاقات الاجتماعية والتعاون والعداوات، التي يتم تشكيلها تحت السطح الذي تصوره المخططات. إن الجانب غير الرسمي للمنظمة "وراء المخطط" يشكل جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الجيدة، ولا يحدث الابتكار في مختبرات البحث والتطوير عالية التقنية فحسب، بل يحدث أيضاً في المحادثات المرتجلة التي تجري "تحت رادار" المنظمة الرسمية وبالتالي فإن الجانبين الرسمي وغير الرسمي للهيكلة أساسيان

للسماح بكل من أشكال التعاون التحكيمية والإبداعية. تحتاج المنظمات إلى التخطيط والرسمية بقدر ما تحتاج إلى الارتجال والسماح للمنظمة غير الرسمية بالازدهار، أي أن الحدود ليست مستقرة، هناك أعضاء في المنظمة ينظرون إلى تقدم المشروع من مسافة آمنة خارج الديناميكيات الرسمية لفريق المشروع. على الرغم من أنهم ليسوا أعضاء بالضرورة، إلا أنهم يساهمون بشكل غير رسمي. هذه الفكرة رسمية بطريقة ما. (Cunha, Clegg, Gaim, & Giustiniano, 2022, p. 50)

تستحضر المراجعات حول التغير التنظيمي أقوال هيراقليطس "كل شيء في حالة تغير مستمر، لا شيء يبقى ساكناً، لا شيء يدوم سوى التغير، مع التأكيد على التغير والتحول غير المسبوقين من حولنا، وكأنه حقيقة بديهية، ومن غير المستغرب أن يصبح تفسير التغير شاغلاً مركزياً ومسعى دائماً لعلماء التنظيم ومع ذلك فإن العديد من النظريات والأبحاث حول التغير التنظيمي المقدمة دون سياق غني قد أثارت انتقادات، حيث ينظر إليها على أنها تسببت في المزيد من الارتباك أكثر من الوضوح في مساهمتها المعرفية وعلاوة على ذلك، فقد صاغ ستيردي وجراي المخاوف المعرفية المتعلقة بإدارة التغير التنظيمي باعتبارها "تحيزاً لصالح التغير وكذلك إدارتها و"عالميتها ولاحظاً أن "التحيز لصالح التغير قد اتخذ طبيعة وجودية، بل ويزعمان حتى استبداداً من أجل التغير، ولا يقدمان أي خيار لعدم التغير. وعلى خلفية هذه المخاوف، فإن إعادة النظر في مستودع إدارة التغير التنظيمي أمر ضروري. (Nasim & Sushil, 2011, p. 186)

في العصر الذي أعقب ثمانينيات القرن العشرين، كان ينظر إلى التغير باعتباره شكلاً من أشكال التكيف مع وجهتي نظر مهيمنتين، وجهة نظر إدارية وظيفية تبنت فكرة تصوير التغير باعتباره حلقة بدائها الإدارة العليا وانتهت بالعودة إلى التوازن ووجهة نظر تفسيرية تنظيمية صورت التغير باعتباره متبادلاً بسبب عملية من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى لجميع الجهات الفاعلة داخل المنظمة التي تساهم في التغير وعملية التغير باعتبارها أكثر تدريجية وناشئة. ثم، أظهر العصر التالي اهتماماً بزيادة قدرة المنظمة على التغير. تسبب هذا العصر في التحول من النظر إلى التغير باعتباره ناشئاً إلى النظر إليه باعتباره عملية تجديد طويلة الأجل من خلال نهجين، التطور الطبيعي الذي ينظر إلى التغير باعتباره تعلماً سلوكياً ومتطوراً وناشئاً والديناميكيات الاجتماعية التي فضلت موقفاً ذاتياً في أن التغير التنظيمي يأخذ في الاعتبار جميع الوكالات وأن البشر هادفون وانعكاسيون (Beycioglu & Kondakci, 2021, p. 792) وقد تم وضع الجانب الإنساني كأساس لتطوير الموظفين. ومن خلال الإصلاحات على المستوى التنظيمي سواء للموظفين الأفراد على وجه الخصوص أو للمنظمة على وجه العموم، يتم تقديم منظور يعتمد على القوة البشرية (Ghofran, 2020)

المطلب الأول التحليل السوسيولوجي المعاصر للتغير التنظيمي

صنفت مدارس التغير التنظيمي الى:

❖ نهج دورة الحياة

عبارة عن سلسلة من المراحل. يتم الاحتفاظ بالخصائص المكتسبة في المراحل السابقة (تراكميا) في المراحل اللاحقة وتؤدي عملية أساسية مشتركة إلى وضع محدد للتغير يتم توجيهه في اتجاه محدد مسبقا تم تطوير نموذج نمذجي لدورة الحياة بواسطة Greiner (1998) الذي يصف تطور المنظمة بخمس مراحل متتالية من النمو. تتميز كل مرحلة بأسلوب إدارة نمذجي يستخدم لتحقيق الأهداف متبوعا بمشكلة إدارية نمذجية يجب حلها قبل تحقيق المرحلة التالية. إن مسار النمو محدد مسبقا، ويجب أن تكون الإدارة على دراية بالمرحلة التي وصلت إليها المنظمة لمعرفة الوقت المناسب للتغير وأي حل محدد يجب تطبيقه للتغلب على العقبات التي قد تمنع المنظمة من الوصول إلى الخطوة التالية (Kretschmar, 2020, p. 25)

❖ نهج المدرسة الفكرية الغائية

يكون التغير عبارة عن تسلسل متكرر من صياغة الأهداف وتنفيذها وتقييمها وتعديلها بناء على ما تعلمته المنظمة. يفترض هذا النهج أن المنظمة لديها هدف واضح. وتحدد أهداف التغير وفقا لذلك وتسعى لتحقيقها بشكل مستدام. لتحقيق أهدافهم، يختار القادة استراتيجيات تتكيف مع البيئة وتعديلها إذا حدثت اضطرابات في البيئة أحد الأساليب التي تدمج جوانب دورة الحياة والنظرة الغائية هو مفهوم نونيس وبرين "القفز على المنحنى s". ولكي تتمكن أي منظمة من البقاء، فمن الضروري إعادة إطلاق دورة حياتها من وقت لآخر. ونظرا لأنه يمكن وصف دورة حياة الشركة - على غرار مفهوم دورة حياة المنتج - بمنحنى على شكل حرف S يوضح الأداء بمرور الوقت، فإن مهمة القيادة هي "القفز فوق المنحنى". وتضطر الشركات إلى إعادة اختراع نفسها بشكل دوري والتحول من مرحلة النضج إلى مرحلة النمو في العمل التالي (Kretschmar, 2020, p. 25)

❖ النهج التطوري

يتم التغير في سياق الأنظمة الاجتماعية التعددية ويركز على التأثير المتبادل للمنظمات على التغير التنظيمي لبعضها البعض. يصف النهج التطوري عمليات التغير باعتبارها تسلسلا متكررا من التنوع والاختيار والاحتفاظ بين العديد من الكيانات التنظيمية المتنافسة ستحل التغيرات التنظيمية التي تثبت أنها حلول متفوقة محل الأشكال الموجودة (بقاء الأصلح) وستحتفظ بها المنظمة بعد ذلك (القصور الذاتي التنظيمي) كما هو الحال في نظرية التطور لداروين، فهذه عملية محددة بشكل دائم (Kretschmar, 2020, p. 26)

❖ النهج الجدلي

تنشأ الصراعات بين الكيانات بسبب الطرح والنقيض اللذين يتصادمان، ويصبحان توليفة، يحدث التغير عندما يكتسب المتحدون القوة الكافية لمواجهة العمليات التنظيمية الراسخة (Kretschmar, 2020, p. 26)

تقترب المنظمات العامة والخاصة من بيئة مضطربة تتميز بعدم اليقين المتزايد. وترجع هذه عدم اليقين إلى التغيرات الجذرية التي حدثت في البيئة السياسية والاقتصادية، فضلاً عن التغيرات في التكنولوجيا. للمساعدة في فهم التغير بشكل أفضل وإدارة العملية بشكل أكثر فعالية، تم اقتراح وجهة نظر أكثر ديناميكية وشاملة شملت:

1- نظرية النظم الاجتماعية التقنية

في عام 1951، بدأ تريست وبامفورث، 12 الباحثان في معهد تافيستوك في لندن، التحقيق في نظام آلي جديد لتعدين الفحم لدراسة تأثير هذه التكنولوجيا على مجموعات العمل في التعدين. اختلفت هذه التقنية، التي تسمى تعدين الجدار الطويل، عن التقنيات التقليدية لأنه بدلاً من مجموعات من الرجال الذين يقومون بالتعدين "غرفة بغرفة" في المتاهة تحت الأرض، تم تعدين شريحة كاملة من الجدار في وقت واحد، بمساعدة أنظمة الدعم الميكانيكية. وبسبب ميكنة عمليات تعدين الفحم، تم القضاء على العديد من المهام المتخصصة سابقاً والتي كان يقوم بها عمال المناجم يدوياً في بيئة وجهها لوجه. وهذا يعني أن مجموعات العمل التقليدية، التي اعتمدت على الثقة المتبادلة والإشراف الخارجي، قد تم التخلص منها واستبدالها بمجموعات شبه مستقلة تم تشكيلها حديثاً، حيث كان هناك القليل من التفاعل بين العمال. وكما اكتشف تريست وبامفورث، فإن عمليات العمل الجديدة التي تطورت من إعادة التنظيم هذه غيرت كل من الهياكل الميكانيكية والاجتماعية لعمل تعدين الفحم وقادتهما إلى دراسة العلاقة بين التكنولوجيا وأعضاء المنظمة بشكل أعمق. وقد أدركت نظرية النظم الاجتماعية التقنية الناتجة أهمية التكنولوجيا على الفرد والترابط المتبادل بين النظم الاجتماعية والتكنولوجية وساهمت في الاهتمام المتزايد بكيفية تغير المنظمات لتحقيق الأداء الأقصى وكيفية فهم التأثير الذي قد يخلفه ذلك على إنتاجية العمال. ولأغراضنا، فإن نظرية النظم الاجتماعية التقنية مهمة لخطاب إدارة التغير لعدة أسباب. كانت أول نظرية إدارية تتبنى وجهة النظر القائلة بأن المنظمات تعمل كنظم مفتوحة، وبالتالي تعترف بالعلاقة بين أنظمة العمل والبيئة والترابط المتبادل بين التكنولوجيا والبنية وتأثيرها على مجموعات العمل. كما قدمت النظرية الاجتماعية التقنية إطاراً لتشغيل نهج العلاقات الإنسانية، وهو الأمر الذي لاحظنا أنه كان مفقوداً في السابق. بالإضافة إلى

ذلك، فقد مهد الطريق لمزيد من الدراسات حول تصميم الوظائف وطرق جديدة للتعامل مع القضايا التنظيمية. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, pp. 28-29)

استمر تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي وتصميم العمل في تلقي قدر كبير من الاهتمام خلال الخمسينيات. كان عدد من المنظرين المختلفين يدرسون تأثير التكنولوجيا على تصميم الوظائف وتحفيز الموظفين وإنتاجيتهم. وبحلول الستينيات، حل ما أصبح يعرف باسم نهج نظرية الطوارئ محل الأساليب الكلاسيكية السابقة لإدارة وهيكلة المنظمات. اختلف نهج الطوارئ عن طرق الإدارة الحالية لأنه أدرك أن المواقف المختلفة قد تتطلب حلولاً مختلفة وأنه لا توجد طريقة واحدة أفضل لملاءمة جميع المتطلبات. وبالتالي، تستند نظرية الطوارئ إلى نهج "يعتمد الأمر" وقد وفرت قاعدة نظرية تعترف بأهمية المتغيرات الرئيسية، والتي تجاهلها الناس سابقاً. ثل تايلور ومايو، مثل الحجم والتكنولوجيا والبيئة، التي تؤثر على هيكل المنظمة. ظهر ثلاثة منظرين رئيسيين خلال هذا الوقت قدمت تصنيفاتهم للتكنولوجيا الأسس لاستراتيجيات إعادة تصميم الوظائف الصريحة باستخدام نهج نظرية الطوارئ. أجرت الأولى، جوان وودوارد، دراسة لشركات التصنيع في المملكة المتحدة في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي والتي حددت التكنولوجيا وفقاً لتعقيد وحجم الإنتاج. وفقاً لتصنيف وودوارد للتكنولوجيا، كان هناك ثلاثة أنواع من الإنتاج: التصنيع حسب الطلب (أي العناصر الفريدة من نوعها)، والإنتاج الضخم (أي خط التجميع) والعملية المستمرة (أي المصافي)، والتي من شأنها تحديد هيكل المنظمة. في ستينيات القرن العشرين، تبع ذلك عمل جيمس طومسون، الذي نظر في مستويات الترابط وعدم اليقين البيئي فيما يتعلق بتصنيف هياكل المهام. وفي نفس الوقت تقريباً، كان تشارلز بيرو يستكشف إمكانية التنبؤ بالمهام وقابليتها للتحليل من أجل تحديد درجة الدافع. ووفقاً لتحليل بيرو، فإن الوظائف التي تستخدم تقنيات روتينية ويمكن التنبؤ بها بدرجة كبيرة، مثل العمل على خطوط التجميع أو العمل في مراكز الاتصال، من المرجح أن تؤدي إلى ملل الموظفين وبالتالي تمثل أكبر التحديات للمديرين، الذين يحتاجون إلى إيجاد طرق لتخفيف الملل الناتج عن الوظيفة. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, pp. 28-29)

2- نظرية التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيه

عمل ميشال كروزيه مع شركات استشارية وتميل منشوراته إلى التأكيد على العمل. وعلى وجه التحديد، بالتفصيل مفهوم التدخل. وبالتالي، على الرغم من أن كروزيه يعلن أنه "غير إلزامي"، إلا أنه يؤيد نهجاً يراه مؤاتياً لتحسين السلوك التنظيمي. وعلى نفس المنوال، يعتبر زميله إيرهارد فريديبرج التغير "عملية مفتوحة لا تتبع نموذجاً محدداً مسبقاً ولكنها تسعى إلى مساعدة مجموعة من الجهات الفاعلة على تطوير انفتاح أكبر وقدرة أعلى، على الرغم من العقبات المشلولة" في حاشية (ملاحظة 9)، يقول فريديبرج إنه يقبل الحجة

القائلة بأن هذه الملاحظة "تحتوي على معيارية خفية وتعتمد على نموذج غير معلن ومنشأ مسبقا مبني على افتراض أن المنظمة يجب أن "تتعافى" من كتلها وحثها على تبني ممارسات عمل أكثر انفتاحا، وذلك لتسهيل انتشار قدرات العمل المستقل لعدد أكبر من الناس". ويوضح أن هذه المعيارية هي في الواقع تعبير عن القيم (الديمقراطية، واللامركزية، والاستقلال الفردي، وما إلى ذلك) التي يعتز بها. وتشمل المفاهيم الرئيسية التي يستخدمها أنصار النهج الاجتماعي للمنظمات هامش الحرية، ومنطقة عدم اليقين، وعلاقات القوة، واستراتيجيات الجهات الفاعلة، والألعاب، وأنظمة العمل الملموسة، والاستراتيجية والتنظيم.

يؤكد النهج الاجتماعي الذي يتبعه كروزيه للمنظمات أنه من الضروري التعرف على الطوارئ السلوكية وعدم النظر إلى المشاركين باعتبارهم وكلاء أحرارا تماما وبالتالي فمن غير الممكن، وفقا لهذا النموذج، تبني وجهة نظر حتمية صارمة تتطلب من الجهات الفاعلة أن تتصرف بطريقة محددة لدعم منظماتهم". لا يوجد موقف تنظيمي يقيد الجهة الفاعلة تماما. فهو يحتفظ دائما بهامش من الحرية والتفاوض. وبفضل هذا الهامش من الحرية (الذي يشكل مصدرا لعدم اليقين بالنسبة للزملاء وبقية المنظمة)، يحتفظ كل جهة فاعلة بالسلطة على الجهات الفاعلة الأخرى وبالتالي، ينظر إلى التنظيم باعتباره بنية طارئة، ونظام عمل ملموس يحتفظ أعضاؤه بهامش من الحرية ضمن قواعد اللعبة التي يشاركون فيها. ويقصد كروزير بنظام العمل الملموس "مجموعة بشرية منظمة، تنسق تصرفات المشاركين فيها من خلال ألعاب مستقرة نسبيا وتحافظ على بنيتها، أي استقرار ألعابها والتفاعل بينها، من خلال أجهزة تنظيمية تشكل ألعابا أخرى (Edmondson, A & Moingeon, B, 1999, pp. 166-168) وبالتالي رفض كروزيه أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغير أو معرفة مميزات التغير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية و بالتالي فإن قول كروزيه بضرورة فهم التغير على أنه مشكلة معناه أنه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد ، أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغير جماعي ، لقد استنتج كروزيه أن التغير كظاهرة نسقية ، وأنه موجود على مر العصور وبالرغم من وجود تغيرات هامة إلا أن النظريات الاجتماعية لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغير، و قد وقعت في فخ التحليلات التاريخية ، إذ اعتبرت أن كل مرحلة هي امتداد و تجديد المرحلة سابقة لها (قريشي، 2021/2020، صفحة 90).

بالنسبة لكروزيه لا يوجد الفاعل بدون النظام ولا يوجد النظام بدون الفاعل، فقد درس كيف يمكن لحرية الفاعلين والنظام المنظم أن يتعايشا. فالمنظمات هي بناء اجتماعي قائم على الأفراد. تخلق المنظمات قيودا على تصرفات الجهات الفاعلة ولكن الجهات الفاعلة تحصل على بعض الحرية داخل النظام الاجتماعي المنظم - المنظمة. إن عدم اليقين الذي يخلقه النظام وحرية الجهات الفاعلة يخلقان "هامشا للمناورة" ويمنحان الجهات الفاعلة بعض القوة التي يمكنهم استخدامها بطريقة استراتيجية لتحقيق مصالحهم

الخاصة. هذه العلاقات القوية بين المنظمة والجهات الفاعلة فيها تبني "لعبة". وبالتالي فالتغير ظاهرة منهجية. قبل تنفيذ التغير، من الضروري معرفة النظام. يجب أن يكون الجهات الفاعلة ضمنية في التغير. تشكل علاقات القوة عقبات أمام التغير ولكنها في نفس الوقت تشكل النهاية. (Ngayo, 2012, p. 137)

3- نظرية النظم

نظرية الأنظمة هي مفهوم نشأ من علم الأحياء والاقتصاد والهندسة، والتي تستكشف المبادئ والقوانين التي يمكن تعميمها عبر أنظمة مختلفة النظام هو مجموعة من عنصرين أو أكثر حيث: يؤثر سلوك كل عنصر على سلوك الكل، ويعتمد سلوك العناصر وتأثيراتها على الكل على بعضهما البعض وبينما تؤثر المجموعات الفرعية من العناصر على سلوك الكل، لا يؤثر أي منها بشكل مستقل عليه. بعبارة أخرى، يتألف النظام من أنظمة فرعية تتحرك علاقاتها المتبادلة وترابطها المتبادل نحو التوازن داخل النظام الأكبر تم طرح مفهوم نظرية الأنظمة العامة لأول مرة بواسطة Ludwig von Bertalanffy في عام 1940 ولكنه لم يكتسب شهرة حتى ستينيات القرن العشرين. تهتم نظرية الأنظمة في المقام الأول بكيفية عمل الأنظمة، ودمج مجموعة واسعة من الأنظمة من خلال تسمية وتحديد الأنماط والعمليات المشتركة بينها جميعاً وباستخدام مثل هذه المصطلحات الشاملة، تحاول شرح أصل واستقرار وتطور جميع الأنظمة أحد الجوانب المهمة لنظرية هو التمييز بين الأنظمة المفتوحة والمغلقة. تبنت جميع النماذج والنظريات التقليدية للمنظمات عادة نهج الأنظمة المغلقة لدراسة المنظمات بافتراض أن السمات الرئيسية للمنظمة هي عناصرها الداخلية. بينما يعتبر نهج الأنظمة المغلقة البيئة الخارجية وتفاعل المنظمة معها غير ذي أهمية في الغالب، فإن نهج الأنظمة المفتوحة ينظر إلى تفاعل المنظمات مع البيئة الخارجية باعتباره أمراً حيوياً لبقاء المنظمة ونجاحها. في الأنظمة المفتوحة، أي تغير في أي من عناصر النظام يسبب تغيرات في عناصر أخرى. إن الافتقار إلى التنسيق بين المنظمة وبيئتها الخارجية في الأنظمة المغلقة يعيق قدرة المنظمة على استيراد الطاقة الكافية من بيئتها للاستمرار. ثلاثة من الرواد الرئيسيين في نظرية النظم هم كينيث بولدينج ودانييل كاتز وروبرت كاهن. تدرس النظرية جميع العلاقات التي يمكن تصورها والمجردة من أي موقف ملموس أو مجموعة من المعرفة التجريبية. في إطاره الهرمي للأنظمة، رتب كينيث بولدينج الأنظمة في تسلسل هرمي من التعقيد يصنف النهج الهرمي للأنظمة إلى تسعة مستويات أو كيانات وفقاً لمستويات متزايدة من التعقيد لغرض دراسة خصائصها. يجلب كل مستوى جديد علاقة مختلفة، أو علاقة بالإضافة إلى إشراك المستويات السابقة.

نظر دانييل كاتز وروبرت كاهن بشكل تعاوني إلى المنظمات على أنها تتألف من أنماط من الأحداث السلوكية. هذه الأنماط مترابطة ودورية ومتسقة بمرور الوقت، ويجب فهمها من حيث تفاعلها مع بعضها البعض ومع

البيئة الخارجية. كانا أول من أدخل مفهوم المدخلات-الإخراج-الإخراج في وصف البيئات التنظيمية وفي عملهما عام 1966، حدد كاتز وكان الخصائص التسع التالية للأنظمة المفتوحة كما يتم تطبيقها على المنظمات والتي تتعلق في الغالب بتبادلات الطاقة في نظام مفتوح. في الواقع، يلخص كاتز وكان فكرة نظرية الأنظمة كإطار معرفي يركز على الهياكل والعلاقات والترابط المتبادل بين العناصر. نظرا لأن نظرية الأنظمة تأخذ في الاعتبار مكون المدخلات والإنتاج والمخرجات وتفاعلاتها داخل نفسها ومع البيئة الخارجية، فإن عناصر الغرض والأشخاص والبنية والتقنيات والمعلومات يجب تنسيقها وتكاملها من قبل النظام الإداري، من أجل تعظيم القيمة للمنظمة في الأنظمة المفتوحة، يكون هدف التحول هو تحسين التوافق الأفقي والرأسي للأنظمة الفرعية مع بعضها البعض، وداخل المنظمة. يجب أن يكون هناك أيضا توافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية. يدرس نهج النظم المفتوحة الدورات المتكررة للمدخلات والتحويل والمخرجات، والتي تتألف منها الأنظمة التنظيمية والأنظمة الفرعية يمكن العثور على اثنين من أهم مفاهيم نظرية النظم في الخصائص المرتبطة بالتصنيف في نهج بولدينج الهرمي. أولا، نظرا لأنه يمكن تصنيف الأنظمة وفقا لخصائصها المشتركة، فهذا يعني أنه من خلال معرفة الفئة (على سبيل المثال، المنظمات) التي ينتمي إليها النظام، يمكن للمرء أن يعرف العديد من خصائص النظام (على سبيل المثال، التوزيعات المستقرة نسبيا للسلطة الهرمية) دون الحاجة إلى ملاحظة النظام نفسه. ثانيا، لا تمتلك أنظمة أي فئة الخصائص المشتركة للأنظمة الأخرى على مستواها فحسب، بل تمتلك أيضا خصائص الأنظمة المكونة لها، والأنظمة ذات المستوى الأدنى، باستثناء تعديل خصائص المكونات من خلال علاقاتها مع الكل وبالتالي، إذا كان شيء ما ينتمي إلى الكل، فإنه لا يمكن اعتباره جزءا من الكل، يشير التحليل إلى وجود صراعات قائمة أو محتملة بين البيئة التنظيمية وبيئة العمل والعمل وهيكل المنظمة. هذه هي القضايا التي تتعلق بعدم اليقين وبالتالي تتحدى المنظمة لتحديد الاستجابات المناسبة كما يفترض مفهوم النظم أن الحدود بين المنظمة وبيئتها متميزة ومع ذلك، فإن التمييز بين الحدود والتحويلات ليس بالأمر السهل دائما عندما يكون لدى المنظمات عقد متعددة من التفاعلات وخطوط الاتصال. (Amagoh, 2008, pp. 2-4)

4- نظرية التعقيد

تركز نظرية التعقيد على كيفية تأثير الأجزاء على المستوى الجزئي في نظام معقد على السلوك الناشئ والنتيجة الإجمالية على المستوى الكلي وهي تهتم بدراسة النظام الناشئ في ما قد يعتبر بخلاف ذلك أنظمة غير منظمة للغاية مع زيادة تعقيد النظام، تصبح القدرة على فهم المعلومات واستخدامها للتخطيط والتنبؤ أكثر صعوبة. بمرور الوقت، يؤدي التعقيد المتزايد إلى المزيد من التغير داخل النظام ومع تزايد تعقيد النظام، يصبح فهمه أكثر صعوبة ويصبح التكيف مع البيئة المتغيرة أكثر إشكالية يرفض نموذج نظرية

التعقيد النماذج الوجودية الميكانيكية، التي تفترض وجود علاقة سببية خطية بين الأحداث والتأثيرات إن الأنماط البنوية والسلوكية المميزة في النظام المعقد ترجع إلى التفاعلات بين أجزاء النظام. تميل الأنظمة المعقدة إلى أن تكون حتمية بطبيعتها وتتطور من خلال مرحلة من عدم الاستقرار، والتي تصل في النهاية إلى عتبة أخرى حيث يتم إنشاء علاقة جديدة بين بيئتها الداخلية والخارجية وبينها تميل الأنظمة التي تعمل بالقرب من عتبة عدم الاستقرار إلى إظهار الإبداع وإنتاج سلوكيات جديدة ومبتكرة على مستوى النظام بأكمله يستخدم بعض أنصار نظرية التعقيد مفهوم الإنتروبيا (الإنتروبيا هي ميل النظام إلى التحرك نحو حالة أكثر عشوائية حيث لا توجد إمكانية أخرى لتحويل الطاقة أو العمل، أي أن الإنتروبيا هي الاضطراب، أو عدم التنظيم، أو الافتقار إلى الأنماط، أو العشوائية في تنظيم النظام) فقد حلت الإنتروبيا محل عصر التوازن. إن مفهوم التوازن كما تبناه نظرية النظم لا يكفي لوصف تعقيد الظواهر الاجتماعية بشكل كامل. إن نظرية التعقيد قادرة على استيعاب العمليات الديناميكية لظواهر الإنتروبيا العامة في المنظمات والمجتمع ككل.

تسمى الأنظمة التي تمتص المعلومات من بيئتها وتنشئ مخازن للمعرفة التي يمكن أن تساعد في العمل الأنظمة التكيفية المعقدة يحاول مفهوم الأنظمة التكيفية المعقدة شرح كيفية حدوث التعلم والابتكار في الأنظمة الحية، ويستخدم لوصف "الأنظمة غير الخطية" التي يتحدد سلوكها من خلال تفاعل أجزائها التكيفية الأجزاء في الأنظمة التكيفية المعقدة متنوعة في الشكل والقدرة يستمد النظام تعقيد من تنوع ومستوى التفاعل بين الأجزاء. ينشأ تعقيد النظام من السيطرة الجماعية التي تمارسها الأجزاء على الكل. وهكذا، كلما زاد عدد الأجزاء، كلما ارتفع مستوى التفاعل بينها، وبالتالي أصبح من الصعب التنبؤ بسلوك النظام (Amagoh, 2008, pp. 6-8)

المطلب الثاني مداخل التغير التنظيمي

اما مداخل التغير التنظيمي فقد ضمت مايلي :

1- مدخل إدارة الجودة الشاملة

يعتبر دبلو إدواردز ديمنج. على الرغم من أنه ليس المسؤول الوحيد عن حركة الجودة، إلا أن اسمه يرتبط بها في أغلب الأحيان. ومن بين الشخصيات البارزة الأخرى فيليب كروسبي، وأرماند فيجينباوم، وكارو إيشيكاوا، وجوزيف إم جوران، وتوم بيترز. في الرابع عشر من يناير عام 1952، ألقى إحصائي أمريكي يدعى دبلو إدواردز ديمنج خطاباً في طوكيو في اجتماع للمديرين التنفيذيين الصناعيين وقد رعى الاجتماع نهون كيزاي واتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. وفي الخطاب، زعم ديمنج أن استخدام التقنيات الإحصائية البسيطة يمكن أن يؤدي إلى نجاح المنظمة. واقترح أن التحكم الإحصائي في الجودة، في جميع مراحل الإنتاج،

من شأنه أن يؤدي إلى الطريقة الأكثر اقتصادية لإنتاج السلع والخدمات الأكثر فائدة. ونشرت جمعية التسويق الأمريكية بعض المقتطفات من الخطاب في مجلة التسويق في عام 1953. ويبدو أن اليابانيين كانوا يستمعون - أما الأمريكيون فلم يكونوا كذلك. بعد الحرب العالمية الثانية، ركزت اليابان على إعادة بناء بنيتها التحتية الاجتماعية والاقتصادية. وقبل الحرب، كانت معظم المنتجات اليابانية تعتبر "خردة" وكانوا يريدون بشدة التخلص من هذه الصورة. كانوا يدركون أن الصورة الجديدة ضرورية لنجاح البلاد. وسعوا إلى الحصول على مشورة الإحصائيين والمهندسين وخبراء التصنيع الأمريكيين. وكان ديليو إدواردز ديمينج، الذي تم جلبه من الولايات المتحدة، واحدا من أكثر هؤلاء المتخصصين تأثيرا. لقد ألقى العديد من الخطب وورش العمل وقام بقدر كبير من الاستشارات. وبعد تركيز ديمينج على الجودة، والعملاء، وتمكين القوى العاملة والتخطيط، نهضت اليابان من الرماد لتصبح معيارا للتميز. كان نجاح ما كان يطلق عليه "التحكم الشامل في الجودة" موضع احتفال وانتشر في جميع أنحاء اليابان.

كان الأمريكيون يصنعون "بسرعة وعنف" وبدأ أن الأسواق تنفتح لهم كما لم يحدث من قبل. وركزت الصناعة في الولايات المتحدة على الإنتاج الضخم - إنتاج أكبر قدر ممكن بأقل تكلفة ممكنة. وكانت المشكلة في هذا أن الجودة وتحفيز الموظفين ورضا العملاء عانوا نتيجة لذلك. وكانت هذه الأساسيات للتصنيع الياباني في ذلك الوقت، كما حفزها ديمينج، مفقودة ببساطة في النموذج الأمريكي.

عندما هدد اليابانيون الأسواق الدولية وهيمنة التصنيع العالمية، بدأ الأمريكيون يشعرون بالقلق وأن ينظروا بعناية أكبر إلى ما كان، في عام 1980، بثت قناة إن بي سي ورقة بيضاء بعنوان "إذا كانت اليابان قادرة، فلماذا لا نستطيع نحن؟". وقد نسب إلى هذا الفيلم الوثائقي الفضل في بدء ثورة الجودة في أميركا الشمالية. كما كان بمثابة مقدمة رسمية لـ W. Edwards Deming للمديرين في أميركا الشمالية باعتباره أستاذا للجودة، على الرغم من محاولاته في الخمسينيات لنشر رسالة الجودة في جميع أنحاء العالم.

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى استراتيجية للتغير، استنادا إلى فلسفة ديمينج. يوصي معظم أنصار هذا النوع من التغير باستراتيجية تستند إلى نقاط ديمينج الـ 14 الشهيرة لإدارة الجودة و7 أمراض مميتة. نشر ديمينج هذه النقاط في كتابه عام 1982، "الخروج من الأزمة". (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, pp. 90-91)

وفقا لوجهة نظر أخرى فإن مفتاح التغير في المنظمة هو أسلوب الجودة الشاملة الذي يتبنى نهجا قياديا فعالا وإدارة تشاركية. إن تبني هذا النهج يصاحبه الحقائق التي تؤكد على ضمان استمرارية التدريب والتغير، وتحسين الاتصال، وتؤمن الإدارة بالتغير ويتم تحفيز العاملين وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة لديها منظور يعتبر العامل البشري موردا مهما، ويستند إلى المشاركة والعمل الجماعي وأداء العمل بشكل صحيح

في جلسة واحدة، ويرى التعليم كأساس للتغير والتحسين المستمر كما يقال إن نهج إدارة الجودة الشاملة الذي يشار إليه باسم "كايزن" ويوصف بأنه "تكريس الذات للتغير المستمر" لترسيخ الاستدامة في التعليم وتبني هيكل منظمة التعلم. وفي هذا الصدد، يعتقد أنه يمكن تحقيق التغير التنظيمي من خلال إدارة الجودة الشاملة وسيتم إنشاء ثقافة تنظيمية جديدة بينما يطور العاملون في المنظمة شخصياتهم ويتحسنون مهنيًا من خلال استمرارية التعليم وسيتم التغلب على المقاومات المحتملة من خلال جعل العاملين يؤمنون بالتغير وهذه الطريقة يصبح من الممكن للعاملين تقديم اقتراحات إبداعية لحل المشاكل التي تواجه المنظمة في بيئة ديمقراطية (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 125)

2- مدخل six sigma

أطلقت موتورولا ستة سيجما في عام 1987. وفي عام 1988، عندما فازت موتورولا بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، أصبح ستة سيجما معترفًا به باعتباره سبب نجاح الشركة. حققت موتورولا مكاسب بلغت 2.2 مليار دولار نتيجة لتطبيق النموذج. (Okwu, Enarevba, K. Tartibu, & J. Oyejide, 2021, p. 1072). تم تقديم فلسفة Six Sigma لأول مرة في أوائل الثمانينيات كمنهجية علمية في الثورة الصناعية الثالثة، حيث تم إجراء دراسة على أبحاث ديمينج حول مراقبة الجودة التي تركز على تباين العمليات، كان بيل سميث، أحد الأعضاء الرئيسيين في قسم الاتصالات في شركة موتورولا، قلقًا بشأن العدد المتزايد من الشكاوى التي كانت تضرب الشركة من خلال مطالبات الضمان. وقد دفع هذا سميث إلى البحث عن تدابير جودة جديدة وفي هذه العملية لتطوير Six Sigma (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 107)

كانت الفكرة الكاملة وراء فلسفة Six Sigma التي نفذتها شركة موتورولا هي تقليل تكاليف المنتجات في النظام في نفس الوقت تحسين أداء النظام وجودة المنتج. تم تعديل طريقة Six Sigma إلى فلسفة أكثر إثارة للاهتمام تركز على طريقة "التعريف والقياس والتحليل والتحسين والتحكم"، بواسطة منظمة تسمى جنرال إلكتريك، وأيضًا "التعريف والقياس والتحليل والتصميم والتحقق أو التصميم من أجل Six Sigma"، منذ تقديمها، أصبحت الطرق شائعة جدًا ويتم تطبيقها في أنظمة مختلفة على مستوى العالم، كما ركز عدد كبير من الباحثين أيضًا على نظام هجين من لين Six-sigma. إن Six-sigma مفيدة جدًا لأنظمة التصنيع (القائمة على المنتج والخدمة)، وخاصة من حيث تحسين الجودة في الأنظمة، وزيادة رضا العملاء وتقليل العيوب في المنتجات أو القضاء عليها، Six-sigma هي استراتيجية لتحسين الأعمال تسعى إلى تحديد وإزالة أسباب العيوب أو الأخطاء في العمليات التجارية من خلال التركيز على الأنشطة ذات الصلة بالعملاء. وترتبط المكونات الرئيسية لنجاح تنفيذ Six Sigma بالتزام الإدارة العليا والبنية الأساسية الداعمة والتدريب والأدوات الإحصائية إن الجمع بين Six-sigma واستراتيجيات أخرى يمكن أن يزيد من الفوائد

النتيجة. ومن الأمثلة على ذلك دمج Six-sigma وإدارة الجودة الشاملة، يعتمد التنفيذ على المبادئ واختيار

منهجية العملية، والتي تشكل عامل نجاح لمشاريع Six-sigma:

➤ فهم توقعات المشروع من أرضية المتجر.

➤ قيادة الإدارة العليا.

➤ تطبيق DMAIC بشكل منضبط.

➤ تطبيق سريع للمشروع (3-6 أشهر).

➤ تحديد واضح للنتائج التي سيتم الوصول إليها.

➤ توفير البنية الأساسية لتنفيذ التحسينات.

➤ التركيز على المستهلك والعملية.

➤ التركيز على النهج الإحصائي للتحسين.

الخطوة الأولى لاطبيق Six Sigma هي إجراء تحليل لاستراتيجية السوق، والخطوة الثانية هي اختيار فريق

رفيع المستوى لتنفيذ التحسينات، والخطوة الثالثة تركز على اختيار الأدوات، والخطوة الرابعة هي تحديد

فرص التحسين، والخطوتين الخامسة والسادسة هي لتنفيذ ومراقبة النتائج المحققة.

أجريت دراسة استقصائية بين شركات البرمجيات الهندية وجد أن تطبيق Six Sigma جعل من الممكن لهذه

الشركات ليس فقط إنتاج برمجيات ذات جودة أفضل، بل إنها كانت أيضا قادرة على تحسين أداء المنتج،

وتحقيق إنتاجية أكبر، وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء. على سبيل المثال، حققت شركة جنرال

إلكتريك توفيراً قدره 2 مليار دولار أمريكي في عام 1999، وحقق مصنع دوبونت/يركس في نيويورك توفيراً

قدره 25 مليون دولار أمريكي في عام 2000. (Drohomeretski, S Gouvea da Costa, Pinheiro

de Lima, & Andrea da Rosa Garbuio, 2014, pp. 808-809)

أصبحت طريقة Six Sigma مهمة جداً للمنظمات التي يتعين عليها التنافس مع المنافسة العالمية المتزايدة

والعملاء الذين أصبحوا يتوقعون درجات عالية من الجودة والتسليم والخدمة. إن التعامل مع العيوب ليس

بالأمر الجديد بالطبع، ولكن Six Sigma تأتي مع استراتيجية ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتقليل

مستوى العيوب إلى 0.00034 في المائة أو 3.4 خطأ لكل مليون فرصة، وتطبيق هذا المعيار ليس فقط على

المنتجات المصنعة ولكن على أي عملية حاسمة للنتائج التنظيمية. وكما تزعم الجمعية الأمريكية للجودة،

فإن معدل دقة 99 في المائة يمكن أن يكون قاتلاً في بعض الأحيان إذا كنت تعتقد أنه قد يعني 200000

وصفة طبية خاطئة كل عام، إن مستوى الدقة الذي وعدت به Six Sigma هو أحد الأسباب التي جعلت

وكالة الاستخبارات المركزية الأميركية ووزارة الأمن الداخلي تبنتا هذه المنهجية في حربهما ضد الإرهاب (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 110)

قد يؤدي تنفيذ Six Sigma في نهاية المطاف إلى مقاطعة البرنامج، ويرجع ذلك في الغالب إلى الحاجة إلى أدوات إحصائية أكثر تعقيدا. لذلك تم تطوير استراتيجية تكميلية عرفت بـ **Lean Six Sigma (LSS)** ينشأ **Lean Six Sigma** من دمج نظام الإنتاج التصنيعي المكرس مع منهجية التحسين الفعالة **Six Sigma**. وهو استراتيجية عمل وفي نفس الوقت منهجية تعمل على زيادة أداء العملية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء والنتائج. وفي دراسة مفاهيمية نظرية، يؤدي إلى زيادة تدريجية في مستوى جودة المنتجات والموثوقية في العمليات وبالتالي يدعم تنفيذ ممارسات لين مثل كانبان و TPM وغيرها. وعلى نفس المنوال، ان دمج **Lean Six Sigma** أدى إلى تقليل الهدر وتقلب العملية والأخطاء مع المساهمة في تحسين العمليات التجارية. قضت على وقت إعادة العمل، وحسنت الإنتاجية، وزادت من مرونة النظام وبالتالي خفضت مستويات المخزون بين محطات العمل (Drohomerski, S Gouvea da Costa, Pinheiro de Lima, & Andrea da Rosa Garbuio, 2014, pp. 808-809)

تطبيق Six Sigma في قطاع التعليم

يعتبر قطاع التعليم قطاعا مهما مصمما لتعزيز جودة أنشطة التعلم في جميع الأوقات للجماهير. من خلال مراجعة نظام التعليم العالي لتقييم فرص التنفيذ الناجح Six Sigma اكدت الدراسات أنه يمكن الاستفادة من منهجية التحسين القائمة على البيانات في عملية التعليم مثل أساليب التدريس والعمليات في الإدارة وأقسام أخرى من المؤسسة. إن اعتماد منهجية Six Sigma في نظام التعليم سيحقق كفاءة في العمليات داخل النظام من خلال ضمان تحسين جودة تجربة التعلم وتبني ثقافة التحسين المستمر. من خلال تسليط الضوء على أن الفهم الشامل للتطبيقات والفوائد والتحديات يتطلب بحثا مكثفا. أفاد البعض أن التحديات التي تواجه تنفيذ منهجية Six Sigma تتمثل في فشل المؤسسات في تحديد وتعريف عملائها بشكل صحيح، ونقص الوعي بمنهجيات التحسين، ونقص الاهتمام والالتزام من جانب أصحاب المصلحة، وعدم القدرة على التعامل مع التغيرات في العملية، وصعوبة فهم وتكييف منهجية Six Sigma في السياق التعليمي. ان إشراك العملاء الداخليين والخارجيين، ووجود فريق من الخبراء في الموضوع وموظفين مدربين على منهجية Six Sigma لمشاريع Six Sigma، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة والتزامهم، وقد أجرى باباجيد ومور سنة 2015 بحثا حول مشروع Six Sigma لتحسين جودة خريجي الهندسة لتلبية متطلبات الصناعات من خلال خريجين يتمتعون بالبراعة الأكاديمية في تخصص مفضل والاستفادة من المهارات اللازمة. كما تصور الموظفين Six Sigma كأداة لتسهيل التغيرات، وتظهر النتائج التي أجريت في مؤسسات

التعليم العالي العامة أن استخدام المنهجية لبدء التغير واستدامته في التعليم العالي كان ناجحاً. خاصة أنه تم الإبلاغ عن رأي الموظفين حول المهارات الشخصية التي اكتسبها أعضاء الفريق لمشاريع Six Sigma ، حيث وجد أعضاء الفريق أن النهج القائم على البيانات لمنهجية Six Sigma لتحديد وتعريف المشكلات وتطوير حلول قياسية. ومع ذلك، اختار الموظفون فقط تلك الأدوات التي تلي احتياجاتهم بشكل أفضل في المشاريع المخصصة. كما تم تقييم نظام ردود الفعل لمراقبة وعكس نتائج التدريس في أنظمة التعليم العالي باستخدام منهجية Six Sigma. وقد تم اقتراح بعض الأدوات المفيدة لتوضيح كيفية تبسيط تقييمات التدريس واستراتيجيات ممكنة للإجراءات التصحيحية، ويمكن لأصحاب المصلحة في قطاع التعليم مراقبة تحسين معايير الجودة النظام التعليمي وملاحظة أساليب التدريس وأنماط التعلم التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق مستوى Six Sigma المطلوب.

أصبحت Six Sigma بسرعة قوة دافعة رئيسية للتكنولوجيا والمنظمات القائمة على المشاريع. يمكن التأثير على نجاح مشاريع ستة سيجما من خلال مهارات إدارة المشاريع والتحكم فيها، ومشاركة الإدارة والالتزام التنظيمي، والتغير الثقافي والتدريب المستمر. الأمر الذي أكد منهجية إقامة علاقة بين منهجية Six Sigma ونطاق الدراسة المطلوب لبرنامج الهندسة الجامعية في بيئة أكاديمية (Okwu, Enarevba, K. Tartibu, & J. Oyejide, 2021, pp. 1075-1076).

شكل رقم (12) يمثل أدوات مشتركة بين Six Sigma و Lean
بعض الأدوات الشائعة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Pinheiro de S, Gouvea da Costa, Drohomerski)

Lima، و Andrea da Rosa Garbuio، 2014، صفحة 809)

3- مدخل المقارنة المعيارية Benchmarking

المقارنة المعيارية هي قياس جودة إرشادات المنظمة وبرامجها واستراتيجياتها وما إلى ذلك وتقييمها بمقاييس قياسية أو أبعاد مماثلة لأقرانها أي عملية قياس العمليات الداخلية للمنظمة ثم التعرف على الممارسات المتميزة من الشركات الأخرى التي تعتبر الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه وفهمها والتأقلم معها، لقد ظهرت مجموعة متنوعة من مخططات المقارنة المعيارية في سياق ظهور الشركات بمرور الوقت. والجانب الأكثر قبولاً في المقارنة المعيارية هو مقارنة أداء الشركة داخل الشركات أو بينها وهناك جانب آخر من المقارنة المعيارية وهو فحص أهداف وشركاء المقارنة المعيارية ومنذ عام 2000، كان هناك تركيز متجدد على المقارنة المعيارية لفهم التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال المضطربة. ومع سعي المنظمات إلى تحسين نتائج أدائها على جميع المستويات، فإن التركيز في المقارنة المعيارية ينصب على تحديد وفهم وتقييم مجموعة واسعة من مقاييس الأداء. وفي بيئة الأعمال المضطربة، (Akkermans & Rodrigues, 2021, p. 450) أصبحت المنظمات مكرسة لهويتها التنظيمية وهدفها ورسالتها واتجاهها بقوة وكثافة. ومن الانتقادات الموجهة إلى المقارنة المعيارية أنها يمكن اعتبارها تجسسا على المنافسة إن المقارنة المعيارية ليست تجسسا على المنافسين على الإطلاق، بل هي مواكبة ما يقومون به وما يقوم به بقية العاملين في الصناعة. وفي اليابان، تعد المقارنة المعيارية جزءاً من الوصف الوظيفي لمديريهم. وهذه إحدى الطرق التي يتمكن بها اليابانيون من مواكبة الآخرين وتجاوزهم في صناعات مثل السيارات والإلكترونيات وما إلى ذلك. ويعتبر بعض الناس المقارنة المعيارية تقليداً. فهم يشعرون أن أولئك الذين يقارنون لا يبنون أفكارهم الخاصة. ويؤدي التقليد إلى تقليص الإبداع وتدمير الأفكار. ولا يفترض أن تحل المقارنة المعيارية محل المديرين التنفيذيين الذين يجلبون استراتيجيات وشبكة ومبتكرة إلى العمل، فعندما تحقق الشركة أداء جيداً من الناحية المالية، فإنها تميل إلى معارضة التغير وعدم القلق بشأن المنافسين وتراجع العديد من المنظمات عن المقارنة المعيارية لأنها لا تقدر ما تعنيه المقارنة المعيارية وتشعر أنها لا تملك أي شيء لتحقيقه. قد يكون تحديد المعايير مكلفاً ويجب تضيق نطاقه لجعل الدراسة قابلة للإدارة تشمل التحديات المحتملة الحاجة إلى التوصل إلى نتائج متفق عليها معينة لجميع الشركاء والتدريب التشاركي والوعي لجميع الموظفين المعنيين، والحاجة إلى تحديد المعايير لتكون ضمن أجندة أوسع لإدارة الجودة والتقدم من خلال التركيز على التقدم والممارسات التي تحدث بالفعل وعلى أفضل ممارسات مؤسسة أخرى فقط، أن تحديد المعايير قد يحد من الأصالة والطموح. وبالمثل، يذكرون أنه من خلال التركيز على العمليات والممارسات الحالية، قد لا يتم تلبية الحاجة إلى الاستعداد لمستقبل متغير والتأقلم مع الظروف الجديدة. باعتباره "مجرد مشاركة المعرفة مع الأقران" وليس "المقارنة المعيارية الحقيقية". وقد قدم الممارسون لتحسين ميزتهم التنافسية للشركات المقارنة المعيارية. وقد

تم استخدامها بنجاح في "إعادة هندسة" المنظمات أيضا. وتعتمد برامج تحسين الأعمال هذه على التطوير الفعال ودمج وتحليل القياسات. وفي حين توجد بعض أدوات التحليل للمقارنة المعيارية، إلا أن الأدوات الإضافية يمكن أن توفر قوة إضافية وبصيرة لإدارة المنظمة ومساعدة صناع القرار في اتخاذ قرارات شاملة. (Krishnamoorthy & D'Lima, 2014, pp. 344-345)

4- مدخل إعادة هندسة العمليات "Reengineering"

تم تقديم مصطلح إعادة هندسة العمليات التجارية بواسطة هامر (1990) وحظي بالاهتمام على مر السنين. قد عرف هامر وتشامبي إعادة هندسة العمليات التجارية بأنها إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وتجري المنظمات مبادرات إعادة هندسة العمليات التجارية من أجل فهم عملياتها التجارية الحالية وتحديد كيفية تحسين هذه العمليات. وهذا ضروري مع ظهور عمليات أو هياكل تنظيمية أو أنظمة جديدة ولذلك، تتولى المنظمات مشاريع إعادة هندسة العمليات التجارية لتحسين أداء العمليات الحالية أو الجديدة بهدف تحسين الإنتاجية والأداء النهائي للمنظمة. وتفشل مبادرات إعادة هندسة العمليات التجارية لأن المنظمات تفتقر إلى الأساليب القياسية لتوجيه الأشخاص عند تنفيذ مبادرات إعادة هندسة العمليات التجارية (Aphelele Nkomo & Marnewick, pp. 1-2)

تمت الإشادة بإعادة هندسة العمليات التجارية باعتبارها أكبر ابتكار تجاري في تسعينيات القرن العشرين. ونتيجة للعولمة، وإعادة التنظيم السياسي، والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات ومعدل النجاح البائس لإدارة الجودة الشاملة، كانت الشركات تبحث عن استراتيجيات جديدة للتغير. ويبدو أن إعادة هندسة العمليات التجارية، التي يشار إليها غالبا بالتغير الجذري، ومحو العمليات، و/أو الثوري، هي الإجابة. لقد غمرت الاستشارات والمنهجيات والتقنيات والأدوات السوق، وفي الفترة ما بين يناير 1994 وفبراير 1995، خضعت 70% من أكبر الشركات الأمريكية لإعادة الهندسة. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, pp. 96-97)

قدم هامر وتشامبي إعادة هندسة الأعمال بعنوان "إعادة هندسة الشركة: بيان لثورة الأعمال" بأنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء المعاصرة الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة." وكما ترى، كانت إعادة هندسة الأعمال لا تزال تروج لمبادئ الجودة في إدارة الجودة الشاملة، ولكنها كانت تقترح التحول الجذري بدلا من التغير التدريجي والمستمر. تركز إعادة هندسة الأعمال على العمليات - عادة مجموعات صغيرة ومتراصة من الأدوار والأشخاص والمهام التي تم إنشاؤها لتوفير نوع ما من الخدمة أو المنتج. على سبيل المثال، قد يكون هناك شخصان أو ثلاثة أشخاص في منظمة مسؤولين عن طلب الأجزاء. يقدم هؤلاء الأشخاص خدمة لأولئك في

التصنيع. وتدعو إعادة هندسة الأعمال إلى تحليل عملية طلب الأجزاء الفردية وتحويلها جذريًا بحيث تتم بالطريقة الأكثر كفاءة. وعلى نحو مماثل، يتبع العاملون على خط التجميع عملية تسمح لهم بتقديم منتج عالي الجودة لأولئك الذين هم التاليون على خط التجميع. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, pp. 96-97)

تعمل إعادة هندسة العمليات التجارية على إعادة تصميم العمليات التجارية بشكل جذري لتحقيق تحسن كبير ومستدام في الجودة والتكلفة ووقت التسليم والخدمة والابتكار من خلال التركيز على العملية التجارية للتعامل مع المنافسة المتزايدة وتوقعات العملاء يشمل إعادة التصميم الجذري البدء من الصفر والتفكير خارج الصندوق والتشكيك في الافتراضات والتخلي عن القواعد القديمة، مما يجعل الأمر صعباً تعد إعادة هندسة العمليات التجارية نهجاً شائعاً لإدارة التغير لتحقيق حلول شاملة وتبسيط الأنشطة التجارية. عندما تكملها تكنولوجيا المعلومات فإنها تعمل على تحسين فعالية وكفاءة الأعمال. تحلل إعادة هندسة العمليات التجارية عملية الأعمال من البداية إلى النهاية من خلال تحدي الافتراضات الحالية وإلقاء نظرة جديدة والقضاء على الأنشطة غير ذات القيمة المضافة. إن عملية الأعمال عبارة عن مجموعة منطقية من الأنشطة التي تلبي طلبات العملاء. وقد دحض جرانت الافتراض الشائع بأن إعادة هندسة العمليات التجارية تنطبق فقط على العمليات، حيث قدم أدلة على أن الاتصالات والتكنولوجيا والأشخاص والبنية قد أعيدت هندستها في الماضي. وتوسع هذه النظرة نطاق إعادة هندسة العمليات التجارية من حيث ما يمكن إعادة هندسته.

تدخل إعادة الهندسة تغيرات تقنية واجتماعية وتقنية تسبب في الفوضى والاضطراب وعدم اليقين الذي يخلق المقاومة، تنبع المقاومة من تعلم أنظمة وتقنيات وعمليات وسلوكيات جديدة والتكيف مع ثقافة تنظيمية جديدة، وكلها تؤثر على نتائج إعادة الهندسة. يؤدي غياب طريقة إعادة هندسة مقبولة بشكل عام ومحددة جيداً إلى زيادة ضعف المنظمات في التنفيذ، خاصة عندما يتم استخدام الأساليب التقليدية المعيبة التي تفشل في تحقيق أهداف إعادة الهندسة (Grant & Yeo, p. 1) التي حددها هامر في مقالة له نشرت في مجلة: "Harvard Business Review" عام 1990 من خلال مجموعة الجهود ان أهداف إعادة الهندسة هي: تجميع الأعمال ذات التخصصات المشتركة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، مما يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في انجاز الأعمال وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتتحول وحدات العمل من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.

ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود مما يؤدي إلى زيادة الأداء الجماعي وبالتالي تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

تساعد إعادة الهندسة على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم.

اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في المنظمات التقليدية يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، وتحول معايير الترقية معها من الأداء إلى المقدرة فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء، وعلى أساس هذا المعيار تتم ترقية الأفراد ذوي القدرات العالية، مما يؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة (Vendette & G. Thundiyl, 2023, p. 107)

العمل على تغير الثقافة التنظيمية السائدة: أي يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الأولى.

بفعل تطبيق الهندرة يتم تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي: حيث يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات، كما أن عملية اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة تنتقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، حيث تصبح فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

إلغاء العمل بالوظائف الإدارية (Fonctions) والتحول إلى العمليات الإدارية (Process).

يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين ومدرّبين ويترتب على ذلك مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها. (Vendette & G. Thundiyl, 2023, p. 107)

استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات، وفي هذا الصدد لا يمكن أن نتجاهل الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات التنظيمية لأنها تسمح باستخدام الشبكة المعلوماتية لمساعدة الزبائن والجمهور للحصول على الخدمات

توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية (Paritosh & Balvinder , 2021, p. 12)

التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، أو لوحات الإعلان الإلكترونية فقد تساعد هذه المعلومات الأفراد العاملين في معرفة برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيدها والتسجيل في الدورة

انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية. على ضوء الأهداف والفوائد المذكورة سابقا نرى أن نجاح برنامج إعادة الهندسة يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة وفعالية أعضاء فريق إعادة الهندسة. (هبال، 2016/2015، الصفحات 113-114)

المبحث الثالث العوامل المؤثرة في التغير التنظيمي

يعرض المبحث الثالث اهم العوامل المؤثرة في عملية التغير التنظيمي.

المطلب الأول القيادة التنظيمية والتغير التنظيمي

1- أهمية القيادة في إدارة التغير التنظيمي

عندما تتم مراجعة التعاريف التقليدية للقيادة، يتم تعريفها على أنها جميع الخصائص المتعلقة بالتأهل والقدرة والخبرة على جمع مجموعة من الأشخاص تحت أهداف معينة وتفعيلها. وتفيد التقارير أن مهام القادة اليوم ليست فقط للتأثير على الناس وتنشيط هيكل ما، ولكن هناك أنماط القيادة المختلفة. من هذا المنظور، يلفت نهج القيادة التحويلية التي تبرز بسبب التغير والتطورات في علوم الإدارة الانتباه ويصبح أكثر أهمية بالنسبة لنظريات وتطبيقات الإدارة اليوم (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 125)

تم تعريف القيادة من قبل نورثهاوس بأنها "عملية يؤثر بها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة". وقد قدمت دراسة كومينجز وورلي خمسة أنشطة رئيسية للقيادة في عملية التغير. وتتمثل هذه الأنشطة في تحفيز التغير، وخلق رؤية، وتطوير الدعم السياسي، وإدارة التحول والحفاظ على الزخم. إن تحفيز التغير وخلق رؤية يظهران حالة عدم التجمد أو الحالة الحالية للمنظمة التي يتم النظر إليها من أجل التغير، كما يظهر تطوير الدعم السياسي وإدارة التحول مرحلة التغير المتحركة والحفاظ على الزخم يظهران حالة التنفيذ وإعادة التجميد للتغير. في عملية التغير يلعب عاملان دورا مهما، مقاومة الموظف (والانفتاح على التغير، يمكن تعريف القيادة في سياق التغير بأنها "عملية تشخيص مكان مجموعة العمل الآن، وأين يجب أن تكون في المستقبل، وصياغة استراتيجية للوصول إلى هناك. تتضمن القيادة أيضًا تنفيذ التغير من خلال تطوير قاعدة نفوذ مع الأتباع، وتحفيزهم على الالتزام والعمل الجاد في السعي لتحقيق أهداف التغير، والعمل معهم للتغلب على عقبة التغير" (Hussain, et al., 2018, p. 125)

إن أساليب القيادة التقليدية التي تتسم بالتسلسل الهرمي الجامد والمسافة الكبيرة بين القادة والأتباع أصبحت عتيقة وغير فعالة بشكل متزايد. وفي المنظمات اليوم، التي تكافح مع مهام معقدة ومتشابكة، تحتاج القيادة إلى تبني نهج أكثر شخصية لتعزيز التواصل المنفتح القائم على الثقة. وهذا بدوره يمكن من حل المشكلات بشكل تعاوني ويعزز الإبداع. فالقيادة لا تتعلق فقط بالاحتفاظ بمنصب ولكنها تنطوي على التفاعل وحشد الأتباع والمساهمة بشكل إيجابي في رؤية مشتركة. وتتمحور الوظيفة الأساسية للقيادة حول

إكمال المهمة. ويعتمد التنفيذ الناجح للتغيرات على عوامل مختلفة تتفاعل على المستوى التنظيمي وعلى المسافة الهرمية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا. وتشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية والميل إلى مقاومة التغير أو تبنيه، من بين عناصر سياقية أخرى تشكل كيفية تطبيق أنماط القيادة المختلفة لدفع التغير. تشير بعض الأبحاث حتى إلى أن القادة غالباً ما يكافحون من أجل تنفيذ التغير بشكل فعال، بل إنهم في بعض الأحيان يعملون كعقبة أو مقاومة كبيرة للتغير وهذا يؤكد الحاجة الماسة إلى قيادة مناسبة وكفؤة لتحقيق النتائج المرجوة من مبادرات التغير. ستستمر المنظمات في التعامل مع قضايا الإنتاجية والجودة إذا أعطت أنظمة المكافآت الخاصة بها الأولوية للمنافسة الفردية وتسلق السلم الوظيفي على التواصل المفتوح القائم على الثقة. وإدراكاً لهذا ظهرت الدعوة إلى سلاطة ناشئة من القيادة تتوافق مع الاتجاهات المعاصرة مثل بناء العلاقات والعمل الجماعي المعقد والقوى العاملة المتنوعة وترتيبات العمل عن بعد وتعزيز ثقافة الأمان النفسي. (Obrey Patrick Bah, Sun, Hange, & Edjoukou, 2024, p. 5)

يمكن رؤية دور القيادة في التغير التنظيمي من خلال الوظائف الإدارية التي يقوم بها القائد: التخطيط للتغير، تنظيم التغيرات التنظيمية في تنفيذها، حشد الموارد الموجودة داخل المنظمة للتغير وإجراء التغيرات. (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38)

إن القيادة مطلوبة للتغير ونظراً لأهمية جهود التغير التنظيمي في خضم بيئة سريعة التغير وغير متصلة في كثير من الأحيان، ونظراً للطبيعة الاستراتيجية والحاسمة للمناطق المستهدفة للتغير وتعقيد العوامل التي يمكن أن تعيق جهود التغير، فإن التغير التنظيمي لا يمكن في كثير من الأحيان تركه ليحدث "بشكل طبيعي". في كثير من الأحيان، يحتاج التغير إلى تصميم وهندسة وإدارة من قبل قيادة قوية وبعيدة النظر وذكية وموجهة نحو التنمية. فالتغير يتطلب قيادة قوية من حيث السلطة التي تتمتع بها وكذلك من حيث الشخصية والالتزام لأن قيادة التغير مع كل تعقيد المشاكل والعقبات تتطلب قوة إضافية، والإيمان، والثقة بالنفس، والمشاركة الذاتية. لا ينبغي للقائد أن يكون سلبياً تجاه أهداف المنظمة، بل يجب أن يكون اتخذ موقفاً نشطاً. بهذه الطريقة لن ينكسر بسهولة بسبب العوائق والمقاومة. وبدلاً من ذلك، فإنه سيكون متحمساً لمواجهة تحديات التغير التي يراها بمثابة حجر الأساس لزعامته. يجب على قادة التغير أيضاً أن يكونوا ذوي رؤية بعيدة المدى لأنهم يجب أن يكونوا قادرين على رؤية ما هو أبعد من ذلك بما يكفي في الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه المنظمة. صرح كوتر أن قيادة التغير يجب أن تبدأ بتحديد الاتجاه بعد تطوير رؤية للمستقبل، ومن ثم توحيد خطوات الناس من خلال توصيل الرؤية وإلهامهم لمساعدتهم على التغلب على العقبات. ويتم كل هذا دون الحاجة إلى أن تكون استبدادياً. ومع ذلك، ورغم أنه دعا إلى المشاركة الفكرية للأعضاء، فإن عصا القيادة بقيت في يديه. ويعتبر الذكاء ضرورياً أيضاً لقيادة التغير. بدون ذكاء

جيد، فإنه سوف يتأثر بسهولة بالارتباك. إن الذكاء ضروري للغاية لأن القادة يجب أن يكونوا أذكاء في اختيار الاستراتيجيات وإنشاء برامج التغير وإلهام تقنيات حل المشكلات المناسبة للوضع والظروف التنظيمية القائمة. ديناميكياتها. الذكاء المطلوب في هذه الحالة هو الذكاء المتعدد الأبعاد، والذي يشمل بالأساس الذكاء الفكري، والذكاء العاطفي، والذكاء الروحي. ويعني الذكاء الفكري أنه يتمتع بالمعرفة والبصيرة والتفكير الإبداعي اللازمين. أما الذكاء العاطفي فيعني أنه يجيد إدارة عواطفه وعواطف الآخرين، حتى تتم عملية التغير بشكل فعال. أما الذكاء الروحي فيعني أن لديه وعياً أخلاقياً عالياً بحيث لا يكون هدف التغير زيادة فعالية المنظمة فحسب بل أيضاً القيام بالمسؤولية الأخلاقية والأدبية (المسؤولية الأخلاقية والقيمية) تجاه الجميع. المالكون. وبشكل أكثر تحديداً، فيما يتعلق بالقيادة في عالم متغير، فإن سلوك القيادة الموجه نحو التنمية هو، أي القيادة التي تقدر التجريب، وتسعى إلى توليد أفكار جديدة، وإحداث التغير وتنفيذه. إن مثل هذا القائد سوف يشجع اكتشاف طرق جديدة لحل المشاكل، وتوليد نهج جديدة للمشاكل، وتشجيع الأعضاء على المبادرة بأنشطة جديدة. وهكذا، في خضم التغير البيئي السريع، وفي غياب جهود التغير التنظيمي المناسبة في ظل قيادة قوية ورؤية بعيدة المدى، إن المنظمة التي تتسم بالذكاء والتوجه نحو التطوير سوف تتعثر، وربما تموت، في مواجهة تيار التغير القوي. (Sri Utami, 2007, pp. 127-128)، من الطبيعي تجربة بعض التغيرات في هدف المنظمة والاستراتيجيات والهيكل والتكنولوجيا للمهام وثقافتها وعاداتها وفي العوامل البشرية، ومن أجل نجاح التغير التنظيمي، من المهم للغاية أن يتبنى عمال المنظمة هذا التغير ويعتقدون أنه سيحقق الفائدة. لهذا في هذه المرحلة، قيل أن مهمة القادة تكتسب أهمية أكثر فأكثر. يجب أن يجد القادة سبباً مقنعاً للتغير، ويجب أن يشارروا إلى هدف مشترك لتفعيل العمال، ويجب أن يستخدموا قدرته الإقناعية، ويجب أن يخلق شبكة اتصال فعالة، ويجب أن يدعم العمال ويجب أن يشاركهم الإنجازات معهم. وهذه الطريقة، يدير القادة التغير التنظيمي ويساهمون في عملية التعلم وتطوير العمال لجعلهم منفتحين على التنمية والتغير، يجب على القادة أيضاً التخطيط للتغير جيداً، ويجب أن يوفرُوا تدريب العمال كجزء من التغير، وتحفيزهم بما يتماشى مع التغير. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 124)

2- دور القيادة التحويلية في تطوير المنظمات ومحركات التغير

إن التغيرات التي تطرأ على المنظمة المبتكرة والمنظمة المتعلمة تتأثر إلى حد كبير بالقائد ومشاركة القرارات الجماعية. قرار المجموعة هو قرار جماعي رسمي. والمجموعة الرسمية هي المجموعة التي يتم تشكيلها عمداً لمهمة محددة تتمتع المجموعات الرسمية بوظائف مهمة ووظائف صيانة وأوضح ويكاسانا أن القرارات الجماعية لها ثلاثة أشكال وهي: المجموعة الرسمية، والشخصية البيروقراطية، والدائرة الجماعية غير

الرسمية. المجموعة الرسمية هي مؤسسة فكرية، أي مجموعة من العلماء الذين يقومون بتحليل السياسات لصالح القادة. الشخصيات البيروقراطية هي أولئك الذين يشغلون مناصب بيروقراطية، وعادة ما يكونون وزراء في مجلس الوزراء أو غيرهم من الجهات البيروقراطية الفاعلة في الحكومة. في حين أن الدوائر الجماعية غير الرسمية هي تلك التي لا تشكل جزءا من هيكل الحكومة ولكن لديها نفوذ، على سبيل المثال، جهاز المخابرات والأمن الكندي، ولمهانس وما إلى ذلك. تشمل وظائف المهمة: المبادرة، والبحث عن المعلومات، وتحديد المشكلات، والبحث عن الرؤى، وتوفير التقييمات، والتعامل مع القرارات. ومن ناحية أخرى، تتضمن وظيفة الصيانة تشجيع الحماس، والاتفاق، والحفاظ على السلام، والشرح وإعداد الملخصات ووضع المعايير. (Susanto, 2022, p. 97)

إن إشراك المناقشات الجماعية في مساعدة القادة على اتخاذ القرارات من أجل إجراء التغيرات في المنظمة، سواء كمنظمة مبتكرة أو كمنظمة متعلمة، يعد بمثابة دعم معلوماتي، من الناحية الفنية والتحليلية، فيما يتعلق بالمواقف والمشكلات التي تحدث. إن إشراك مجموعات المناقشة في إحداث التغيرات سوف يتم استيعابه بشكل متزايد إذا طبق القائد أسلوب القيادة الاستشاري أو أسلوب القيادة الديمقراطي. في أسلوب القيادة الاستشاري أو الأبوي، يولي القادة اهتماما للقوى العاملة، وخاصة عند صياغة الأهداف. ويقول روستاندي أنه في الإدارة التشاورية تتم مشاركة وانخراط جميع أعضاء المجموعة في عملية صياغة الهدف، إن القادة الذين يطبقون هذا الأسلوب القيادي يولون اهتماما كبيرا للأشخاص والعمل الذي يقومون به. إن العمل بين الموظفين، وبين الرؤساء والمرؤوسين يتم الحفاظ عليه دائما بشكل جيد، والقرارات المتخذة عادة ما تكون نتيجة للمناقشات بين صاحب الشركة والعمال. يركز هذا الأسلوب القيادي على التوازن بين تحقيق الأهداف/نتائج العمل والاهتمام بالمرؤوسين. في مجال المعلومات، يدعم القادة المعلومات المتبادلة داخل المجموعة. يمنح القائد تفويضًا كبيرًا داخل المجموعة. يمنح القادة تفويضًا كبيرًا لأفراد طاقمهم ويشجعونهم على لعب دور فعال في تنفيذ أنشطة الشركة/المؤسسة/المنظمة. يتم اتخاذ القرارات بناء على قرارات مشتركة، ولكن لا يتم إشراك المرؤوسين في جميع عمليات صنع القرار.

إن اتخاذ القرار الجماعي هو مجموعة فعالة تتمتع بالخصائص التالية:

- ✓ جميع أعضاء المجموعة يفهمون ويقبلون أهداف المجموعة
- ✓ جو عمل مريح وشبه رسمي إذا سمحت البيئة بذلك
- ✓ يشارك جميع أعضاء المجموعة في المساهمة في المناقشة، ويجري تبادل حر للآراء والمشاعر الشخصية
- ✓ لا يوجد شخص معين يسيطر على المنظمة، لكن أدوار القيادة تتغير حسب ما تتطلبه الظروف
- ✓ يتم مناقشة الخلافات وحلها من خلال القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال الاتفاق المتبادل

✓ هناك فهم للقرارات التي تم اتخاذها، والإجراءات المتابعة التي يتعين اتخاذها والنتائج المتوقعة والجداول الزمنية

✓ وتكون المجموعة مستعدة لإعادة تقييم أدائها بشكل نقدي والسعي إلى تحسينه بعد الانتهاء من كل مهمة أو مشروع محدد. (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38)

يتضمن دور القرارات الجماعية في التغير التنظيمي في توفير المعلومات والحقائق والبيانات المتعلقة بالحاجة إلى إجراء تغييرات في المنظمة، وإجراء تحليل، أحدها تحليل SWOT ، حول أهمية التغير بكل إمكانياته وتأثيراته على الأطراف داخل المنظمة وخارجها، وإنشاء الخطط والتصاميم للتغييرات المخطط لها وتقييم التغييرات المخطط لها بدءاً من التخطيط وإنشاء البرنامج وتنفيذه ونتائجه (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38)

من المعروف أن تأثير القيادة التحويلية على الاستعداد للتغير إيجابي وهام. إن دور القائد مهم جداً في إعداد جميع الموظفين لمواجهة التغييرات التي سيتم إجراؤها. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن الاستجابة التي يظهرها كل موظف ليست بالضرورة على استعداد لقبول التغير طوعية. بحيث يجب على القائد اتباع عدة طرق، بدءاً من توصيل الغرض من التغير، وتقديم القدوة، وتحفيز الموظفين، وتقديم الدعم من خلال مساعدتهم. وبالتالي، سيفهم الموظفون بشكل أفضل الغرض من إجراء التغييرات ويعرفون كيفية التعامل مع هذه التغييرات. كما يجب أن يركز القادة على كيفية إعداد الموظفين لقبول التغير والقدرة على التكيف. لكي يتمكن الموظفون من التكيف، وهناك حاجة إلى إعداد كاف ووفقاً للدور الذي سيتم تنفيذه. يزود القادة الموظفين بمهارات وخبرات مختلفة حتى يتمكنوا من دعم تنفيذ المهام الجديدة الموكلة إليهم. وبالمثل، فإن توفير مرافق العمل والبنية التحتية الكافية سيجعل من السهل على الموظفين العمل. (Irni Rizka, Sumardjo, & Kresna Setiadi, 2022, pp. 222-223) إن خلق الشعور بالإلحاح يعكس خلق أرضية قوية لإدارة الجهود المبذولة للتغير. ليدرك بعض العمال ضرورة التغير ويوحدون جهودهم لممارسة ذلك من خلال إظهار منظمة واعية. لذلك، يشار إلى العمال الذين يظهرون مثل هذه الأنشطة باسم أبطال التغير. ويساهم القائد التحويلي في خلق بيئة الثقة والتواصل من خلال تجميع هذا النوع من العمال وتقييم مشاكل وفرص المنظمة. يتضمن تقديم التوجيه الدقيق الأنشطة لجمع الأشخاص المتلهفين للتغير وتشجيع المجموعة على العمل في فريق، وتساهم أنشطة التوجيه التي يقوم بها القائد التحويلي في عملية التغير التنظيمي. (Somunoğlu İkinci, 2014, pp. 124-125)

وبالتالي للتغلب على التحديات، من الضروري إعادة تأهيل المنظمات إلى منظمات متعلمة في المرحلة الأولى، من أجل أن تصبح منظمة فائقة. فلإجراء التغير من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، فإن النواة

الأساسية الرئيسية هي القيادة التي تسلط الضوء على رؤى وأهداف المنظمة، وتساعد العاملين على تحقيق أهدافهم وتساعدهم على إنشاء حالة إبداعية وتعليمية (Mohammed Diab, M. Safan, & M. Bakeer, 2018, p. 69)

يمكن القول ان القيادة تساهم بنسبة 71% من نجاح التغير بين الموظفين. لذلك، كانت القيادة وسمات القيادة عوامل حاسمة لردود أفعال التغير لدى الموظفين إن انفتاح القائد يزيد من ردود الأفعال الإيجابية للتغير. ومع ذلك، فإن مقاومة القائد تحفز ردود الأفعال السلبية للتغير لدى الموظفين، فالعلاقات التي يقيمها القادة مع الموظفين هي عوامل حاسمة لنجاح قيادة ويؤثر أسلوب القيادة على الموظفين بطرق مختلفة، مثل المصداقية والثقة التي تعد محركات مهمة للتغير بالنسبة للقادة لضمان مراعاة مصالح الموظفين. تؤكد الدراسات أن نظرية تبادل القائد والعضو تزيد من ردود الأفعال السلبية للموظفين تجاه التغير المرتبط بالاندماج المؤسسي من ناحية أخرى، تلهم القيادة الإبداعية والقيادة التحويلية الموظفين وتزيد من ردود أفعالهم الإيجابية. فقادة التغير هم قادة مبدعون وتحويليون بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة العملية على تقليل مقاومة الموظفين للتغير وزيادة الاهتمام الفردي بتنفيذ التغير (Khaw, et al., 2023, p. 19142)

ان الادعاء بأن التغير جزء لا يتجزأ من الممارسات اليومية لأعضاء المنظمة العاديين لا يقلل من قيمة القيادة. لا تزال القيادة بالغة الأهمية في إحداث التغير المستمر والاستفادة من التغيرات الصغيرة النطاق لجعل هذه الأجزاء من ذخائر الممارسة الناشئة. وهي ضرورية للقضاء على خطر الفشل في التقاط التغيرات الصغيرة التي تعد ضرورية لاستدامة التغير بمرور الوقت. وبالتالي نوع القيادة المطلوب للاستفادة من الابتكارات الصغيرة النطاق والتي تبدأ من القاعدة إلى القمة وتمكين التغير المستمر في المنظمات (Beycioglu & Kondakci, 2021, p. 799)

الا انه يمكن للأفراد الذين يدعمون التغير في البداية أن ينتموا لمقاومته، تماما كما يمكن للأفراد الذين يقاومون التغير في البداية أن ينموا لدعمه. ومن المرجح أيضا أن يتقلب دعم القادة أو جهودهم الموجهة نحو التغير أيضا. ومع تطور عملية التغير، قد ينخرط القادة أيضا في صنع المعنى وتقييم مكاسبهم وخسائرهم بسبب التغير ان هذا الفهم قد يؤدي إلى تعديل لاحق للدعم السلوكي والموقف للمبادرة التي يدرکها الموظفون بعد ذلك. إن مدى تحول دعم القادة للتغير قد يكون له عواقب عميقة على أتباعهم. إن ثبات السلوكيات، أو مدى تعزيز السلوكيات بمرور الوقت، إذا نما دعم القادة للتغير، فإن ذلك يرسل رسالة أقوى وقد يشير أيضا إلى أن التغير يتمتع بطاقة متزايدة وتأثير إيجابي على المنظمة. ومع ذلك، إذا قلل القادة من دعمهم للتغير بمرور الوقت، فقد يعمل ذلك كإشارة إلى أن التغير أقل أهمية ويمكن أن يؤثر

سلبا على تصورات الزخم والتأثير (Ford, K. Lauricella, Fossen, & Riley, p. 4) لهذا يواجه القادة مهمتين أساسيتين في ضمان التغير المستمر. احدهما ضمان العناصر البنيوية الضرورية لتحقيق التغير واستدامته، والعنصر الآخر هو تحديد العمليات التي تنطوي عليها عملية بناء وتدمير الجمود. ووفقا لهاكونسون لا ينبغي للقادة أن يروا أنفسهم كمبادرين للتدخل في التغير، بل ينبغي لهم أن يكونوا منشئي الهياكل التي تؤدي إلى التغير المستمر في المنظمات. وأوصى المؤلفون بأن يستثمر القادة في التغير المستمر، وليس التغير العرضي، وأن يؤكدوا على التغير المستمر والمستدام من أجل أداء أفضل. ونتيجة لذلك، فإن ممارسات القيادة نحو التفكير في التغير المستمر والمستدام تؤدي إلى نتائج أفضل (Beycioglu & Kondakci, 2021, p. 800)

كما ان العافية التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بالقدرة على التعامل مع التغير. علاوة على ذلك، يقدم القادة رؤية ثاقبة حول كيفية تأثير التغير على إجراءات المنظمة، وقد يساعد هذا في التغلب على مقاومة التغير، (Khaw, et al., 2023, p. 19144)

المطلب الثاني التغير التنظيمي والثقافة التنظيمية

وصفت بأنها "الغراء الاجتماعي" الذي يربط المنظمات كما توفر الثقافة التنظيمية للأعضاء أداة إيجاد المعنى للرموز والأحداث التي تجري في المنظمة. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 60) تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة رأس مال تنظيمي وكفاءة أساسية تعمل على تطوير التوافق بين قيم المنظمة وقيم الموظفين، وترتبط بـ "الأداء التنظيمي" يعرف كاميرون وكوين الثقافة التنظيمية بأنها "القيم والمعتقدات والافتراضات الخفية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة" تعرف عملية المعتقدات والعادات والقيم والسلوك التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة بالثقافة التنظيمية. وعلى نحو مماثل، تتمتع كل جمعية بشيء فريد حول كيفية عملها، مثل الثقافة والتكنولوجيا والموارد البشرية وما إلى ذلك. هذه الخاصية الفريدة تميزها عن المنظمات الأخرى. يفترض أحمد وشفيق أن "الشيء الوحيد ذي الأهمية الحقيقية الذي يفعله القادة هو إنشاء وإدارة الثقافة"، الثقافة التنظيمية هي مدخل أساسي للأداء الفعال للشركة لأن ثقافة الشركات تحدد القيم والمعتقدات وأنظمة العمل التي يمكن أن توجه وتوفر بيئة مناسبة للاستدامة التنافسية. إن ثقافة التنظيم تعمل على تمكين التعلم الجديد لتبسيط العمل، وقد تؤدي إلى فهم الموظفين للقيمة الأساسية للمنظمة وتطوير فهم مشترك حول العمليات والأهداف التنظيمية، ليكونوا أكثر مشاركة فيها. وقد حدد كاميرون وكوين أربع ثقافات تنظيمية: الأدهقراطية، والعشيرة، والتسلسل الهرمي، والسوق

إن ثقافة الأدهقراطية تنتج بيئة عمل ديناميكية وإبداعية. وتعزز المرونة، والقدرة على التكيف، والإبداع حيث تكون الإبداع والاستعداد للمخاطرة من الممارسات المنتظمة (Azeem, Ahmed, Haider, & Sajjad, 2021, p. 2)

كانت التقنيات المستخدمة في اليابان تنسجم بشكل جيد مع التطورات الغربية في حركات التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل في سبعينيات القرن العشرين. وانتشر الاهتمام بإنشاء منظمات تتمتع بثقافات "قوية" بسرعة إلى المملكة المتحدة وبقية أوروبا. وبحلول أوائل الثمانينيات، نشرت مجلة Business Week قصة غلاف عن تقنيات الإدارة اليابانية والثقافة التنظيمية. على الجانب الأكاديمي، في عام 1981، اقترح عالم الإدارة ويليام أوتشي، بالاستفادة من الخبرات المأخوذة من الشركات اليابانية، "نظريته". Z كان هذا برنامجا لتغير الثقافة يدمج ممارسات الإدارة اليابانية النوع (A مع الحقائق الثقافية الأمريكية) النوع (A وأدى إلى تطوير مجموعة من نظريات الثقافة التنظيمية، بما في ذلك التغيرات الثقافية المخطط لها وتوسيع تقنيات إدارة الجودة الشاملة في صناعات أمريكا الشمالية. وسرعان ما ظهرت مجموعة من الكتب الأكثر مبيعا والتي عرضت دراسات الثقافة اليابانية والدروس المستفادة منها في الولايات المتحدة، بما في ذلك كتاب "في البحث عن التميز" لبيترز ووترمان، كما كان مستشارو الإدارة يصممون استراتيجيات لتغير الثقافة. وتكمن قدرة التغير الثقافي كتقنية للتغير في قدرته على التناغم بشكل جيد مع برامج التغير الأخرى، مثل إدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، وبرنامج ستاندرد آند بورز. سيجما وآخرون. يمكن أن يكون تغير الثقافة إما محورا مباشرا للتغير أو يمكن أن يكون نتيجة ثانوية لبرنامج تغير. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 60)

استخدم ليتش وجورج وجاكسون ولا بيليا مصطلح "العمل مع تغير الثقافة" بدلا من "إدارة تغير الثقافة". وأصبح تغير الثقافة بشكل متزايد قضية ساخنة في الدوائر المؤسسية والسياسية والقانونية. على سبيل المثال، تعد إدارة تغير ثقافة القوى العاملة واحدة من أصعب التحديات وأكثرها إلحاحا في المنظمات الحديثة. إن فهم تاريخ إدارة تغير الثقافة يعطي فكرة عن تطور الاهتمام بقوة العمل المتنوعة في المنظمات وفقا لما ذكره لودن وروزنر، فإن المنظمات الرائدة لديها العديد من الجهود الفريدة الجارية للتعامل مع قوتها العاملة المتنوعة. وتشمل بعض الممارسات الشائعة التي تميز هذه المنظمات عن غيرها تغير الثقافة المرتبط بالرؤية الاستراتيجية، والأنظمة والإجراءات التي تدعم تغير الثقافة، والتغير المستمر في الثقافة. ان تغير الثقافة هو عملية مستمرة، حيث يتم من خلالها تقييم الأداء، والتعويضات، وحتى المكافآت السنوية، وتحقيق أهداف برامج تغير الثقافة إن تغير الثقافة يتعلق بالتعلم من الآخرين الذين ليسوا مثلهم، والكرامة واحترام الجميع، وخلق بيئات وممارسات في مكان العمل تشجع على التعلم من الآخرين والاستفادة من

وجهات النظر المتنوعة (Marie Josee & Shisia, 2014, p. 8) ان تغير الثقافة يعمل كقوة دافعة للتنمية في المنظمة ويؤدي إلى حياة فكرية وعاطفية وأخلاقية وروحية أكثر إشباعاً. يساعد على تحسين أداء المنظمة في السوق (Marie Josee & Shisia, 2014, p. 9)

تساهم الثقافة التنظيمية حسب جانيسيفيتش في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية بالإضافة إلى الأداء والفعالية التنظيمية وتعد الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين من الاهتمامات الأساسية في مكان العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي، فإن الخصائص الثقافية ضرورية لاستدامة وتعزيز الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى ذلك، فإن التحدي الأكبر في تغير المنظمة هو التغلب على المعارضة لعدد آليات الثقافة التنظيمية لزيادة الفعالية وبشكل عام، يمكن للثقافة أن تساعد وتعوق عملية الانتقال، وبالتالي يمكن أن تكون نعمة ونقمة عندما يتعلق الأمر بالاستمرار في التغير بنجاح، سيستمر الموظفون في العمل ضد مبادرة التغير لأنهم يشعرون بعدم وجود مصلحة لهم في العملية، ولا يريدون تحمل العمل المتزايد الذي يأتي مع التغير، أو يشعرون بالقلق إزاء افتقارهم إلى المهارات المطلوبة للنجاح في المنظمة بعد التغير، أو يشعرون بالقلق من أنهم قد يفقدون وظائفهم. (Naveeda, Alhaidan, Al Halbusi, & Kaid Al-Swidi, 2022, p. 2)

حسب فوستر وكابلان في كتابهما التدير الخلاق فإن "الاحتجاز الثقافي" أي عدم القدرة على تغير ثقافة المنظمة حتى في مواجهة تهديدات السوق الواضحة. يفسر لماذا تجد الشركات صعوبة في الاستجابة لرسائل السوق. وينشأ الاحتجاز الثقافي نتيجة للتصلب التدريجي للبنية غير المرئية للشركة وتصلب قدراتها على اتخاذ القرار، وأنظمة التحكم، والنماذج العقلية. وهو ما يضعف قدرة الشركة على الابتكار أو التخلص من العمليات التي تواجه مستقبلاً أقل إثارة. فضلاً عن ذلك فإن هذا يشير إلى انحدار الشركة إلى مستوى أدنى من الأداء (K Kerber & AF Buono, 2005, pp. 10-11)

المطلب الثالث المشاركة والتمكين الإداري والتغير التنظيمي

المشاركة هي العملية التي يمارس من خلالها أعضاء المنظمة النفوذ والسيطرة في العملية الإدارية وصنع القرار (Sung & Kim, 2021, p. 25) ويشار إلى مشاركة الموظفين من قبل على أنها "تسعى إلى زيادة مدخلات الأعضاء في القرارات التي تؤثر على أداء المنظمة ورفاهية الموظفين". يمكن تفسير ذلك بأربعة عناصر (القوة، المعلومات، المعرفة والمهارة، والمكافآت) التي تعزز مشاركة العامل أو الموظف. للتغلب على المقاومة في التغير التنظيمي، فإن مشاركة الموظف هي الاستراتيجية الأقدم والأكثر فعالية في صياغة التخطيط وتنفيذ التغير (Hussain, et al., 2018, p. 124) ستؤدي المشاركة إلى تغير عالي الجودة وتتغلب على المقاومة في مرحلة التنفيذ إن رغبة واستعداد الموظفين للتقرب من الإجراء البديل أمر بالغ الأهمية للنجاح أو الفشل الشامل

للتغير الذي تسعى إليه كل شركة. تحفز الرغبة في المتعة الأفعال البشرية، والتي تحدد موقف الشخص. وبالتالي، من الضروري تحديد احتياجات الموظفين التي تحفزهم على المشاركة في عملية التغير، وهناك حاجة لدمج إدارة التغير لأن 70% من معظم مبادرات التغير تفشل لأن معظم الإدارة تفشل في إدراك أهمية مقاومة الموظفين للتغير التنظيمي وتطور المواقف السلبية تجاه التغير التنظيمي، مما يؤثر على معنوياتهم وإنتاجيتهم ونواياهم في تغير الوظائف، وبالتالي إشراك الموظفين في أي عملية أو تغير قد يؤثر عليهم ويساعد أيضا في تقليل مقاومة التغير (Obrey Patrick Bah, Sun, Hange, & Edjoukou, 2024, p. 4)، إن الشعور العالي بالارتباط لدى الموظفين بالمنظمة يجعلهم تلقائيا يعملون بجدية من خلال حشد كل قدراتهم لخلق أداء العمل بإظهار الموظفين للأداء الجيد هو شيء يجب القيام به لصالحهم، وليس لأنهم مدفوعون إليه من طرف مؤسساتهم. فقد أسفرت العديد من الابحاث التي أجريت على العلاقة بين مشاركة الموظفين والاستعداد للتغير عن وجود تأثير إيجابي وهام بين الاثنين. حيث يميل الموظفون الذين لديهم بالفعل ارتباط بالعمل والمنظمة إلى الاستعداد لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح المتبادل. بحيث يتمتع المشاركون في العمل بشعور عال وحماس كبير وارتباط قوي اتجاه العمل، يكونون قادرين على مواجهة متطلبات العمل المختلفة فالحماس المعروف هو أحد مؤشرات شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة. وبهذه الروح، سيتم تحفيز الموظفين لإعداد أنفسهم للتغيرات التي تحدث من خلال تزويد أنفسهم بالمعرفة والمهارات الجديدة. إن التغيرات التي تجريها المؤسسة يجب ان تأخذ في عين الاعتبار كفاءة جميع موارد المنظمة. بما في ذلك عمليات العمل التي يمكن أن تكون أبسط وأسهل من ذي قبل، فإن التطورات التكنولوجية الحالية لها تأثير كبير جدا على كفاءة العمل. بحيث يتم إنجاز العديد من أنواع العمل بسهولة وسرعة أكبر باستخدام تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يسهل أيضا على الموظفين الشباب التكيف مع البيئة، لذلك تعتبر التغيرات التي تحدث تحديا يجب التغلب عليه. إن رغبتهم في التحديث الدائم بأحدث التقنيات هي أيضا أحد العوامل التي تدعم استعدادهم بشكل أفضل لمواجهة التغيرات المختلفة. يجب على المنظمة مراعاة شعور الموظفين المشاركين فتوفير الفرص للموظفين لإظهار قدراتهم، والمشاركة في عملية صنع القرار، والحصول على المكافأة إذا تمكنوا من إظهار الإنجازات هي بعض الطرق لزيادة شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة وستجعلهم على استعداد للاستعداد لحالة أفضل وأكثر ربحية. (Irni Rizka, Sumardjo, & Kresna Setiadi, 2022, pp. 224-225) وهناك ثلاث تكتيكات للمشاركة النشطة مفيدة بشكل خاص في بناء فرص التغير: (أ) الاتقان النشط، (ب) التعلم بالنيابة، و(ج) اتخاذ القرار التشاركي. (A. Armenakis, G. Harris, & S. Feild, 2015, p. 107)

يمكن اعتبار المشاركة في سياق التغير التنظيمي بمثابة اتفاق صادق ومتبادل بين القادة والأعضاء (أصحاب المصلحة) في المنظمة للعمل معا لتوجيه مبادرة تغير ناجحة. إنه التزام بعملية التغير التنظيمي، وينطوي على الثقة بين وكلاء التغير وأصحاب المصلحة في هذا السياق، أصحاب المصلحة هم الأفراد الذين يمكنهم التأثير بمبادرة تغير تنظيمية معينة. في الممارسة العملية، يلتزم أصحاب المصلحة (بدرجات متفاوتة) بدعم مبادرة التغير لمساعدتها على النجاح وتحقيق الثمار. إنه التزام من أعضاء المنظمة بدعم رؤية القيادة، وهو التزام متبادل من القيادة للعمل على كسب ودعم مشاركة أصحاب المصلحة. هذه النقطة الأخيرة مهمة لأن أحد أهم العوامل الحاسمة للنجاح في مبادرات التغير هو مدى استعداد القيادة للالتزام الكامل، منذ البداية، بمحادثات صادقة ومنفتحة وصادقة ومتبادلة ومتعاطفة مع أصحاب المصلحة. إن هذا الأمر له أهمية إضافية لأن التعبير عن الحقائق لكسب الدعم لمعالجة موقف صعب يتعلق بجدوى المنظمة (على سبيل المثال، غالبا الإنتاجية والكفاءات الأساسية) يتطلب تقييما صادقا لسلوك الموظف والمنظمة ومهارات ممتازة في الاستماع والتعاطف ومن الجدير بالذكر أن عمليات كسب الدعم من خلال قبول الحقائق قد يتم تجاهلها، وقد يكون هناك بعض النجاح مع مبادرات التغير بغض النظر عن ذلك. ومع ذلك، في حالة عدم الاستثمار في كسب دعم أصحاب المصلحة على جميع مستويات المنظمة، فإن احتمالية نجاح مبادرة التغير منخفضة للغاية. وكما أوضح كوتر ووايتهيد، فإن المشكلة الكبيرة في الحصول على الدعم غالبا ما تكون النهج. غالبا ما تتبنى القيادة نهجا يعتمد على الوصف والدفاع بدلا من النهج التعاوني والمشاركة. وعادة ما يتطلب النهج الأول التزاما أقل بالوقت من جانب القائد ولكنه قد يؤدي إلى المقاومة، أما النهج الثاني فيتطلب غالبا التزاما أكبر بالوقت من جانب القائد ولكنه غالبا ما يؤدي إلى القبول بسبب الثقة التي نشأت من خلال عملية تعاونية أكثر عمدا.. (A. Hubbard, 2023, pp. 5-6)

إن التمكين هو عملية زيادة مشاعر الكفاءة الذاتية بين الموظفين من خلال تحديد المواقف التي تعزز العجز والقضاء عليها بمساعدة كل من الممارسات التنظيمية والتقنيات العرضية لتوفير معلومات الفعالية. تم تقديم التمكين في البداية باعتباره بناء على مستوى الفرد ويستند إلى العمل على مشاركة الموظفين. أكدت على أهمية التمكين كاستراتيجية إدارية يمكن أن تفيد المنظمات بأكملها. تسلط نتائجها الضوء على التمكين كأداة لتوحيد الموظفين في السعي لتحقيق أهداف وأداء المنظمة. التمكين ليس مفيدا للتغير فحسب، بل إنه أيضا استراتيجية للمشاركة في خلق المسؤوليات الاجتماعية للشركات. وفقا لحجة يجب تمكين الموظفين من المشاركة في بناء قرارات المسؤولية الاجتماعية للشركات لزيادة ملكيتهم وتحسين علاقتهم بالشركة. إن التمكين يفيد التغير التكنولوجي والرضا عن الحياة من خلال زيادة استقلالية الموظفين والتزامهم ورضاهم

الوظيفي. ونتيجة لذلك، قد يكون للتمكين تأثير أكبر على التغير التنظيمي (Obrey Patrick Bah, Sun, Hange, & Edjoukou, 2024, p. 2)

المطلب الرابع التدريب والتعلم وأثرهما في عملية التغير التنظيمي

1- التدريب والتغير التنظيمي

التدريب عبارة عن نشاط مخطط له يعمل على تحسين معارف ومهارات أعضاء المنظمة، مما يمكنهم من التكيف مع المنظمة وأداء واجباتهم بفعالية في السعي لتحقيق هدف المنظمة (Sung & Kim, 2021, p. 5) بالإضافة إلى تقييم مؤشرات التغير التنظيمي الناجم من خلال النتائج القائمة على فعالية وأداء المنظمة، فمن المهم تقييم القيم المتغيرة والتطبيقات من خلال المهارات الجديدة المكتسبة، والاهتمام بالتعلم التنظيمي إلى جانب التغير التنظيمي. ولكي يكون التغير التنظيمي ناجحاً، يجب أن يكون هناك تغير في القيم والأهداف الرئيسية للعاملين أيضاً ويجب أن يكون العمال حريصين على تعلم سلوكيات جديدة. ومن هذا المنظور، فإن التدريب والتعلم لهما أهمية كبيرة لعملية إعادة بناء المنظمة إلى منظمة اجتماعية حيث يساهمان في خلق التغيرات السلوكية المرغوبة لدى العاملين. فيسمح التدريب للمرء بتحسين القدرات العقلية العليا وتحديث معرفته ومهاراته وسلوكياته من خلال خلق وعي بإمكانياته التعليمية وهذا يسرع من تكيف العامل مع بيئته وعملية التغير التنظيمي ويجعل الحاجة إلى التدريب والتعلم المستمرين أمراً لا غنى عنه للعاملين وعلاوة على ذلك، عندما نعتبر أن التغير التنظيمي يصاحبه دائماً معرفة وعمليات جديدة، يصبح من المهم تنفيذ التدريب المستمر بنجاح في الدورة لتقليل خوف العاملين من هذه التغيرات. لن يكون من الممكن التغلب على خوف العاملين من عدم اليقين من خلال أعمال التدريب المستمر المجدولة في عملية التغير التنظيمي فحسب، بل سيكون من الممكن أيضاً للعاملين الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات التي ستكون مطلوبة في المستقبل ويشار إلى أن قدرات المنظمات على التكيف مع التغيرات المحيطة والاستجابة للتغير التنظيمي تنبع من خصائصها كمنظمات متعلمة. والسمة الأساسية للعاملين في منظمة متعلمة هي قدرتهم على توقع التغير مسبقاً واحتضانه وتحقيق التكيف معه، إن الحساسية للاستجابة للتغيرات حسبما تقتضيه طبيعة المنظمات المتعلمة تؤدي إلى زيادة أهمية هذه الخصائص خاصة أثناء مسار التغير وذلك لأن المنظمات المتعلمة تعمل بآلية تجدد نفسها، وتتفاعل مع البيئة الخارجية، وتتبنى مبدأ الانفتاح، وتتصرف دائماً على أساس المعلومات. وهذا يجعل المنظمات تتمتع بخصائص حساسة وقابلة للتكيف مع التغيرات. (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 126)

لقد تم الاستشهاد على نطاق واسع بتدريب الموظفين وإرشادهم وتمكينهم من بين أنشطة إدارة التغير التنظيمي، ويقال إن التدريب يسهل جهود التغير من خلال تطوير القدرات الفنية والتأثير على عقلية

الموظفين، وبالتالي تحسين استعدادهم ومشاركتهم في التغير. وعلى نحو مماثل، يهدف تدريب الموظفين إلى تحرير إمكاناتهم الكاملة من خلال مساعدتهم على تطوير المهارات الشخصية مثل الوعي الذاتي والدافع الذاتي. ويجب أن تكون عملية التدريب جزءاً من نهج متكامل لتمكين الموظفين من خلال إعدادهم وفهم ما يعرفونه وما لا يعرفونه والعمل معهم ومراقبة أدائهم وإعطائهم الملاحظات وخلق حوار مستمر معهم. تسمح هذه البيئة للموظفين بشرح معتقداتهم ومخاوفهم واهتماماتهم المحددة بشأن التغير. ويمكن أن تكون أيضاً فرصة لجمع الملاحظات حول تقدم التغير والوعي بالعقبات والصعوبات التي يواجهونها عند تنفيذ منهجية جديدة. (Errida & Lotfi, 2021, p. 6)

ينظر العديد من المديرين إلى التدريب والتطوير باعتبارهما تكلفة غير مرغوبة لا يمكن تحملها إلا عندما تكون الأرباح والتمويل وفيرة، وليس باعتبارهما استثماراً لا تستطيع المنظمة أن تتحمله حتى في أصعب الأوقات، وخاصة خلال فترات التغير التحويلي. ومع ذلك، إذا كان للمديرين أن يسيطروا على التغير، فيتعين عليهم التأكد من سيطرتهم على قضايا المعرفة والموقف والمهارات المرتبطة بالتغير نفسه. وهذا يعني إعطاء الوقت الكافي والاهتمام لجوانب إدارة الموارد البشرية "الناعمة" الموجهة نحو الناس في عملية إدارة التغير، مثال في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتم تقديم برامج المؤهلات المهنية للدراسات العليا المتعلقة بتنمية الموارد البشرية التي تقدمها الجامعات بشكل أساسي من قبل كليات التربية، وليس كليات إدارة الأعمال أو الإدارة كما هو الحال في المملكة المتحدة. في تلك البلدان، ينظر إلى المتخصصين في تنمية الموارد البشرية غالباً باعتبارهم "معلمين بالغين" أو "مدرسين متخصصين"، وليسوا "مستشارين في تنمية الأفراد والمنظمات". وبالتالي، يتعين على ممارسي تنمية الموارد البشرية أن يهتموا بالأعمال التجارية السائدة وإدارة المنظمات إذا كانوا يريدون تعظيم مساهمتهم في فعالية المنظمة ونجاح الأعمال المستدام (Hamlin, 2016, pp. 7-8)

2- التعلم والتغير التنظيمي

في حين يمثل التدريب أنشطة تكميلية قصيرة الأجل يشير التعليم إلى الأنشطة طويلة الأجل التي تعمل على تطوير إمكانات الفرد بشكل شامل (Sung & Kim, 2021, p. 5) ويشار إلى التغير التنظيمي بأنه ربح التغير المصاحبة للعودة ويتم التأكيد عليه كقوة دافعة تزيد من حاجة المنظمات إلى التعليم والتحسين وهو ما يجعل المنظمات منظمة متعلمة. إن ما هو مهم في عملية التكيف مع التغير التنظيمي هو توسيع قدرات التعلم لدى المنظمات لتشمل المنظمة بأكملها، وليس الأفراد فقط. وبهذه الطريقة، سيكون التكيف مع التغيرات ممكناً كما سيتم تنفيذ ممارسة إدارية حديثة تستوعب المعلومات والابتكارات الجديدة. وخاصة في السنوات الأخيرة، وفي عملية الحفاظ على وجودها والتكيف مع التغيرات، تسارعت وتيرة المنظمات على

طريق التحول إلى منظمات متعلمة، مدركة أهمية المعلومات والتعلم، ووفقا لسينج وكوفمان، فإن إحدى سمات المنظمة المتعلمة هي امتلاكها لقائد تحويلي يستطيع التفكير والتساؤل والمجازفة. ويمكن للقادة التحويليين تحفيز عملية التغير التنظيمي من خلال تمكين نقل الأفكار والمعرفة والأشياء المكتسبة بين الموظفين في المنظمة وبالتالي يمكنهم المساهمة في ثقافة المنظمة المتعلمة لذلك، يقال إن الحاجة تزداد يوما بعد يوم لقادة قادرين على تنسيق وتحفيز العاملين، وخلق بيئة تعليمية مناسبة من خلال التأكيد على أهمية المعلومات وتطبيقها، وإدارة المعلومات، وتحفيز التغير، وتحديد أهداف واضحة للخضوع لعملية التغير التنظيمي بنجاح إن زيادة قدرة المنظمة على التعلم واهتمامها بالتدريب من العوامل المهمة للمنظمة في مسارها للحفاظ على وجودها وإظهار أداء متميز كما أنها تسهل تكيف المنظمة مع البيئات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. ويذكر أن التعلم التنظيمي يسهل أيضا التغير المنهجي للسلوك التنظيمي، ويشكل الثقافة التنظيمية من خلال خلق الوعي الثقافي وهو أحد العمليات الرئيسية لمواصلة التغير التنظيمي.

(Somunoglu İkinci, 2014, p. 126)

وفقا لأرمسترونج يتعلق تطوير الموارد البشرية الاستراتيجية بتطوير منظمة متعلمة والحاجة إلى فرص التعلم والتطوير والتدريب من أجل تحسين أداء الفرد والفريق والمنظمة، ولن يوفر التعليم التدريبي المقدم تقدما في المهارات الحركية للموظفين فحسب، بل سيكون له أكثر من ذلك تأثير على الأداء العاطفي للموظفين في المنظمة. نظرا للاختلافات في الشخصية البشرية لكل موظف فردي، فإن الناتج الذي ينتجه كل موظف من جهود التطوير يختلف اختلافا كبيرا اعتمادا على ذكاء وخبرة الفرد (Ghofran, 2020, p. 2) تسبب توسيع الاهتمام من التدريب إلى التعلم في تسعينيات القرن العشرين إلى تحول كبير في النظرية حول تنظيم التطوير المهني للموظفين. بالإضافة إلى مشاركتهم في برامج التدريب الموجهة صراحة لتشجيع عمليات التعلم، فإن هذا النهج الثاني يعترف بمشاركة الموظفين في عمليات العمل أيضا كآلية رئيسية لتحفيز تعلم الموظفين. ومن المتوقع أن يلعب الموظفون أنفسهم (وليس فقط ممارس تنمية الموارد البشرية) دورا كبيرا في تنظيم عملية التعلم الخاصة بهم: فهم بحاجة إلى تعلم العمل بشكل تعليمي. يمكنهم الحصول على المساعدة في تحديد أنماط التعلم الخاصة بهم من أجل التصرف بشكل أكثر وضوحا ومنهجية وفقا لتفضيلاتهم ونقاط قوتهم في. بالإضافة إلى التعلم الرسمي الصريح، يدمج هذا النهج التعلم الموجه ذاتيا أثناء العمل في

برامج تنمية الموارد البشرية (F. Poell & J. Van Der Krogt, 2014, pp. 3-4)

من المهم ملاحظة أن القادة يتأثرون أيضا بمواقف وسلوكيات أتباعهم. ومع ذلك، نظرا لدورهم المركزي ومكانتهم المتصورة في المنظمة، فإن الأتباع يتطلعون إلى التعلم من القادة في كثير من الأحيان، وخاصة في

وقت مبكر من جهود التغير. في الواقع، خلال أوقات التغير، ينظر إلى دعم القائد للجهود باعتباره أمراً بالغ الأهمية للتأثير على التزام الموظف الشخصي بالتغير (Ford, K. Lauricella, Fossen, & Riley, pp. 3-4)

المبحث الرابع إستراتيجيات إدارة التغير التنظيمي وأثرها على الممارسات الفردية التنظيمية

في أدبيات التغير التنظيمي المنشورة خلال تسعينيات القرن العشرين، حدد أرميناكيس وبيديان أربعة موضوعات رئيسية: محتوى التغير، وسياق التغير، وعملية التغير، وقضايا معايير التغير. وكما أوضحنا، غالباً ما يتم النظر إلى التغيرات على المستوى التنظيمي من منظور كلي موجه نحو الأنظمة في الوقت نفسه، تبنى عدد من الباحثين أيضاً منظوراً على المستوى الجزئي للتغير وركزوا بشكل أكبر على دور الأفراد في تنفيذ التغيرات والفكرة الرئيسية التي يقوم عليها هذا النهج هي أن "التغير في سلوك العضو التنظيمي الفردي هو جوهر التغير التنظيمي، تتغير المنظمات وتتصرف من خلال أعضائها فقط، وسيستمر التغير الناجح على المدى الطويل فقط عندما يغير الأفراد سلوكياتهم في العمل بالطرق المناسبة كما يزعمون أن العديد من جهود التغير تفشل لأن قادة التغير غالباً ما يقللون من شأن الدور المركزي الذي يلعبه الأفراد في عملية التغير. لدعم الفكرة، أظهر هؤلاء الباحثون تجريبياً أن الأفراد ليسوا متلقين سلبيين للتغير التنظيمي ولكنهم ممثلون يفسرون ويستجيبون بنشاط لما يحدث في بيئاتهم، عندما يواجه الناس تغييراً، فإنهم يطورون مخاوف متفاوتة الشدة أو يتخذون قرارات بشأن تبنيه عبر مراحل مختلفة في نقاط مختلفة من عملية التغير. فإن الأفراد يفترضون حول عمليات التغير، وقيمونها، ويجدون معنى فيها، ويطورون مشاعر تجاهها. وعلاوة على ذلك، أظهرت بعض الدراسات البحثية الحديثة أيضاً أن مواقف الأفراد تجاه مبادرة التغير تؤثر على دعمهم السلوكي لها، أظهرت دراسة جونز باستخدام تصميم بحث زمني أن الأفراد الذين أظهروا مستوى أعلى من الاستعداد في المرحلة المبكرة من تنفيذ التغير كانوا أكثر عرضة لتغير سلوكياتهم لدعم مبادرة التغير في مرحلة ما بعد التنفيذ. وبالمثل، أظهر ماير وسرينيفاس ولال وتبولنيتسكي أن التزام الأفراد المعياري والعاطفي بالتغير كان مرتبطاً بشكل إيجابي بالسلوكيات الداعمة مثل التعاون والدفاع. تظهر النتائج أن مواقف الأفراد تجاه التغير التنظيمي لها تأثير حقيقي على تنفيذ التغير، وبالتالي فهي بالتأكيد حاسمة لنجاح أي مبادرات تغير. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 54)

المطلب الأول إستراتيجيات التغير التنظيمي وزخمه

1- إدارة التغير التنظيمي

إدارة التغير في المؤسسة هي عملية متكاملة لأنشطتها التي يجب أن تتوافق مع مبادئ تطورها ومرحلة دورة حياتها، والتي يجب أن تتسبب في إحداث تغيرات في الوقت المناسب بسبب التأثير التآزري لجميع عناصرها في الحالة الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة، تعتبر سيتنيكوكوفا (تيموشينكو) عملية "إدارة التغير التنظيمي"

بمثابة "مجموعة من الأساليب لتحليل وتحديد العوامل التي تعطل الأداء المستدام، والتي يتم دمجها في نظام من التخطيط والمراقبة والتحكم والإجراءات التصحيحية. وبالتالي تنظر سيتنيكوف في مفهوم "إدارة التغير التنظيمي" في سياق التطور التدريجي وتعرفه بأنه "إدارة انتقال المنظمة كنظام من حالة إلى أخرى، وبالتالي فإن لها خصائص الإدارة الاستباقية، واستشراف الأحداث والاستعداد لها، مما يوفر للمنظمة زيادة القدرة على الإدارة والكفاءة والربحية، فضلا عن القدرة التنافسية والقدرة على البقاء (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, pp. 525-526)

يرى محمد دياب ان إدارة التغير التنظيمي هي عملية التخطيط وتنفيذ التغير في المنظمات بطريقة تقلل من مقاومة الموظفين والتكلفة على المنظمة مع تضخيم كفاية جهود التغير وبالتالي فإدارة التغير هي في الواقع ترتيب أساسي في التخطيط للمنظمة للانتقال من حالتها الفعلية إلى حالة مستقبلية مرغوبة. (Mohammed Diab, M. Safan, & M. Bakeer, 2018, p. 69)

أودينيوروتيش عملية مهمة للمنظمات في محاولتها للوصول إلى آفاق جديدة وأنظمة جديدة حيث يمكنها إيجاد المزيد من الانسجام داخل البيئات التي تعمل فيها، ووفقا لموران وبر ايتمان فإن إدارة التغير هي عملية تجديد اتجاه المنظمة وبنيتها وقدراتها باستمرار لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار لعملائها الخارجيين والداخليين. وبالتالي، لا يمكن فصل التغير التنظيمي عن الاستراتيجية التنظيمية، أو العكس فهي تشكل التخطيط والمبادرة والتحقيق والسيطرة على عملية التغير على كل من المستوى المؤسسي والشخصي من خلال التعامل مع العقبات بعناية، أي أنها الإدارة الفعالة لتغير الأعمال بحيث يعمل القادة التنفيذيون والمديرون وأصحاب العمل في الخطوط الأمامية في انسجام لتنفيذ التغيرات المطلوبة في العملية أو التكنولوجيا أو التنظيم، (ANINKAN, 2018, pp. 1&1-112) يعرف لامارش وبوتس ويناردي وبيوو وبيرنز إدارة التغير بأنها السعي إلى حدوث عملية التحول في فترة قصيرة معقولة مع أقل قدر من الصعوبات التي تحتاجها المنظمة للانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة، أي نحو أداء أكبر، (Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani, 2021) ، هي فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في بعض أو كل جوانب المؤسسة لتغيرها بغرض زيادة فاعليتها وتحصيل التوافق المرغوب، كما تعني القدرة على تعزيز أو تقليل القوى الدافعة أو المعارضة للتغير، فهي العملية التي تساعد المنظمات في تنفيذ التغير المخطط بشكل لائق، كما يعرفها بادندراغ وبيندر بأنها: "عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف البيئية المحيطة التي تؤثر على المنظمة، والبيئة الداخلية للتنظيم، كما أن منهجية إدارة التغير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا. (Alsulami, 2024, pp. 10-11)

وحسب كل من كورير وموكتيف ولويس وكيميلي باختصار فإن إدارة التغير هي عملية مخططة لإدارة التغير، تتضمن إدارة التغير جميع الإجراءات التي يجب تنفيذها لإدخال التغير واستدامته في المنظمة. فهي مرادفة لتوجيه التغير وإدارة التغير. بسبب جانبه العرضي، غالباً ما يتم التعامل معه فقط في أحد مكوناته: التشخيص، مشاكل مقاومة التغير، القرار، التواصل، وما إلى ذلك. التقسيم الذي تم تنفيذه وفقاً للتخصصات التي تم إنشاؤها أثناء تطور العلوم. عند مراقبة الأساليب المستخدمة في هذه المجالات الدراسية المختلفة، هي مجموعة واسعة للغاية من الممارسات في إدارة التغيرات. ويكون الهدف في كثير من الأحيان هو تنفيذ نظام كمبيوتر أو إدخال تقنية إدارة جديدة. تركز المناهج النفسية بشكل أساسي على تعديل تصور الفرد للعالم الذي يخلقه والذي يسجنه في رؤى تمنعه من الوصول إلى التغير. في الحالة الأولى، تكون الأولوية للنتيجة باعتبارها كائناً تقنياً، وفي الحالة الثانية، يتمحور النهج حول الفرد، وينسى النتيجة الموضوعية للتغير. من الواضح أن العديد من المناهج الوسيطة قد تم إنشاؤها، في محاولة لإدراج، على سبيل المثال، مشاركة الجهات الفاعلة في المناهج العقلانية، أو استخدام، المناهج النفسية لتشجيع الأفراد على الاستيلاء على التغير التقني. (Muller, 2018, p. 72).

2- مبادئ إدارة التغير التنظيمي

- وتجدر الإشارة إلى أن عملية إدارة التغير التنظيمي تعتمد على مبادئ تعكس الأحكام الأساسية لحسن عمل النظام. استناداً إلى تعميم أعمال فيخانسكي أو. وفولان م. ومايلز م. يشير إلى مبادئ إدارة التغير التنظيمي
- ✓ مبدأ المنهجية والتناسق في عملية إدارة التغير التنظيمي، والذي يتمثل في التنفيذ المنهجي للعملية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت
 - ✓ مبدأ التعقيد الذي يسمح بتنفيذ جميع مراحل التغيرات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل التأثير الموجودة للبيئة الخارجية والداخلية
 - ✓ مبدأ تكامل عملية إدارة التغير التنظيمي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة
 - ✓ مبدأ تشجيع التغير
 - ✓ إنشاء نظام للحوافز المعنوية والمادية وظروف العمل الآمنة وضمان فرص النمو المهني للموظفين
 - ✓ يتم ضمان مبدأ فعالية التغيرات التنظيمية من خلال تنفيذ وظائف الرقابة والتنظيم
 - ✓ مبدأ إشراك الموظفين
 - ✓ فهم جوهر التحولات التنظيمية والحاجة إلى تنفيذ هذه التغيرات.
- تشكل المبادئ المذكورة أعلاه الأساس لإدارة التغيرات التنظيمية، والالتزام الشامل بها في الأنشطة العملية سيضمن الإدارة الاستباقية والتنفيذ الفعال والكفاء لتدابير التطوير التنظيمي. تبدأ عملية تنفيذ التغير

بفهم حتميته. لا يوجد نظام في العالم لا يتحول مع مرور الوقت. إن فهم الحاجة إلى تنفيذ التغيرات في المؤسسة يأتي في أغلب الأحيان من الإدارة، أو في حالات أقل كثيراً من موظفي المؤسسة. (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, pp. 525-526)

على الرغم من أن الأسباب الكامنة وراء ظهور إدارة التغير باعتبارها مسؤولية وليس "أصلاً" معقدة ومتعددة الأوجه، فإن نقطة البداية لعكس هذا الاتجاه هي فهم أكبر لظاهرة التغير التنظيمي وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن المعرفة المتاحة حول التغير، بشكل عام، تعرضت لانتقادات بسبب طبيعتها غير النظرية، والنهج المتناقضة والمربكة، والفرضيات غير المتنازع عليها، والجهل بديناميكيات وطبيعة ظاهرة التغير السياقية، وغياب التوجه العملي المناسب، والافتقار بشكل عام إلى الأدلة التجريبية والواقع أن قاعدة الأدبيات القائمة يُنظر إليها على أنها ذات قيمة محدودة للعلم والممارسة الإدارية. (van Tondet, 2009, p. 2)

إن المنظمات قد تستجيب للتغيرات البيئية بشكل تفاعلي (من خلال تكييف الكفاءات الموجودة) واستباقياً من خلال (بدء أو تطوير كفاءات جديدة تماماً) يركز المنظور الأول على قدرة القائد باستخدام ثمانية أبعاد، بما في ذلك القادة الجديرون بالثقة، والأتباع الجديرون بالثقة، والأبطال القادرون، والإدارة المشاركة، والثقافة المبتكرة، والثقافة المسؤولة، والتفكير النظامي، واتصالات النظام من ناحية أخرى، يؤكد المنظور الثاني على القدرات التنظيمية المتعلقة بقدرات التعلم، وقدرات العملية المتغيرة وقدرات بناء سياق متغير (Supriharyanti & Sukoco, 2023, p. 47)

3- إستراتيجيات التغير التنظيمي

لطالما اهتم باحثو التطوير التنظيمي بنظريات التغير والتي تشرح ما يجب القيام به، وبأي ترتيب عام، لتحفيز التغيرات في المنظمات. ويركز بعضهم بشكل خاص على استراتيجيات واسعة النطاق لتنفيذ التغير وتقديم إرشادات عامة لأنشطة التغير كما يقدمون طرقاً لتصنيف مناهج التغير أو الأنشطة التي قد يستخدمها وكلاء التغير لإحداث التغير. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 54)

حدد بيرتونشو خمس استراتيجيات لتنفيذ التغير. وهي استراتيجية التوجيه، واستراتيجية الخبراء، واستراتيجية التفاوض، والاستراتيجية التعليمية، والاستراتيجية التشاركية. في الاستراتيجية التوجيهية، يمكن للإدارة استخدام سلطتها لفرض التغيرات المطلوبة والقدرة على تنفيذها بسرعة. ومع ذلك، فإن العيب في هذا النهج هو أنه من المرجح أن يزيد من مقاومة المشاركين أو حتى يقوض النجاح الإجمالي لتنفيذ التغير. يتم تطبيق الاستراتيجية الخبيرة عادة عندما تتطلب مشكلة فنية حلاً، مثل تقديم نظام تكنولوجيا معلومات جديد، وبالتالي فهي أكثر ملاءمة للتغير الفني أو التشغيلي الأصغر من متطلبات التغير الثقافي

الأوسع. ومن المناسب أيضا أن إدخال التغيرات الفنية لا يسهل مناقشته على نطاق أوسع حيث أن معرفة الفروق الدقيقة الفنية قد لا تكون متاحة إلا لعدد محدود من الأفراد. وفقا لبرتونشو، تتضمن استراتيجية التفاوض الاستعداد للتفاوض مع الأفراد والفرق المتأثرة بالتغير وقبول التعديلات والتنازلات التي قد يتعين تقديمها. إن اختيار هذا النهج لا يزيل مسؤولية الإدارة عن توجيه التغير وبدءه ولكنه يعترف بحق المتأثرين به في الحصول على بعض المدخلات في التغيرات المقترحة، أو أن لديهم بعض القوة لمقاومتها إذا لم يكونوا داعمين. تتمثل ميزة اختيار هذا النهج في أن مقاومة التغير المقترح من المرجح أن تقل. ومع ذلك، فإن مثل هذه المفاوضات ستضيف إلى البرنامج الإجمالي وقد يستغرق وقت ما قبل التنفيذ وقتا أطول. إن تغير ممارسات العمل مقابل زيادة الأجور و/أو المزايا الأخرى هو مثال كلاسيكي لاستراتيجية التفاوض. تتضمن الاستراتيجية التعليمية تغير قيم ومعتقدات الناس حتى يدعموا التغير ويلتزموا بمجموعة مشتركة من القيم التنظيمية. إن كسب القلوب والعقول وفقا لبرتونشو وسلامه، هي عملية معقدة تنطوي على مزيج من الأنشطة مثل التواصل والإقناع والتعليم والتدريب والاختيار. تتمثل ميزة مثل هذا النهج، إذا نجح، في أن الناس سوف يلتزمون بشكل إيجابي بالتغير. بشكل عام، يستغرق هذا النهج وقتا أطول ويتطلب موارد أكثر من الاستراتيجيات الثلاث السابقة. (ANINKAN, 2018, p. 112)

وبناء على الجذور الاجتماعية والنفسية لاستراتيجيات التغير المخطط، صنف تشين وبين (1985) استراتيجيات التغير إلى ثلاث فئات: الاستراتيجيات التجريبية العقلانية، واستراتيجيات القوة القسرية، والاستراتيجيات المعيارية التعليمية. تمثل المجموعات الثلاث لاستراتيجيات التغير افتراضات مختلفة حول سبب وكيفية إجراء التغيرات.

أ- الاستراتيجيات التجريبية العقلانية

الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها استراتيجيات التغير العقلاني التجريبي هي أن الناس عقلانيون وأنهم سوف يتبعون مصالحهم الذاتية العقلانية بمجرد أن يتم الكشف عنها لهم. لذلك، وفقا لهذه الافتراضات، سوف يتبنى عضو المنظمة التغير المقترح إذا كان من الممكن تبريره عقلانيا وإذا كان من الممكن إثبات أنه سيستفيد من التغير أيضا، نظرا لافتراض أن الجهل يعيق التغير، فإن التحقيق العلمي والبحث والتعليم لنشر المعرفة تعتبر الطرق الرئيسية لتسهيل التغيرات. وبينما توجد اختلافات في هذه المجموعة من الاستراتيجيات، يتم عادة التعاقد مع خبراء، سواء داخليين أو خارجيين لنظام العمل، لتحليل النظام بهدف جعله أكثر كفاءة. يحاول وكلاء التغير، بمساعدة الخبراء غالبا، تعديل سلوكيات متلقي التغير بالعقل والمنطق.

ب- استراتيجيات إعادة التعليم المعيارية

تفترض الاستراتيجيات إعادة التعليم المعيارية أن الناس يهتمون بمصالحهم الذاتية بشكل عقلائي. ومع ذلك، في الوقت نفسه، تفترض هذه الاستراتيجيات أيضاً أن الناس اجتماعيون بطبيعتهم فهم يتوافقون مع المعاني والمعايير والمؤسسات الممولة والمبلغة اجتماعياً ويلتزمون بها لذلك، إذا كان من المقرر حدوث تغيرات تنظيمية، فلا يحتاج الأعضاء الأفراد إلى الخضوع للمعالجة المعلوماتية العقلانية فحسب، بل يحتاجون أيضاً إلى فهم أفضل للسلوكيات التي قد تنشأ عن هذه التغيرات. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 55)

كما ينبغي على الأفراد إعادة النظر في مواقفهم وقيمهم وتوجهاتهم المعيارية وأدوارهم وعلاقاتهم المؤسسية وتوجهاتهم المعرفية والإدراكية وبما أن التغيرات في هذه المحددات غير المعرفية للسلوك تحتاج إلى أن تُمارس من خلال الإقناع المتبادل داخل العلاقات التعاونية، فإن عمليات التغير المطلوبة في هذه المجموعة من الاستراتيجيات تختلف اختلافاً جوهرياً عن نقل المعلومات أو ممارسة القوة. وفقاً لهذا الرأي، كما أكد لوين يحدث التغير فقط عندما يشارك الأفراد في إعادة تأهيلهم بالإضافة إلى ذلك، يفترض أنصار استراتيجيات إعادة التأهيل المعيارية أيضاً أن المشاركة ضرورية لبناء الشراكة والثقة والالتزام، والتي يُعتقد أنها حيوية لتحسين الأداء على المدى الطويل تتمتع الاستراتيجيات المعيارية-إعادة التثقيفية بالسمات التالية المشتركة (أ) تؤكد جميعها على نظام العمل ومشاركته في عملية التغير (ب) يفترض أن المشكلة التي تواجه نظام العمل تكمن في المواقف والقيم والمعايير والعلاقات الخارجية والداخلية، بدلاً من أن تكون مشكلة يمكن مواجهتها بمعلومات تقنية أكثر ملاءمة؛ (ج) يجب إدخال العناصر غير الواعية التي تعوق حل المشكلة في الوعي وفحصها وإعادة بنائها علناً و (د) تعد أساليب ومفاهيم العلوم السلوكية موارد يستخدمها وكلاء التغير والعملاء للتعامل مع المشاكل. تشمل الاستراتيجيات الرئيسية لهذه المجموعة (أ) تحسين قدرات حل المشكلات في النظام و (ب) تعزيز النمو في الأشخاص الذين يشكلون النظام المراد تغييره وكما لاحظ الباحثون، فإن التطوير التنظيمي هو التمثيل الرئيسي لهذه المجموعة.. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 55)

ج- استراتيجيات القوة القسرية

القوة هي أحد مكونات جميع الاستراتيجيات. ما يميز الاستراتيجيات هو درجة القوة التي تعتمد عليها كل استراتيجية والطرق التي تولد بها كل استراتيجية القوة وتطبيقها في عملية إحداث التغيرات. على وجه التحديد، تعتمد الاستراتيجيات العقلانية التجريبية على المعرفة كمكون رئيسي للقوة وتعتبر الأشخاص ذوي المعرفة مصادر شرعية وأساسية للقوة. وبالمثل، تعترف الاستراتيجيات المعيارية التعليمية أيضاً بأهمية المعرفة كمصدر للقوة، على الرغم من أنها تميل إلى تصحيح الخلل بين أنواع المعرفة المختلفة المستخدمة

في إحداث التغيرات من ناحية أخرى، تتميز استراتيجيات القوة القسرية بتأكيدا على العقوبات السياسية والاقتصادية لعدم الامتثال للتغير المقترح أو على استخدام القوة الأخلاقية للعب على مشاعر الذنب والعار في ظل هذه المجموعة من الاستراتيجيات، مع الإكراه الذي يتراوح من التلاعب الخفي إلى الاستخدام المباشر للقوة البدنية، يفرض الأشخاص الأكثر قوة داخل التسلسل الهرمي التنظيمي إرادتهم على الأقل قوة لإجبارهم على الامتثال (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 55).

تكون عمليات تنفيذ التغير في المنظمات عادة مزيجا من هذه الاستراتيجيات. ومع ذلك، تهيمن استراتيجية/نهج واحد عادة وتؤثر على كيفية تنفيذ الاستراتيجية (الاستراتيجيات) الأخرى و/أو ما إذا كانت الاستراتيجيات الثانوية أو الثالثة تختبر كما هو مقصود. تنظر مناهج التغير في أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى التغير التنظيمي باعتباره عملية تنفيذ استراتيجية الشركة وتستند في المقام الأول إلى استراتيجيات القوة القسرية والاستراتيجيات التجريبية العقلانية. وعليه، يُنظر إلى الرؤساء التنفيذيين وفريق الإدارة العليا على أنهم يتمتعون بالمنظور والمعرفة والسلطة لإعادة تموضع المنظمة استراتيجيا للاستفادة من بيئتها الدينامية. وعلى العكس من ذلك، ينظر إلى الأفراد الآخرين على أنهم مصدر محتمل للخطأ وعدم الكفاءة والتوسل بمصالح خاصة لذلك، لضمان عدم تقويض مبادرة التغير التي يولدها الفريق الأعلى، من الأهمية بمكان أن يقوم الأعضاء الآخرون في المنظمة "بتنفيذ المبادرات التي تولدت من أعلى المنظمة بأمانة" وبالتالي، فإن عملية التغير مدفوعة بمجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يتولون أدوارًا قيادية، ويجب عليهم تطبيق إجراءات توجيهية وقسرية لإجبار متلقي التغير على الامتثال لأهداف التغير المقترحة (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 55).

المطلب الثاني الاستعداد للتغير التنظيمي

الاستعداد للتغير التنظيمي هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، كما إن إدراك الاستعداد التنظيمي للممرضات للتغير أمر بالغ الأهمية حيث يساعدون في تنفيذ التغير والتحكم فيه واستدامته إن التحقيق في العناصر التي قد تؤثر على الاستعداد التنظيمي للتغير قد يلقي الضوء على الأساليب اللازمة لإدارة التغير بنجاح (Mderis, et al., p. 2). إن الاستعداد للتغير مطلوب لتقليل مقاومة التغير، ويتم تعريف الاستعداد للتغير على أنه حالة ذهنية من الشعور بالعزم على التغير والقدرة على تغير السلوك نحو نتيجة مرغوبة. الاستعداد للتغير هو مفهوم متعدد الأوجه تم استخدامه بالفعل كجزء من تصميم التدخلات التعليمية الاستعداد التنظيمي للتغير هو تطور متعدد المستويات ومتعدد الأوجه. باعتباره مفهوما على مستوى المنظمة، يشير الاستعداد للتغير إلى العزم المشترك بين أعضاء المنظمة على تنفيذ التغير (الالتزام بالتغير) والثقة المشتركة في قدرتهم الإجمالية على القيام بذلك (فعالية التغير). يختلف الاستعداد التنظيمي للتغير

كدالة لدى تقدير أعضاء المنظمة للتغير ومدى إيجابيتهم في تقييم ثلاثة عوامل رئيسية لتحديد القدرة على التنفيذ: متطلبات المهام، وتوافر الموارد، والعوامل الظرفية. عند النقطة التي يكون فيها الاستعداد التنظيمي للتغير مرتفعاً، فمن المحتمل أن يبدأ أعضاء المنظمة التغير، ويبدلون جهداً أكبر، ويظهرون إصراراً أكبر، ويظهرون سلوكاً أكثر تعاوناً. والنتيجة هي المزيد. السبب وراء تقييم الاستعداد للتغير هو فحص مستوى استعداد الظروف والمواقف والموارد على جميع المستويات في النظام. في هذا السياق، يتم استخدام كلمة "نظام" لتغطية المنظمات والقطاعات والشبكات والهياكل الوطنية أو أي مجموعة أخرى من العناصر التي قد تكون معاً محور مبادرة تنمية القدرات المطلوبة لحدوث التغير بشكل فعال. كلما زادت تعقيدات التغير المقترح، كلما زادت أهمية فهم ما إذا كان هناك استعداد للتغير وأين يمكن أن يكون ذلك أمراً أساسياً. (Mohammed Diab, M. Safan, & M. Bakeer, 2018, p. 69) لهذا يجب دعم جميع برامج التغير المحتملة بعملية اتصال فعالة لإقناع الموظفين بالحاجة إلى التغير، وتمكين الأفراد من تقدير التأثير الإيجابي الذي سيحدثه التغير عليهم، إذا تم تنفيذه بنجاح، وتحديد أي ثغرة هيكلية في عملية التغير، والحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة مع تقدم الخطة. وغالباً ما يشار إلى جهود التغير هذه بالتغير المخطط. ومع ذلك، فإن هذا النوع من جهود التغير له عيبه الخاص، والذي وفقاً لبعض المفكرين، هو التركيز المفرط على التغير التدريجي، مما يجعله غير موثوق به في المواقف التي تتطلب نهجاً سريعاً للتغير المؤسسي والتحويلي (O. Odor, 2017, p. 59) ان الاستعداد لإحداث التغير في المنظمة هو كما يلي.

✓ مقاومة التغير

✓ أهمية مصداقية وكلاء التغير

✓ موازنة الإلحاح مع الاستعداد للتغير الفردي والتنظيمي.

يتأثر التغير بعدة أشياء، بما في ذلك الكفاءة الذاتية ومشاركة المعرفة والتغيرات البيئية. يصف شيئا وآخرون (2014) الاستعداد للتغير بأنه التزام بالتغير ونجاح التغير، حيث يعبر كلاهما عن الرغبة أو القدرة على التغير، بالإضافة إلى الاعتقاد المشترك بقدرة المنظمة (Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani, 2021, p. 361)

يتم الاستعداد للتغير على مستويين: الاستعداد التنظيمي والاستعداد الفردي يركز الاستعداد الفردي على مهارات وقدرات الموظفين، بالإضافة إلى دوافعهم وإدراكهم وسلوكياتهم تجاه مشاريع التغير. يركز الاستعداد التنظيمي على استعداد البيئة التنظيمية التي سيتم فيها تنفيذ التغير ويمكن رؤيته في ثلاثة جوانب: الاستعداد الثقافي والالتزام والقدرة (Errida & Lotfi, 2021, p. 5) بالنسبة للعديد من المنظمات، يأتي التغير مثل موسم الأعاصير. الجميع يعرف أنه قادم. إنه نفس الشيء كل عام. الشيء الوحيد الذي لا

نعرفه هو "من سيضرب هذه المرة؟ بالنسبة للمنظمات الأخرى، يأتي التغير مثل الزلزال. قد لا نراه قادما أبدا ولكن لدينا هذا الشعور المزعج بأنه قادم، أيا كان الأمر، يجب على المنظمات الاستعداد مسبقا، وليس مجرد الرد عند التعرض للهزة البيئية، هذا الاستعداد المسبق هو ما يسمى بالقدرة التنظيمية للتغير. يمكن للمنظمات ذات القدرة العالية نسبيا على التغير أن تنطلق بنجاح في المنحدرات، أو تتغلب على الإعصار، أو تستمر في العمل أثناء وبعد زلزال مدمر. المنظمات ذات القدرة المنخفضة نسبيا على التغير تتعرض لرحمة بيئتها وأكثر عرضة للحظ والصدفة حسب جادج ودوغلاس، أي أنه كلما زادت القدرة التنظيمية الإجمالية للتغير، كلما ارتفع الأداء البيئي والمالي اللاحق، وبعبارة أخرى، ترتبط القدرة التنظيمية للتغير بشكل إيجابي بالأداء المالي والبيئي المتفوق، ومن المرجح أن تؤدي إلى ذلك. لقد أظهر الفطرة السليمة والبحث التجريبي المنهجي أنه كلما تغيرت بيئتك، أو كانت على وشك التغير، زادت أهمية قدرتك التنظيمية على التغير (ANINKAN, 2018, p. 111)

التغير التنظيمي هو موقف يقاطع الأنماط الطبيعية للمنظمة. في هذا الموقف، لفهم البيئة الجديدة واستخلاص استنتاجات حول نتائجها المحتملة، يشارك الأفراد بنشاط في البحث عن المعلومات، وإسناد المعنى، وتكوين افتراضات حول عملية التغير ونتيجة لذلك، يشكل الأفراد افتراضات وتوقعات وانطباعات حول التغير، والتي تشكل استعداد الفرد للتغير التنظيمي (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 49)

إن التكيف هو آلية يستخدمها البشر طوال حياتهم لتوقع التغيرات البيئية المادية والاجتماعية. وفقا لآلان (1975)، سيكون الأفراد الذين لديهم استعداد كبير للتغير أكثر قدرة على التكيف مع أحدث التقنيات من خلال التغيرات. ووفقا لجيرسيك وروبرت وبلير من الضروري أن نكون مستعدين لمواجهة التغير، على سبيل المثال، يجب على الأشخاص والمنظمات التكيف مع طرق جديدة لإنجاز وظائفهم مع استمرار التكنولوجيا المتطورة والأتمتة في تحويل طبيعة واجبات العمل. تتطلب المنافسة العالمية التكيف المستمر للشركات مع المشاكل الجديدة، مما يتطلب استعداد الأفراد للتغير، وفقا لباندورا وأدامز تؤثر الكفاءة الذاتية أو الذات على العديد من خيارات النشاط والجهد والمثابرة والإنجاز. ويتم تحديد فعالية التغير من خلال التقييم المعرفي لأعضاء المنظمة بناء على ثلاثة عوامل تحدد قدرة التنفيذ: متطلبات المهام، وتوافر الموارد، والظروف الظرفية. وحسب جيست وميتشل وفقا لنظرية جيفري فإن تغيرات الفعالية المعرفية الاجتماعية تكون أكبر عندما يكون لديهم ثقة بالنفس، وذلك بافتراض قدرة المنظمة على التأمل والتنظيم الذاتي باعتبارها من صانعي البيئة النشطين بأبعاد، وخاصة التغيرات في الفعالية الذاتية. إن قدرة المنظمة على تكوين الكفاءات لتحقيق هدف، والتأثير على عدة اختيارات للأنشطة والجهد والمثابرة، وأهمية تغير الفعالية الذاتية هو

إنجاز. أي حيث يؤثر عامل التغير في الفعالية الذاتية على الاستعداد للتغير، في حين أن عامل التغير في الفعالية الذاتية لا يؤثر على الاستعداد للتغير. (Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani, 2021, p. 361)

المطلب الثالث تأثير استراتيجيات التغير على ممارسات واستعداد الأفراد للتغير التنظيمي

ستكون ردود أفعال الأفراد مختلفة تجاه التغير المقترح. (Hêlêl, 2023, p. 289) كما يزعم الباحثون من وجهة نظر البنائية الاجتماعية، عندما يواجه الأفراد التغير التنظيمي، فإنهم يشاركون بنشاط في البحث عن المعلومات، وإسناد المعنى، وتكوين افتراضات حول عملية التغير لفهم البيئة الجديدة واستخلاص استنتاجات حول نتائجها المحتملة ويشمل هذا استخراج سلوكيات واتصالات معينة خاصة بالتغير التنظيمي من تيارات الأحداث الجارية، وتفسيرها، والعمل على التفسير الناتج، لهذا فإن استراتيجيات التغير التي يستخدمها القادة أو وكلاء المنظمة مهمة في فهم متلقي التغير وكذلك تطوير استعدادهم للتغير التنظيمي. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 57)

1- الاستراتيجيات المعيارية إعادة التثقيفية مقابل الاستراتيجيات القائمة على القوة الإكراه

أثناء التغير التنظيمي، يطلب من الأفراد إعادة النظر في معتقداتهم وقيمهم وتوجهاتهم المعيارية لفهم البيئة الجديدة تحتاج التغيرات في هذه المحددات غير المعرفية للسلوك إلى إعادة تثقيف حتى يمكن تغير أنماط التفكير والتصرف الراسخة حالياً. وكما أكد لوين (1997/1946)، فإن إعادة التثقيف غير ممكنة من خلال الإكراه أو الضغط ويجب تمييزها عن المطابقة. أحد أكبر الاختلافات بين استراتيجيات إعادة التثقيف المعيارية واستراتيجيات القوة القسرية هو أن الأولى تركز على الالتزام بينما تركز الأخيرة على المطابقة. في ظل استراتيجيات القوة القسرية، يجبر متلقي التغير على الامتثال للأهداف، وكاستجابة لذلك، قد يتوافقون مع الاتجاه دون التفكير في معتقداتهم وقيمهم من ناحية أخرى، في ظل الاستراتيجيات المعيارية التعليمية، يتم منح جميع أعضاء المنظمة فرصاً للمشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي يكون لديهم خيار المساهمة من خلال تقديم رأي وربما تشكيله، وبالتالي يجب إشراك المتأثرين بالمشاكل بشكل نشط في التشخيص والتخطيط للعمل واتخاذ الإجراءات وتقييم آثار العمل. ومن خلال التجارب، يتمتع الأفراد بقدر أكبر من التحكم والاستقلالية فيما يتعلق بعملهم ويحققون الرضا الشخصي من خلال العضوية ويساهمون في توليد ونشر المعرفة الجديدة والاستثمار العاطفي والالتزام بدعم التغير المخطط له ويكون لدى الأفراد القدرة على النظر إلى التغير على أنه ضروري وقيم و/أو تقديم ملاحظات إلى النظام التنظيمي حول التغير بطرق يمكن أن تعزز تنفيذ التغير. وهذا يعزز المشاركة الهادفة للأفراد والتزامهم ودعمهم للتغير على المستوى الفكري والعاطفي ويمكن أن يسهل تبني التغير. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 58)

2- الاستراتيجيات المعيارية-التثقيفية مقابل الاستراتيجيات التجريبية-العقلانية.

وقد أظهر بعض الباحثين أن الاستراتيجيات التجريبية العقلانية قد لا تعمل بشكل جيد في تنفيذ التغير ويمكن أن تكون أقل فعالية من الاستراتيجيات المعيارية التعليمية في تعزيز استعداد الفرد للتغير التنظيمي. ومن خلال مراجعة أكثر من 4000 دراسة حول انتشار الابتكارات، أوضح روجرز (1983، 2003) كيف يؤثر استعداد الفرد - مثل الاهتمامات والاحتياجات والمواقف القائمة - على تأثيرات المعرفة المتعلقة بالابتكار. ووفقاً له، يميل الأفراد إلى الاهتمام برسائل الاتصال التي تتوافق مع مواقف الفرد ومعتقداته القائمة وبسبب هذه الميل، فحتى إذا تعرض الفرد للمعرفة الجديدة المتعلقة بالابتكار، فإن هذا التعرض لن يكون له تأثير يذكر عليه ما لم ينظر إلى الابتكار باعتباره ذا صلة باحتياجاته ومتسقاً مع مواقف الفرد ومعتقداته لذلك، قد لا تنجح الاستراتيجيات التجريبية العقلانية بدون جهود إعادة تأهيل معيارية لتغير معتقدات وقيم ومواقف المتلقين للتغير. وعلاوة على ذلك، يزعم الباحثون الذين يتبنون وجهة نظر بنائية (والذين يتوافقون مع المناهج إعادة التأهيل المعيارية) أن انتشار الممارسات الجديدة يعتمد بشكل أكبر على معتقدات المتلقين للتغير في فوائد الممارسات الجديدة بدلاً من الفوائد الفعلية، وأن المعتقدات تتشكل وتعزز من خلال التفاعل بين وكلاء التغير ومتلقي التغير. تعمل نماذج التغير ذات التوجه المعيارية-التثقيفي على إشراك متلقي التغير في عملية متبادلة مع وكلاء التغير وتوفر لكل مجموعة (أو مجموعات متعددة) فرصاً لفحص وإعادة تشكيل مواقفهم وقيمهم الحالية، على سبيل المثال، في البحث العملي، يفترض أن المتأثرين بالتغير يعرفون الخصائص الدقيقة للموقف، والتي تمكن أو تعيق التنفيذ الفعال للخطة، ويشاركون في جميع أنحاء العملية الدورية التكرارية. من خلال تجارب التعلم المشترك والإبداع المشترك، يكتسب الأفراد الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب البحث العملي ويصبحون قادرين على التخطيط واتخاذ إجراءات فعالة لأنفسهم ومن قبلهم في المستقبل، توفر الاستراتيجيات المعيارية-إعادة التثقيفية المزيد من الفرص لمستفيدي التغير لتطوير المعرفة التي يحتاجون إليها للإيمان بفوائد التغير، مما قد يسهل تبني التغير، فإن فعالية التغير لدى مستفيدي التغير وإيمانهم بفوائد التغير هي مكونات مهمة للاستعداد الفردي للتغير التنظيمي وفي هذا الصدد، من المتوقع أن تكون استراتيجيات التغير المعيارية-إعادة التثقيفية أكثر فعالية من الاستراتيجيات التجريبية-العقلانية في تعزيز الاستعداد الفردي للتغير التنظيمي. والاستراتيجيات التيسيرية وإعادة التثقيفية أكثر فعالية من الاستراتيجيات التي تستخدم الإقناع والضغط والمراسيم. كما تدعم الدراسات الحديثة التي تتعامل مع مواقف الأفراد تجاه التغير التنظيمي فعالية الاستراتيجيات المعيارية وإعادة التثقيفية في تعزيز استعداد الفرد للتغير التنظيمي. (Choi & E. A. Ruona, 2011, p. 59)

3- سلوك الصوت الفردي

هو نوع من سلوك المواطنة التنظيمية وهو مناقشة المشاكل مع المدير أو الموظفين واقتراح الحلول وحل المشاكل والإبلاغ عن المخالفات هناك خطر كبير من سلوك صوت الموظف. ومع ذلك، تستثمر المنظمات في سلوك الصوت لاتخاذ قرارات إدارية فعالة وحل المشاكل أظهرت أدبيات التغير أن إحدى عواقب ردود أفعال التغير هي سلوك الصوت وفقاً لفيلدمان فإن سلوك صوت الموظف الأعلى يزيد من الإبداع والأداء والاستكشاف واستغلال الأفكار. لذلك، فإن سلوك الصوت يقلل من قلق وإرهاق الفرد تجاه التغير التنظيمي. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن سلوك الصوت بسبب التغير يزيد من معدل دوران الموظفين ويؤدي سلوك الصوت الفردي إلى نتائج غير مرغوب فيها. وفي هذا السياق، يؤثر التغير على التبادل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وبالتالي، فإن التغير التنظيمي يقلل من جودة التبادل الاجتماعي. ويشعر الموظفون بعدم التقدير والانخراط، مما يزيد من مقاومة التغير ومن منظور نفسي، فإن رد الفعل على التغير أمر بالغ الأهمية للموظفين للتعبير عن آرائهم لذلك، يجب اعتبار سلوك الصوت سلوكاً إيجابياً يحل المشكلات بدلاً من تحديدها سلوك الخروج الفردي سلوك الخروج هو الانتقال والتفكير في الاستقالة والبحث عن وظيفة مختلفة والتخريب (Khaw, et al., 2023, p. 19143)

المبحث الخامس مقاومة التغير التنظيمي ومداخل خفضه

قبل الحرب العالمية الثانية، ومع انتشار البطالة الجماعية في مختلف أنحاء المجتمع الغربي، كان كبار المديرين يميلون إلى العمل بنهج العصا والجزرة البسيط. وكان من المتوقع أن يقوم الموظفون بما يقال لهم وإلا فصلوا. وكانت المكافآت غالباً تستند إلى الإدارة العلمية أو مبادئ تايلور، تم تحديد بعض مشاكل هذا الشكل من الإدارة من قبل منظري العلاقات الإنسانية الناشئين في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشرين الذين جادلوا لصالح الأساليب الاجتماعية والنفسية للتعامل مع دوافع الموظفين وقبولهم للتغير. بعد الحرب العالمية الثانية، تحول الاهتمام داخل نظرية الإدارة إلى إيجاد طرق للتغلب على مقاومة الموظفين للتغير من خلال استراتيجيات نفسية واجتماعية. كان النهج المبكر هو إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بشأن عملية التغير. ومع ذلك، كان نهج "مشاركة الموظفين" هذا حذراً ولم يشرك الموظفين إلا في مرحلة روتينية صغيرة من عملية اتخاذ القرار الإجمالية ومحاولات إعادة إنتاج الدراسة مع الموظفين النقابيين أنتجت نتائج مختلفة. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, pp. 146-147)

قد يكون المصدر الداخلي للتغير من الأفراد مثل المساهمين والإدارة والموظفين، العولمة والتكنولوجيات الجديدة وتحولات الثقافة هي بعض العوامل التي تساهم في البيئة سريعة الحركة، حيث تطور المنظمات أنشطتها. ونتيجة لذلك، يتعين على المنظمات أن تتغير بشكل متكرر استجابة للبيئة. وبصرف النظر عن

المصدر، كلما كانت الحاجة إلى التغير واضحة، تواجه الإدارة دائما مسألة كيفية الاستجابة لهذا التغير (ANINKAN, 2018, p. 110).

المطلب الأول مفهوم مقاومة التغير التنظيمي

بغض النظر عن مدى نجاح أو إتيان التغير المقترح إداريا، فإن الأفراد في المنظمة ينفذون التغير أو يعطلونه بسبب تمثيل شكل من أشكال التأثير على الرغم من أن التغير التنظيمي يمكن أن يبدأه المديرون عموما أو يفرضه تغيرات محددة في السياسة والإجراءات أو ينشأ من خلال ضغوط خارجية، فإن التغير التنظيمي هو محاولة الإدارة لجعل أعضاء المنظمة يفكرون ويتصرفون ويؤدون بشكل مختلف، تعد مقاومة التغير الصغير والكبير أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على نجاح تنفيذ أي تغير تنظيمي، بما في ذلك ابتكارات التكنولوجيا الجديدة والسياسات الجديدة والهيكل التنظيمي الجديد، وقد كشفت نتائج الأبحاث أن التغير والابتكار يفشلان ليس لأن الاستراتيجيات أو الأهداف الجديدة غير مناسبة ولكن لأن المنظمات غير قادرة على تنفيذها بنجاح. إن الاستفادة من استراتيجية جديدة أو تغير في العملية لا يتلخص ببساطة في إعادة تخصيص الموارد، أو توفير تكنولوجيا جديدة، أو إعادة تنظيم الوحدات، فالتغير التنظيمي الفعال يتطلب عموما أن يغير الموظفون ومجموعات العمل الطريقة التي يقومون بها بالأشياء. والواقع أنه إذا لم يغير الموظفون ومجموعات العمل سلوكياتهم، فإن تنفيذ استراتيجية جديدة غالبا ما يكون مستحيلا. ويمكن إرجاع المفهوم المبكر لمقاومة التغير التنظيمي إلى الدراسات الرائدة التي أجراها كيرت لوين (1947) حول تحليل مجال القوة في أدبيات التنمية التنظيمي، اكتشف لوين أن النظام الاجتماعي يميل إلى الحفاظ على الوضع الراهن من خلال مقاومة التغير والعودة إلى الحالة الأولية. ومع ذلك، هناك عدد من المفاهيم الخاطئة حول ماهية مقاومة التغير، ومن يقاومها ولماذا، وماذا تعني للمنظمة ولماذا وكيف يجب إدارتها. يحتاج المديرون إلى فهم أكثر ثراء للظاهرة حتى يمكن تقدير قيمتها وتقليل آثارها السلبية، من المتصور عموما أن مقاومة التغير سلبية، وأنها العقبة الأكبر أمام تحقيق أهداف التغير. وصف بعض الكتاب مقاومة التغير بأنها جدار من الطوب وعائق خطير أمام التحول، بينما يرى آخرون أن مقاومة التغير هي واحدة من أكثر أنواع السرطان شراسة وإضعافا في مكان العمل، بالنسبة لفوت لا يوجد قاتل أكثر قوة أو تناقضا أو تكافؤا للفرص للتقدم والنوايا الحسنة. يقلل العديد من المديرين ليس فقط من تقدير تنوع الطرق التي يتفاعل بها الأشخاص مع التغير التنظيمي، بل أيضا من تقدير الطرق التي يمكنهم من خلالها التأثير بشكل إيجابي على أفراد ومجموعات محددة أثناء التغير (ANINKAN, 2018, pp. 112-113).

يعرف أنسوف الأول المقاومة على أنها ظاهرة متعددة الأوجه تسبب تأخيرات غير متوقعة وتكاليف إضافية وعدم استقرار في عملية التغير ويرى توتانيا وزملاؤه أن مقاومة التغير هي عملية طبيعية لتشويه ومعارضة

تنفيذ أي خطة أو مشروع ابتكاري يهدف إلى تحويل الهياكل التنظيمية. تظهر المقاومة دائما ردا على أي تغير. إن ظهور مقاومة التغير له سببان رئيسيان. أولا يتم تشكيلها كرد فعل من جانب الناس تجاه إدراكهم لعدم الكمال وعدم جدوى وعدم فعالية التغير المتوقع. ثانيا، ينشأ نتيجة إنكار الناس للحاجة التحول في بعض جوانب الحياة، وعدم الوعي بالفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها نتيجة للتغيرات، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية الإضافية المسؤولية أو الواجبات أو العمل، وكذلك الخوف من الخسارة، ومع ذلك، فإن المقاومة الفردية لهؤلاء الموظفين الذين ليس لديهم تأثير حاسم على آراء زملائهم غالبا ما تضعف على خلفية إدراك وإدراك الحاجة إلى التغير من قبل أعضاء آخرين في الفريق أو المجموعة الاجتماعية. (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, p. 529)

تتعلق الحقيقة في سياق التغير التنظيمي بـ "لماذا" التغير في مبادرة التغير. إن عدم فهم وقبول "السبب" (الحقيقي) والقبول اللاحق (الالتزام بالمشاركة الكاملة)، قد يحد من احتمال نجاح مبادرة التغير، في حين أن نماذج التغير التنظيمي الحالية قد تنطوي على الحقيقة والقبول، إلا أنها نادرا ما يتم تحديد عوامل عدم القبول في عملية مبادرة التغير. (A. Hubbart, 2023, p. 2)

لا يمكن للمنظمات تجنب التغير، يجب أن يكون كل قائد ومدير على استعداد للتعامل مع ذلك وتمكين وكلاء التغير. كما تعد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التأهل هي الأصول الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة. إن منظمة التحول هي استثمار يخلق قدرات الابتكار والتحسين المستمر. تمكنهم من احتضان التغير كفرصة متوقعة داخليا قبل أن يصبح تهديدا خارجيا وتمكن العديد من الأشخاص من المساهمة في المنظمة، وقد اعتبر كانتر المنظمة الماهرة في التغير بأنها ماهرة ورشيقة وتتوقع التغير وتخلقه وتستجيب له بشكل فعال. (Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani, 2021, p. 362)

تعمل ردود الفعل السلبية للتغير على تقليل الدافع والكفاءة الذاتية، مما يزيد من التعب التنظيمي، ويعيق تنفيذ المهام التنظيمية (Khaw, et al., 2023, p. 19146)

المطلب الثاني أنواع، مستويات وأسباب مقاومة التغير التنظيمي

1 - أنواع مقاومة التغير التنظيمي

وفقا لأورغ وكامرون كوين، فإن المقاومة التنظيمية تتعلق بكيفية تأثير المبادئ التنظيمية والإنتاجية بالموظفين وقسم المقاومة التنظيمية إلى ثلاث فئات:

أ- المقاومة العاطفية

هي رد فعل يركز على المشاعر السلبية للعمال تجاه التغير التنظيمي يتم تمثيل مشاعر الموظفين من خلال المكونات المعرفية للمقاومة.

ب- المقاومة المعرفية

يكون لدى الموظفين رغبة قوية في معرفة ما إذا كان التغير إلزامياً أو مفيداً لهم أو للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن ردود الفعل المعرفية التفكير النقدي للموظفين حول التغير التنظيمي.

ت- العامل السلوكي للمقاومة

يشير إلى نوايا العمال أو سلوكياتهم أو استجاباتهم بينما تحاول الإدارة العليا تنفيذ التغيرات. وعادة ما يتجادل الموظفون حول الجوانب السلبية ويحاولون تبرير العواقب السلبية للتغير التنظيمي، ولكن عندما يشعرون أنهم على المحك في عملية التغير، فإنهم يستجيبون بشكل إيجابي.

إن دعم الموظفين للقيم الجديدة أو مقاومتهم لها مرتبط بالابتكار الثقافي للمنظمة. نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وعوامل المقاومة لتحسين المنظمة، فمن الضروري فهم العلاقة بين المقاومة، في بعض الأحيان، يكون التغير غير ناجح بسبب المقاومة، سواء كانت نشطة أو سلبية، من داخل المنظمة. وبالتالي، التغير الحقيقي في المنظمة قد يعني أن المناصب الوظيفية والألقاب تتغير أيضاً، مما يعني أن الأدوار والمسؤوليات قد تتغير أيضاً، تحدث المقاومة عندما يفهم الموظفون كيف يتأقلمون مع طريقة جديدة للقيام بالأشياء، بحيث يكون التأثير الإيجابي للابتكار التنظيمي على الفعالية أقوى عندما يفهم الموظفون كيف قد يتحولون مع تغير جديد من شأنه أن يغير وظائفهم ومنصبتهم الوظيفي، وبالتالي يتفاعلون بشكل مختلف (Naveeda, Alhaidan, Al Halbusi, & Kaid Al-Swidi, 2022, p. 3)

2- مستويات المقاومة التنظيمية

أوضح جاريت أن أحد الأسباب الرئيسية لعدم قدرة بعض المنظمات على التغير هو جمود المنظمة الذي يحافظ على الوضع الراهن. ووفقاً له، حدد مستويات مقاومة التغير في:

أ- مقاومة التغير على مستوى المنظمة

والتي تنبع من: القوة والصراعات نتيجة لصراعات القوة والصراعات: الاختلافات في التوجه الوظيفي، الهيكل الميكانيكي، وثقافة المنظمة

ب- مقاومة التغير على مستوى المجموعة

والتي تنبع من: معايير المجموعة، تماسك المجموعة، التفكير الجماعي، وتصعيد الالتزام.

ج- مقاومة التغير على مستوى الفرد

والتي تنبع من عدم اليقين وانعدام الأمن، الإدراك الانتقائي والاحتفاظ والعادات (Daniel, 2019, p. 25) تثبت الدراسات أن حالات المقاومة الجماعية نادرة، في حين أن المقاومة الفردية أكثر شيوعاً. وفي كثير من الأحيان، تنتشر المقاومة الفردية لقادة المجموعات الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية إلى أعضاء آخرين

في هذه المجموعات وتتطور إلى مقاومة جماعية. ومع ذلك، فإن المقاومة الفردية للموظفين الذين ليس لديهم تأثير حاسم على آراء زملائهم غالبا ما تضعف بسبب الإدراك والاعتراف بالحاجة إلى التغير من قبل أعضاء آخرين في الفريق أو المجموعة الاجتماعية. (Тетяна Василівна & Tetyana, 2020, p. 529)

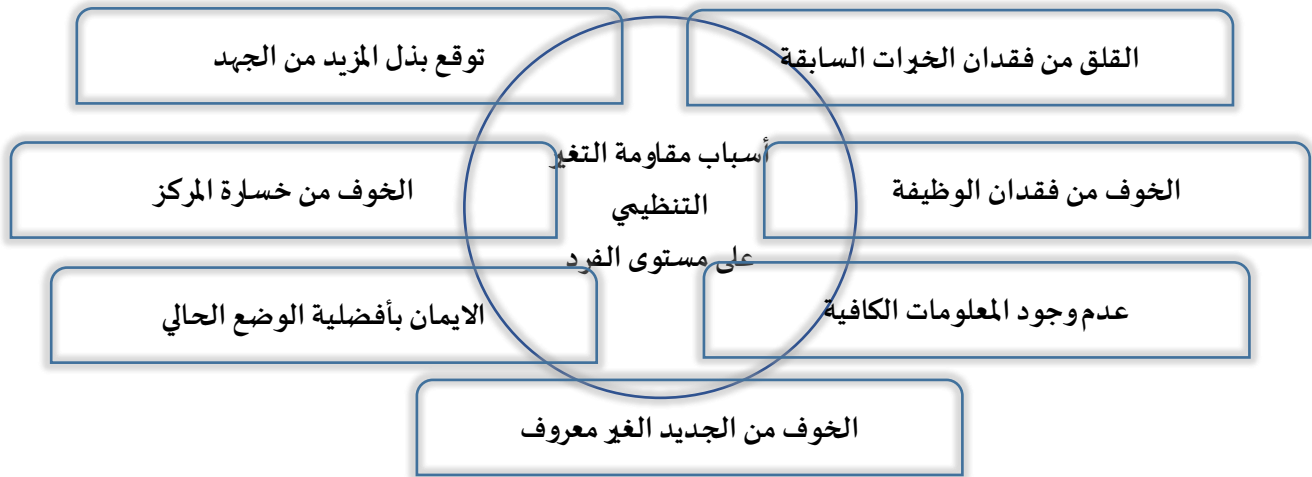
4- أسباب مقاومة التغير التنظيمي

أحد الأسباب التي قد تفسر مقاومة الفرد للتغير مرتبطة بالقدرات الذاتية للفرد. على سبيل المثال، يمكن للتغير أن يولد قلقا مرتبطا بالانتقال من حالة معروفة إلى حالة غير معروفة مما سيؤدي لاحقا إلى مقاومة التغير يمكن ربط هذا القلق المرتبط بالتنافر المعرفي أيضا بانخفاض التسامح مع التغير، حيث يخاف الأفراد من عدم قدرتهم على التكيف، وعدم امتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع التغير (وفي هذا السياق، يذكر باريل أن الخوف وانعدام الأمن والارتباك أو الخوف من فقدان المهارات المكتسبة أو الاضطرار إلى التخلي عن الآليات المطمئنة يمكن أن يدفع الأفراد إلى مقاومة التغير. (Desgourdes, 2019, p. 43)

أ- أسباب على مستوى الفرد

بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل و التجارب السابقة للتغير عائقا رئيسيا أمامه، و الأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته و أهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغير سابقة كان مآلها الفشل (سماتي، 2018/2017، صفحة 74) ويحدد كوتر وشليزنجر ثلاث فئات أخرى من المرجح أن تولد مقاومة للتغير والتي يمكن للمدير أن يؤثر عليها، هي أن يكون تقييم المتلقي للتغير مختلفا عن تقييم مديره، أن يكون فهم المتلقي ضعيفا، أن لا يعزز التغير مصالح المتلقي. في حالة وجود تقدير مختلف، يعتقد الفرد أن المنظمة أو هو لديه ما يخسره أكثر مما سيكسبه من تنفيذ التغير. ثم في حالة سوء الفهم، فإن الفرد لا يفهم آثار وأهداف التغير، إما لأنها معقدة أو لأنها لم يتم توصيلها أو تم توصيلها بشكل غير كاف، كما قد يقاوم الفرد من أجل مصلحته الخاصة، فحتى لو كان التغير إيجابيا بالنسبة للمنظمة، فإنه قد يكون ضارا بالفرد من حيث تغير ظروف العمل أو التشكيك في المهارات المكتسبة. (Desgourdes, 2019, p. 43)

شكل رقم (13) يوضح أسباب مقاومة التغير التنظيمي على مستوى الفرد

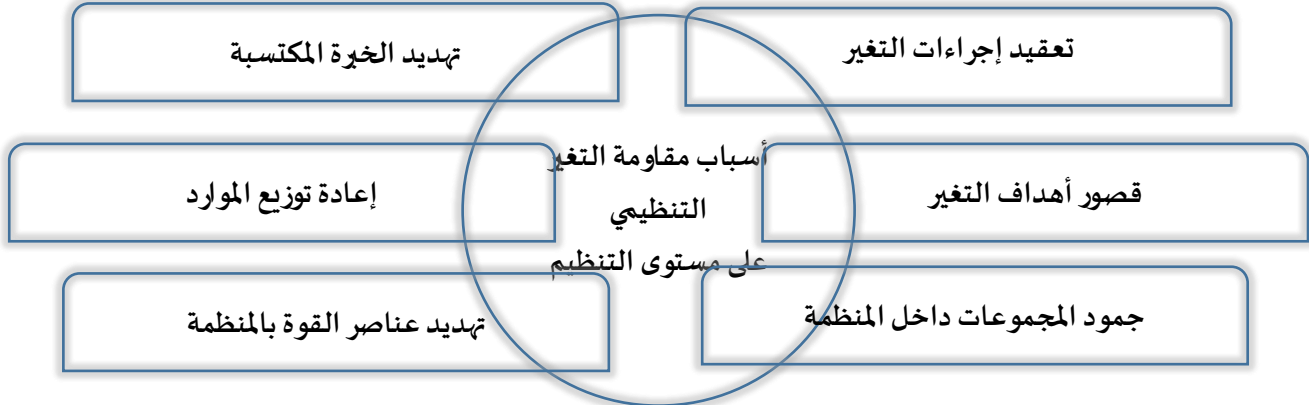


المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (خالد خلف الحسبان، صفحة 471)

ب- أسباب على مستوى الجماعة

الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، وتهديد التغير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغير مع قيم و مبادئ الجماعة. (سماتي، 2017/2018، صفحة 75)

شكل رقم (14) يوضح أسباب مقاومة التغير التنظيمي على مستوى الجماعة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (احمد محمد مختار، 2014، صفحة 232)

هناك عوامل أخرى ذات صلة بمقاومة التغير منها:

ج- الانفتاح على التغير ومقاومته

وجدت العديد من الدراسات أن ردود الفعل تشكل تحدياً للمنظمة تجاه التغير عندما يكون هناك نقص في الانفتاح التنظيمي على التغير. لذلك، فإن الموظفين لديهم ردود فعل سلبية تجاه التغير، في حين أن القادة لديهم ردود فعل إيجابية تدعم عملية التغير وتساعد في جعل التغير مقبولا يفهم الموظفون الأفراد أن التغير يمكن أن يخلق موقفا معقدا، مما قد يؤدي إلى إثارة قضايا للموظفين، وهم يدحضون التغير. في المقابل،

يرى القادة أن التغير مفيد للمنظمة وهم يدعمونه. يرى القادة التغير كأحد المتطلبات الرئيسية لتطوير المنظمة. لذلك، فإنهم يشجعون الانفتاح على التغير. في حين أن الموظفين الأفراد ليسوا منفتحين على التغير لأنهم يرون أن التغير سيخلق عدم استقرار تنظيمي. يشجع القادة الأنشطة التنظيمية، التي تسهل التغير. في المقابل، يعبر الأفراد عن مستوى أقل من الانفتاح والقبول للتغير. يرى القادة تحقيق الهدف التنظيمي والشخصي من خلال التغير. وعلى العكس من ذلك، فإن الافتقار إلى الانفتاح لقبول التغير يخلق عدم توافق بين الأهداف التنظيمية ومبادرة التغير، يمكن تفسير ردود الفعل الصريحة على التغير بعدة طرق، بعضها يتضمن فوائد التغير، بينما يرتبط البعض الآخر بالعواقب السلبية للتغير. وبالتالي، لا يظهر الموظفون التزاماً أقوى بقبول التغير، لكن القادة يميلون إلى فهم التغير (Khaw, et al., 2023, p. 19145)

د- الهوية الاجتماعية ومقاومة التغير التنظيمي

تتولد ردود أفعال من قبل أعضاء المنظمة لحماية وإثبات الهوية الاجتماعية للمنظمة. لذلك، فإن إدارة الاستقرار مهمة بقدر إدارة التغير في سياق الهوية الاجتماعية. يؤثر التغير التنظيمي على بعض السمات الأساسية للهوية الاجتماعية للموظفين، مما يؤدي إلى اختلال التوازن في ردود الأفعال تجاه التغير ويسبب عدم اليقين بين الأفراد وتسلط ردود الأفعال الشديدة لأعضاء المنظمة الضوء على أهمية الهوية التنظيمية. وتعتبر الهوية الاجتماعية مفيدة لفهم وتحليل ردود الأفعال للتعامل بشكل إيجابي مع التغير التنظيمي. على سبيل المثال، قد تؤدي الهوية الاجتماعية الضعيفة إلى رد فعل سلبي تجاه التغير التنظيمي، مثل عدم الولاء. تساعد الهوية الاجتماعية المرنة على إعطاء استجابة سريعة للتغير التنظيمي وتسهيل توقع ردود الفعل تجاه التغير يرتبط نجاح التغير التنظيمي وردود الفعل الإيجابية بالاعتراف بالهوية الاجتماعية التنظيمية القائمة على نية البقاء في المنظمة والرضا الوظيفي. إن تطوير الهوية الاجتماعية في برامج التغير يقلل من ردود الفعل السلبية تجاه التغير زعم لوبينا-ويجنر أن الهوية المشتركة تؤثر بشكل إيجابي على تصورات الموظفين لقبول التغير. وذلك لأن الهوية المشتركة تحفز نقل الممارسات التنظيمية بين الوحدات والأقسام بعد التغير. لذلك، يجب على المنظمة أن تمنح الموظفين شعوراً بالاستمرارية لمستقبل المنظمة المشرق لممارسة نقل السلوكيات الإيجابية بعد تنفيذ برامج التغير. (Khaw, et al., 2023, p. 19146)

المطلب الثالث أساليب خفض مقاومة التغير التنظيمي

يعرض كوتر ج. وشليزنجر أ. الأساليب التالية للتغلب على مقاومة التغير:

1- التعليم والاتصال

التعليم والاتصال التعليم والاتصال إذا كانت مقاومة التغير بسبب حالة عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغير. وفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغير بالاتصال بالأفراد أو الجماعات بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة بالمذكرات أولاً، ثم بإجراء لقاءات مواجهة فردية وتلقائياً تتوسع هذه اللقاءات باستخدام الوسائط الإلكترونية بالبريد الإلكتروني مثلاً أو بعرض مؤتمرات مصورة بالفيديو وهكذا. وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد الأفراد المعارضين للتغير كبيراً وفي تزايد. (احمد محمد مختار، 2014، صفحة 241)

2- المفاوضات والاتفاقيات

والتي تتمثل في تحفيز المعارضين النشطين أو المحتملين للتغير.

3- التلاعب والدعم

من خلال زيادة الأعمال والتجارة والتبادل والنشاط الاقتصادي، وتوفير أحد قاداته أو شخص آخر تحترمه المجموعة، وله دور رئيسي في التخطيط للتغيرات وتنفيذها. كما تزيد عملية التغير التنظيمي عموماً من ضغوط العمل على الأفراد والمديرين على حد سواء، وفي بعض الأحيان يكون مصدر مقاومة التغير هو حجم الضغوط الإضافية التي يشعر بها الأفراد أثناء التغير. (احمد محمد مختار، 2014، صفحة 241)

4- الإكراه الصريح والضمني

يتغلب المديرون غالباً على مقاومة الموظفين من خلال الإكراه، أي أنهم يجبرون الأشخاص على قبول التغيرات الاستراتيجية من خلال التهديدات الخفية أو الصريحة (تهديدات بفقدان الوظيفة، وفرص الترقية، وما إلى ذلك)، والفصل الفعلي، والنقل إلى وظيفة ذات أجر أقل. (Tetyana Vasylivna & Tetyana, 2020, pp. 525-526)

كما حدد كوتر وشليزنجر ثلاث خطوات لمقاومة التغير التنظيمي حددت في:

أ- تحليل العوامل الظرفية

يجب على المدير أن يحاول تقديم إجابات لأسئلة مثل، ما مقدار المقاومة التي نتوقعها ونوعها؟ ما هو موقف المدير بالنسبة للمقاومين - من حيث سلطته ومستوى الثقة بينه وبين المقاومين، ما إذا كان لديه قوة تنظيمية أقل من أولئك الذين قد يقاومون التغير. من لديه المعلومات الأكثر دقة حول التغيرات المطلوبة؟ ما إذا كان المدير يتوقع الحاجة إلى المعلومات والالتزام من الآخرين للمساعدة في تصميم التغير وتنفيذه.

ب- التفكير في أساليب إدارة المقاومة

تشير الأبحاث إلى أنه بالنسبة لأولئك الذين ينفذون برنامج التغير، هناك ثلاث مهارات مترابطة تتضمن مهارات التحويل، والمهارات العقلية، ومهارات التعاطف وفهم المشاعر. تتحدث مهارات التحويل عن المكان الذي يحتاج فيه المدير إلى أن يكون قادراً على خلق بيئة داعمة للمخاطرة، وأن يكون لديه وعي ذاتي وثقة بالنفس. سيحتاج إلى امتلاك القدرة على مشاركة الفوائد التي سيجلبها التغير والرحلة اللازمة للقيام بذلك من خلال تقنيات التصور. تتطلب المهارات العقلية من المديرين التفكير بشكل شامل ومساعدة الآخرين على رؤية الصورة الكبيرة. هذا يمكن المدير من العمل بقواعد عامة تستند إلى التعلم من خلال العمل. تتم ملاحظة مهارات التعاطف وفهم المشاعر من خلال استخدام الرموز والتشبيهات والاستعارات للارتباط بعملية التغير وستحتاج إلى القدرة على تحمل التوتر ومقاومة مواجهة كل قضية. تتطلب هذه المهارات استخدام تقنيات الدماغ الأيسر والأيمن. (ANINKAN, 2018, p. 112)

المطلب الرابع اليات تعزيز المشاركة في سياق التغير التنظيمي

حدد ابليكويست ثلاث استراتيجيات أو موضوعات شاملة للحصول على الموافقة بما في ذلك

✓ توفير فرص للتواصل الفعال وردود الفعل

✓ توفير تقنيات التعزيز المناسبة التي يمكن أن تشجع المشاركة المستمرة.

✓ تحديد قائد مبادرة التغير. (سيد عبد الله، 2014، صفحة 20)

النقطة الاستراتيجية الأخيرة مهمة لأن الدراسات أظهرت مرارا وتكرارا أن الحصول على الموافقة على التغير يكون أكثر نجاحا عندما يكون هناك بطل واضح أو قائد مبادرة تغير وهذا يعني أن اختيار قائد التغير يجب أن يكون متعمدا للغاية. أظهرت الدراسات أنه لكي ينجح القائد في تحفيز ودعم الموافقة من خلال مبادرة التغير التنظيمي، يجب أن يكون مصدرا موثوقا للتوجيه في قيادة الآخرين. وهذا مهم بشكل خاص أثناء المراحل الأولى من مبادرة التغير ومن الأهمية بمكان أن يعمل هؤلاء المبعوثون الموثوق بهم لمبادرة التغير كمرشدين أو مدربين يسهلون الثقة والمشاركة مع أصحاب المصلحة. ولحسن الحظ، تم تطوير بعض الأدوات لمساعدة قادة التغير.

وصف مايزي سبع استراتيجيات اتصال لتعزيز مشاركة الموظفين أثناء مبادرات التغير

✓ إنشاء مسار اتصال.

✓ تبني أسلوب شفاف.

✓ بناء الثقة.

✓ تقديم التدريب للمديرين حول كيفية أن يصبحوا من خبراء الاتصال الفعالين.

✓ زيادة الوعي وبالتالي المساءلة عن قيم المنظمة.

✓ نقل الفوائد المتبادلة للموظفين والمنظمة من مبادرة التغير التنظيمي المقترحة.

تبني ممارسات صغيرة تشجع وتعزز دافع أصحاب المصلحة (الموظفين). (A. Hubbard, 2023, pp. 5-6)

ويمكن تفصيل عوامل نجاح التغير التنظيمي في العناصر التالية:

1- تسيير المقاومة

يعتبر جودسون مقاومة الناس أكبر عائق يمكن أن يجعل التغير صعبا، إن لم يكن مستحيلا. لذلك، تستخدم إدارة التغير تقليديا لتحديد مصادر وأسباب المقاومة وتوفير الأدوات والطرق للتغلب عليها. فالفشل في التغلب على المقاومة هو فشل كبير لفرق إدارة التغير، وإدارة المقاومة بنجاح هي عامل رئيسي لإدارة التغير الفعالة. (Errida & Lotfi, 2021, p. 6)

2- التواصل الفعال

ان التواصل المقنع هو وسيلة مهمة بشكل خاص من خلالها يقدم وكلاء التغير روايات اجتماعية تشكل تصورات التغير وعدالته (A. Armenakis, G. Harris, & S. Feild, 2015, p. 108) يعد التواصل المقنع والفعال والمستمر عاملا رئيسيا لنجاح التغير ويلعب دورا رئيسيا في خلق الاستعداد للتغير، وتقليل مقاومة التغير، والحصول على موافقة الأفراد. ومن بين أهداف عملية الاتصال توصيل الاستراتيجية والحالة المستقبلية المرغوبة والرؤية ونطاق مشروع التغير إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين. يبدأ التواصل الفعال بتقييم احتياجات الاتصال لجميع أصحاب المصلحة ويستمر بتطوير استراتيجية اتصال وخطة مفصلة. لتحقيق الأهداف في هذه الخطة، يوصى بشدة بضمان الرصد والتقييم المنتظم لعملية الاتصال. (Errida & Lotfi, 2021, p. 6) فعلى سبيل المثال، جائحة كوفيد-19 الأخيرة التي تسببت في العديد من الحواجز في التواصل التنظيمي وبالتالي، عندما يكون هناك تغير مفاجئ بسبب ظروف غير متوقعة، فإن ردود الفعل السلبية التنظيمية ستزداد تجاه التغير بسبب نقص التواصل التنظيمي (Khaw, et al., 2023, p. 19144) يساعد التواصل الواضح في إدارة التوقعات ومعالجة المخاوف وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة. وهو يتضمن قنوات اتصال مفتوحة وشفافة، مثل اجتماعات مجلس المدينة، والنشرات الإخبارية، ورسائل البريد الإلكتروني، والتحديثات المنتظمة. من خلال إبقاء الجميع مطلعين ومنخرطين طوال عملية التغير، فإن التواصل الواضح يعزز الفهم ويقلل من المقاومة ويعزز رؤية مشتركة للنجاح (Mizrak, 2024, p. 145)

3- تحفيز الموظفين ووكلاء التغير

تؤكد غالبية النماذج المدروسة على أهمية عملية التحفيز في حشد الموظفين ليكونوا جزءا نشطا من التغير. ولتحقيق هذه الغاية، أوصى كوتر، كانتر، ومننتو وآخرون بإنشاء انتصارات قصيرة الأجل أثناء عملية التغير

من خلال الإعلان عن التحسينات المرئية قصيرة الأجل وأي شيء يوضح التقدم نحو حالة التغير المرغوبة في المستقبل.. (Errida & Lotfi, 2021, p. 6)

4- إشراك أصحاب المصلحة

تتطلب مبادرات التغير مشاركة والتزاما كبيرين من جميع أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك الموظفون والمشرفون والمديرون، ان صاحب المصلحة في مشروع التغير هو أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير أو يتأثر بتنفيذ مشروع التغير. ولضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في جهود التغير، يوصى بإنشاء "استراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة" والتي ستحدد المشاركة المطلوبة لأصحاب المصلحة المختلفين والأنشطة اللازمة لتحقيق المشاركة المطلوبة. تؤكد العديد من الدراسات على دور المديرين المتوسطين في ضمان نجاح التغير. وفي هذا الصدد، ذكر تقرير Prosci لعام 2017 لأفضل الممارسات في إدارة التغير مشاركة الإدارة المتوسطة بين العوامل السبعة التي تساهم في نجاح التغير. وفيما يتصل بالمديرين التنفيذيين وكبار المديرين، فإن مشاركتهم النشطة والواضحة تمنح مصداقية أكبر لمبادرات التغير وتؤدي إلى درجة أكبر من قبول أصحاب المصلحة لهذه المبادرات. ومع ذلك، فإن الافتقار إلى التزام الموظفين ومشاركتهم قد يكون مصدر مقاومة وعائقا خطيرا أمام التنفيذ الناجح للتغير. (Errida & Lotfi, 2021, p. 6)، يساعد إشراك أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة من تخطيط التغير في الحصول على دعمهم وجمع رؤاهم ومعالجة مخاوفهم. كما يخلق شعورا بالملكية والمسؤولية المشتركة عن التغير. ويمكن تسهيل إشراك أصحاب المصلحة من خلال ورش العمل ومجموعات التركيز والاستطلاعات والاجتماعات الفردية. من خلال إشراك أصحاب المصلحة، يمكن للمنظمات الاستفادة من معرفتهم وأفكارهم وخبرتهم، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وتنفيذ أكثر سلاسة وزيادة قبول التغير (Mizrak, 2024, p. 146)

تناول كوتر وكوتر ووايتهيد أهمية البقاء مرنا في مشهد مبادرة التغير الديناميكي، بما في ذلك القدرة على التكيف مع رضا أصحاب المصلحة والامبالاهم. وكان هدف مون هو تطوير آلية لزيادة المشاركة بين أصحاب المصلحة في المنظمة من خلال وجهات نظر الفطرة السليمة. حيث أظهر مون أن وجهات النظر الفطرية السليمة أو نقاط المنطق قد توفر الحجة الإيجابية الأكثر فعالية نحو حشد المشاركة، وبالتالي تؤدي إلى نجاح مبادرة التغير. ويتطلب تقديم الحجج العملية شعورا قويا بالوعي الذاتي والمرونة في النهج من جانب قائد التغير. إن الحفاظ على المستويات المطلوبة من الوعي الذاتي قد يصبح تحديا لقادة التغير، نظرا لجميع الضغوط والاضطرابات الناجمة عن المصالح التنظيمية المتعددة التي يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار. يمكن أن تشتت هذه الضغوط انتباه قائد التغير عن البقاء مجتهدا تجاه أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى حجج منطقية (فطرية) وهم مسؤولون إلى أقصى حد عن دعم المنظمة. إن الافتقار إلى القدرة

على البقاء مدركاً لذاته من خلال مثل هذه العملية يمكن أن يؤدي إلى التخريب الذاتي من قبل القائد، وفي النهاية، فشل مبادرة التغير ومع ذلك، إذا نجحت، فمن خلال هذه العملية يمكن لقادة التغير وأصحاب المصلحة أن يبدأوا في التركيز على حل المشكلات التي أدت إلى لحظة التغير. من خلال هذه العملية، يمكن تحقيق التعاون الوثيق بين القادة والمديرين وأصحاب المصلحة الذين سيشاركون مبادرة التغير حتى اكتمالها (A. Hubbart, 2023, pp. 5-6)

5- تعزيز التغير واستدامته

هناك إجماع واسع النطاق على أننا لا نستطيع تحقيق تغير ناجح دون تنفيذ عملية لاستدامة مكاسب وفوائد هذا التغير على المدى الطويل. إن استدامة التغير تتحقق من خلال تضمين عمليات وأساليب عمل جديدة، ودمج الدروس المستفادة، وتعزيز السلوكيات الجديدة، وتقييم نتائج التغير مقابل الأهداف التنظيمية، وتطوير إجراءات للتحسين المستمر وتعزيز. وقد أبرزت ACMP أهمية تطوير استراتيجية الاستدامة التي توفر خريطة طريق واضحة، بما في ذلك جميع الآليات والأنشطة التي سيتم استخدامها لاستدامة وتعزيز التغير. (Errida & Lotfi, 2021, p. 7)

6- تعزيز طاقة الزخم القائم على التغير

إن أحد المحركات الرئيسية للتغير الدائم هو الطاقة والزخم المحيط بالجهد المبذول. يميز جانسن بين الزخم القائم على الركود والزخم القائم على التغير. يصف الزخم القائم على الركود الطاقة المرتبطة بملاحقة أو تمديد مسار عمل سابق. من ناحية أخرى، يمثل الزخم القائم على التغير الجهود المرتبطة بمسار جديد، أو مسار عمل جديد. يؤثر وجود الزخم أو غيابه على نجاح واستدامة مبادرة التغير قد ينظر إلى التغيرات التنظيمية التي تنسم بالطاقة والالتزام الأوليين على أنها تتحرك في الاتجاه الصحيح، ولكن لكي تكون ناجحة على المدى الطويل، هناك حاجة للحفاظ على الالتزام أو تعزيزه بمرور الوقت يمكن الكشف عن أدلة الزخم القائم على التغير من خلال مواقف وسلوكيات الموظفين. على سبيل المثال، وجد نيوبيرت وكادي أن الالتزام ببرنامج التغير تنبأ بزيادة المشاركة وزيادة الأداء، مما خلق المزيد من الطاقة حول الجهد وتنباً لاحقا بالالتزام المستقبلي بالتغير. يعد الالتزام المستدام بالتغير عبر الزمن، وخاصة خلال فترات الانتقال، أمراً ضرورياً لاستدامة التغير التنظيمي (Ford, K. Lauricella, Fossen, & Riley, p. 5)

7- التخطيط المناسب للتغير

استشهدت بعض النماذج (خاصة تلك التي طورتها شركات الاستشارات) باستخدام منهجية منظمة لإدارة التغير كمساهم في النجاح. ومع ذلك، فإن اختيار منهجية جاهزة يتطلب تصميم العمليات والأدوات لمنظمة

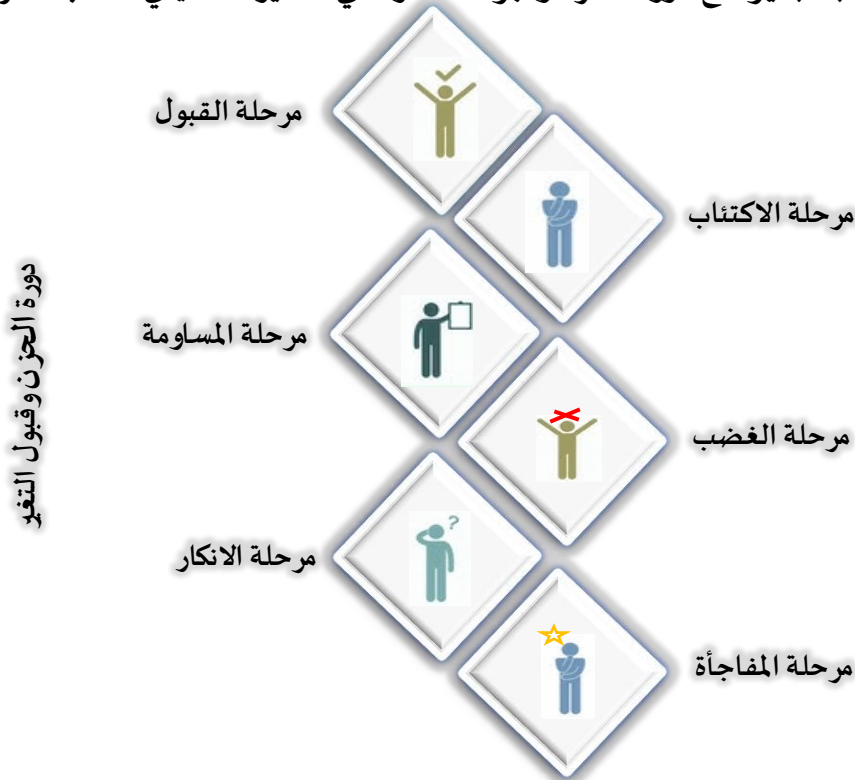
محددة ومبادرة تغير معينة. سواء اخترت نهجا مخصصا أو طريقة تم تطويرها داخليا، فيجب النظر بعناية في ثلاثة عناصر: تصميم العملية والإجراءات، والتخطيط ودمج إدارة المشروع، وإدارة التغير.

تستند جميع نماذج العمليات إلى افتراض مفاده أن عملية التغير يمكن إدارتها بنجاح من خلال اتباع سلسلة من الخطوات المخطط لها مسبقا. بالإضافة إلى ذلك، يساهم استخدام الإجراءات والعمليات المناسبة في تحسين جاهزية المنظمة ونضج إدارة التغير وتعزيز مكاسب التغير، حيث إنها تهدف إلى شرح كيفية إجراء السلوكيات والممارسات الجديدة بشكل مستدام.

كما يعتبر التخطيط السيئ سببا رئيسيا لفشل التغير التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، ان الافتقار إلى المعالم لقياس التقدم هو السبب الرئيسي لفشل مشاريع التغير. (Errida & Lotfi, 2021, p. 7)

يجب مراقبة تقدم التغير وتتبعه وقياسه باستمرار ويعد القياس والمراقبة المناسبين أمرا بالغ الأهمية لإبقاء مشروع التغير على المسار الصحيح. يتطلب نظام القياس إنشاء وتأسيس مقاييس، باستخدام المعالم والأدوات لتتبع تقدم التغير، وتقييم وقياس فوائد التغير ونتائجه ولهذا الغرض، يمكن أن يكون نموذج الأعمال ثلاثي الطبقات أداة مفيدة لتقييم فوائد التغيرات وتقدير كيفية خلقها للقيمة للمنظمات بطريقة أكثر شمولاً من منظور اقتصادي وبيئي واجتماعي (Errida & Lotfi, 2021, p. 7)

شكل رقم (15) يوضح دورة الحزن وقبول المشاركة في التغير التنظيمي حسب ستوكي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (A. Hubbart, 2023, p. 4)

8- وتيرة التغير التنظيمي ومقاومته

تناقش الكثير من الدراسات ردود فعل الموظفين اتجاه التغير التنظيمي امثال سانشير دي ميغيل وآخرون، 2015. حيث يختلف الموظفون في موقفهم من ردود الفعل تجاه التغير التنظيمي اعتمادا على أعمارهم. بالإضافة إلى ذلك، تتسبب الاختلافات الثقافية والموقفية في العديد من ردود فعل الموظفين تجاه التغير التنظيمي الامر الذي اكده ماك إلروي ومورو،

كما نجد ان هناك تأثير تجارب الموظفين على موقفهم من ردود الفعل تجاه التغير التنظيمي. حيث تؤكد الدراسات أن تجارب الموظفين السابقة مهمة للتأثير على ردود فعل الموظفين تجاه التغير التنظيمي فيؤدي التعرض المتكرر للتغير التنظيمي إلى إرهاق التغير والسخرية وبالتالي ينتج عنه ردود أفعال الموظفين تجاه التغير التنظيمي وبالتالي، هناك علاقة بين وتيرة التغير وردود الأفعال تجاه التغير المتمثلة في الخروج والصوت والولاء والإهمال من ناحية أخرى، يختلف موقف ردود أفعال الموظفين تجاه التغير التنظيمي في القطاع العام عن القطاع الخاص في نواح عديدة، وذلك بسبب العمليات المختلفة للوجستيات والتنفيذ. وبالتالي، فإن ردود أفعال الموظفين في القطاع العام مختلفة مقارنة بتلك الموجودة في القطاع الخاص. ولقد تمت دراسة موقف ردود أفعال الموظفين في السجون في جنوب إفريقيا تجاه التغيرات التحويلية في القيادة من قبل مدلي وخلصت إلى أن ردود أفعال الموظفين بدأت بثلاثة محاور (أنا، والزملاء، والمنظمة) لتقييم التغير كما تم العثور على علاقة بين موقف الموظفين في الخدمة العامة والتزامهم بالتغير (Khaw, et al., 2023, p. 19142)

المبحث السادس ميكانزمات التطوير التنظيمي والتحول الرقمي

لا يمكن لأي تغير أن يختار جانبا بنويا أو ثقافيا واحدا كمتغير يجب تغيره، بل يجب إدارة الجانبين معا حتى تكون النتائج مثالية. ومع ذلك، في الممارسة العملية، يميل صناع القرار إلى الاهتمام فقط بالتغيرات البنوية لأن نتائج هذه التغيرات يمكن معرفتها بشكل مباشر، في حين يتم تجاهل التغيرات الثقافية غالبا لأن نتائج هذه التغيرات ليست واضحة جدا. لتحقيق النجاح في إدارة التغير التنظيمي، يجب أن يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة على مواجهة التحديات والفرص التي تنشأ. وهذا يعني أن التغير التنظيمي يجب أن يوجه نحو تغير السلوك البشري والعمليات التنظيمية، وبالتالي فإن إدارة التغير هي عملية منهجية لتطبيق المعرفة والأدوات والموارد اللازمة لإحداث التغير في الأشخاص الذين سيتأثرون بالعملية. كما لديها نهج منهجي للتعامل مع التغير، سواء من منظور المنظمة أو على مستوى الفرد. والتطوير التنظيمي هو جهد مخطط، يبدأه خبراء العمليات لمساعدة المنظمة على تطوير مهارات التشخيص، وقدرات الإلتقان، واستراتيجيات العلاقات في شكل أنظمة مؤقتة أو شبه دائمة، والتشابهات الثقافية. ويعد التطوير التنظيمي

مهما لأنه يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة بهدف السعي إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتغيرات في سلوك أعضاء المنظمة. ستقوم المنظمة الفعالة بإجراء تغييرات مخططة على الجهاز أو النظام بأكمله، والهيكلي، والثقافة، وديناميكيات المجموعة، ونوعية الموارد البشرية، واستراتيجية العمل، وما إلى ذلك (Syahputra, 2022, p. 641)

المطلب الأول ميكانزمات التطوير التنظيمي

1- التدريب على الحساسية

يطلق عليه أيضا اسم المجموعة T وهي مجموعات تدريبية تعمل على تغيير سلوك ومواقف الموظفين من خلال التفاعل الجماعي غير المنظم. وعادة ما يكون التدريب على العملية بدلا من المحتوى. (O. Odor, 2017, pp. 62-63) يتضمن تفاعل الموظفين ليصبحوا أكثر تحفيزا وإنتاجية ولفهم بعضهم البعض بشكل أفضل من خلال عدم إصدار الأحكام. إنه يوفر بيئة حيث يمكن للموظفين التواصل بحرية والتعبير عن أفكارهم بوضوح في بيئة خاضعة للرقابة وأمنة. (BURAK & UZUNÇARŞILI, 2022, p. 134)

2- ملاحظات المسح

يتضمن ذلك استخدام الاستبيان لاستخلاص المعلومات من الموظفين. وتهدف المقابلة إلى تحديد التناقضات بين تصورات الأعضاء، وتتبعها المناقشة واقتراح الحلول. وهي إحدى استراتيجيات التدخل في التطوير التنظيمي القائمة على العمليات البشرية والتي تهدف إلى تمكين الموظفين من تطوير فهم أفضل لسلوكهم وسلوك الآخرين بغرض تحسين العلاقات الشخصية وداخل المجموعة وبين المجموعات

3- استشارة العملية

يركز على سياق التفاعلات الشخصية والجماعية بدلا من التركيز على محتوى التفاعلات (O. Odor, 2017, pp. 62-63). يمكن المستشارون، الذين يتلقون الدعم الخارجي، المديرين من تطوير المهارات لتحليل العمليات داخل وحداتهم. يتم تقديم التدريب للمديرين حول ما يحتاج إلى تحسين (BURAK & UZUNÇARŞILI, 2022, p. 135)

4- بناء الفريق

يتضمن ذلك فهما واضحا للتوقعات المتبادلة من الأفراد، بالإضافة إلى طرق العمل مع بعضهم البعض كمتعاونين لتحسين أداء كل عضو في الفريق. ويتعلق الأمر ببناء قيمة مشتركة للفريق، وإنشاء رؤية استراتيجية للفريق، وصياغة دور محدد لكل عضو في الفريق. (O. Odor, 2017, pp. 62-63)

5- الاستفسار التقديري:

يتضمن تحديد الجوانب والميزات الفريدة للمنظمة التي تحتاج إلى تطوير لتعزيز أداء الموظفين، بدلا من تحديد المشاكل التي تحتاج إلى إصلاح. يركز على إنجازات المنظمة (BURAK & UZUNÇARŞILI, 2022, p. 135) الاستفسار التقديري هو نموذج لإدارة التغيير يتبنى نهجا إيجابيا قائما على نقاط القوة للتحويل التنظيمي. تم تطويره بواسطة ديفيد كوبرايدر وسوريش سريفاستافا في الثمانينيات واكتسب شعبية لتركيزه على الاستفادة من الجوانب الإيجابية للمنظمة. تشجع هاته الاستراتيجية المنظمات على استكشاف وتعزيز سماتها الإيجابية وخبراتها وإنجازاتها. من خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمات إنشاء بيئة إيجابية ونشطة تلهم وتحفز الموظفين وتعزز الإبداع وتعزز الأداء العام يتضمن الاستفسار التقديري عملية تعاونية وشاملة تشرك أصحاب المصلحة على جميع مستويات المنظمة. يشجع الحوار المفتوح والاستماع النشط والتعلم المشترك لتوليد فهم عميق لما يعمل بشكل جيد وما تطمح المنظمة إلى تحقيقه. يقدر هذا النهج وجهات النظر المتنوعة ويسعى إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة في تشكيل الاتجاه المستقبلي للمنظمة يتبع النموذج عملية استقصاء منظمة تتكون من أربع مراحل: الاكتشاف والحلم والتصميم والمصير. في مرحلة الاكتشاف، ينخرط المشاركون في الحوار والتأمل لتحديد وتقدير نقاط القوة وأفضل الممارسات وقصص النجاح في المنظمة. تتضمن مرحلة الحلم تصورا جماعيا للحالة المستقبلية المثالية والتعبير عن التطلعات والإمكانات. في مرحلة التصميم، يتعاون أصحاب المصلحة لتطوير خطط واستراتيجيات ملموسة لتحقيق المستقبل المطلوب. أخيرا، في مرحلة المصير، ينصب التركيز على التنفيذ واستدامة التغيير الإيجابي، وتضمين الممارسات والأساليب الجديدة في ثقافة المنظمة يؤكد الاستقصاء التقديري على قوة المشاعر الإيجابية والتفاؤل والرؤية المشتركة في دفع التغيير. ويعترف بأن التركيز على نقاط القوة والإمكانات يخلق عقلية إيجابية وشعورا بالملكية والالتزام بين الموظفين. ومن خلال تسليط الضوء على ما يعمل بشكل جيد وتضخيم التجارب الإيجابية، يمكن للمنظمات إنشاء حلقة حميدة من النجاح والتحسين المستمر وبشكل عام، يقدم الاستقصاء التقديري نهجا منعشا وبديلا لإدارة التغيير مما يمكن المنظمات من إطلاق العنان لإمكاناتها الكاملة وتحقيق تغير تحويلي ومستدام. (Mızrak, 2024, pp. 142-143)

حدد فرينش وبيل أيضا بعض الافتراضات الأساسية للتطوير التنظيمي. وقد شملت هذه:

1- الافتراضات حول الناس كأفراد

لدى معظم الأفراد دوافع نحو النمو والتطور الشخصي إذا توفرت لهم بيئة داعمة ومتحدية حيث يرغب معظم الأشخاص في التقدم.

2- الافتراضات حول الأشخاص في المجموعات وحول القيادة

تعد مجموعة العمل واحدة من أكثر المجموعات المرجعية أهمية من الناحية النفسية بالنسبة لمعظم الأشخاص، بما في ذلك الأقران والرؤساء.

يرغب معظم الأشخاص في أن يتم قبولهم والتفاعل بشكل تعاوني مع مجموعة مرجعية صغيرة واحدة على الأقل.

لكي تعمل المجموعة على تحسين فعاليتها، لا يستطيع القائد الرسمي أن يؤدي جميع وظائف القيادة والصيانة في جميع الظروف وفي جميع الأوقات، وبالتالي يجب على أعضاء المجموعة مساعدة بعضهم البعض في القيادة الفعالة وسلوكيات الأعضاء.

تؤثر المشاعر والمواقف المكبوتة سلباً على حل المشكلات، والنمو الشخصي والرضا الوظيفي.

3- الافتراضات المتعلقة بالأشخاص في الأنظمة التنظيمية

إن التفاعل بين ديناميكيات فرق العمل هذه، كما ينقلها القائمون على "الدبوس الرابط"، له تأثير قوي على مواقف وسلوك الأشخاص في كلتا المجموعتين. وعلى وجه الخصوص، فإن أسلوب القيادة ومناخ الفريق الأعلى يميلان إلى الانتقال إلى الفرق الأدنى

إن استراتيجيات الصراع التي تعتمد على الفوز والخسارة بين الأشخاص والمجموعات، والتي يخرج فيها أحد الطرفين فائزاً منتصراً والآخر خاسراً دفاعياً، على الرغم من أنها واقعية ومناسبة في بعض المواقف، إلا أنها ليست المثالية على المدى الطويل لحل معظم المشاكل التنظيمية.

إن التطوير التنظيمي يتطلب الوقت والصبر، ويجب أن يكون لدى المحركين الرئيسيين في جهود التطوير التنظيمي منظور زمني بعيد المدى نسبياً.

إن الأداء المحسن الناتج عن جهود تطوير المنظمة يجب أن يكون مستداماً من خلال التغيرات المناسبة في أنظمة التقييم، والتعويض، والتدريب، وتوظيف الموظفين، والمهام والاتصالات - باختصار، في نظام الموارد البشرية الإجمالي. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 52)

4- الافتراضات المتعلقة بالقيم في منظمة العمل.

يضع أعضاء النظام، بشكل عام، قيمة للجهود التعاونية وفي المنتجات النهائية للنظام
يتم وضع القيمة على رفاهية جميع أعضاء النظام، وخاصة من قبل الأشخاص الذين لديهم أكبر قدر من السلطة على الآخرين

تم تصميم برامج التطوير التنظيمي لتحسين رفاهية وجودة حياة العمل لجميع أعضاء المنظمة. (Mills, Dye, & J. Mills, 2008, p. 53)

وفقا لجامعة هاواي باسيفيك فإن المنظمة التي تنخرط في برنامج التطوير التنظيمي الكامل تتمتع بالفوائد التالية: التحسين المستمر، والتواصل الفعال، والتطوير المستمر للموظفين، والمنتجات والخدمات عالية الجودة، وزيادة صافي أرباح المنظمة. عندما يحدد أصحاب المصلحة التغير ويسمحون للقادة بإدارة عملية التغير، فهناك احتمال كبير لعملية تغير ناجحة، ولكن عندما يحدد القادة التغير ويديرون عملية التغير شخصيا، فإن ذلك غالبا ما يؤدي إلى الفشل. وبنفس الطريقة، إذا حدد أصحاب المصلحة التغيرات وسمحوا للموظفين بإدارة عملية التغير، فسوف تفشل ما لم يقتنع القادة بنتيجة عملية التغير وفقا لرون فإن السبب الرئيسي لهذه الإخفاقات يرجع إلى الافتقار الأساسي إلى إطار صالح للتخطيط للتغير وتنفيذه مما يجعل القادة يعتمدون بشكل مفرط على النظريات والنماذج غير المتسقة التي تفتقر إلى التحقق التجريبي. ونتيجة لهذا، ومن أجل تحقيق تدخل ناجح في التطوير التنظيمي، يجب أن يكون قادة المنظمة متحمسين لتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات البيئية. ومن أجل تحسين منظماتهم، يجب عليهم استخدام كل من عمليات تغير المواقف والسلوك التي من شأنها زيادة قدرة المنظمة على فهم رؤيتها، والحد من مدى تأثير المشاعر على عمليات صنع القرارات الجماعية والتنظيمية والإجراءات والأفعال، وكذلك، زيادة قدرة المنظمة على تحقيق إمكاناتها. (O. Odor, 2017, pp. 62-63)

المطلب الثاني تطبيقات التطور التكنولوجي ضمن المنظمات و أثرها على هياكل العمل

1- نحو تصميمات تنظيمية قابلة للتغير الرقمي

من خلال الجوانب التنظيمية المتعددة التي تخضع للتغير في سياق التغير الرقمي، يمكننا القول بان المنظمات تتحرك نحو تصميمات تنظيمية قابلة للتغير. حيث تظهر التصميمات التنظيمية المبادئ الأساسية لأنشطة المنظمة في الشركة ويمكن وصفها بأنها تكوينات الترتيبات التنظيمية الرسمية، بما في ذلك الهياكل الرسمية والعمليات والأنظمة التي تشكل المنظمة يمكن فهم التصميم التنظيمي القابل للتغير على أنه تصميم يمكن التأثير عليه بسهولة ويمكن تغييره بسهولة. تعتمد التصميمات التنظيمية القابلة للتغير التي يتم التوصل إليها من خلال التغير الرقمي على التقنيات الرقمية والهياكل الرشيقة للتكيف بسرعة مع الفرص والتهديدات البيئية. تم تحديد المنظمات المتغيرة بلا هوادة في صناعات البرمجيات على وجه الخصوص. إن الشركات الرقمية تتكيف بسرعة من خلال آليات التشغيل القائم على البيانات (على سبيل المثال، المراقبة الدقيقة وتصنيف المستخدمين بناء على التقنيات الرقمية)، والتحول السريع (على سبيل المثال، إعادة تعريف الأسواق الأساسية والهويات والأنشطة بسرعة) والإصدار الفوري (على سبيل المثال، الابتكار الديناميكي للعروض الرقمية القائمة على ملاحظات العملاء). أكدت نتائج الدراسات ان الشركات المعاصرة تقوم بخطوة عامة لتكوين منظماتها لتمكين ودعم مثل هذه الآليات. حيث تستند

العمليات واتخاذ القرار القائم على البيانات إلى عمليات تجارية آلية وقائمة على البيانات وافترضية، بالإضافة إلى الإدارة التي تركز على التكنولوجيا المدعومة. علاوة على ذلك، تدعم الهياكل التنظيمية القابلة للنفاذ والرشيقة التحول السريع. يمكن خلالها ربط نتائج نماذج الأعمال الرقمية التي تركز على تجربة العملاء والمنتجات الذكية المتصلة والمخصصة بآلية الإصدار الفوري، حيث إنها عروض سوقية قابلة للتكيف ديناميكيا وقابلة للتطوير. (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, p. 1168).

تدعم الشركات التحرك نحو تصميم تنظيمي قابل للتغير بعدة طرق. أولا، كما يتضح من آليات الابتكار حيث تجمع المعرفة والقدرات الجديدة الضرورية. على سبيل المثال، من خلال الانخراط في الابتكار الرقمي، يتم إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة تسمح بالإصدار الفوري. من خلال البناء على القدرات الرقمية الجديدة والتفاعل بين الإنسان والآلة، يمكن تحقيق العمليات التي تعتمد على البيانات. يساعد تطوير استراتيجية الأعمال الرقمية والتسارع الرقمي والتعبئة الرقمية في إذابة تجميد المنظمة من أجل التحول السريع. ثانيا، تظهر آليات التكامل أن الشركات تدمج هذه المعرفة والقدرات الجديدة مع ما هو موجود بالفعل في مؤسستها. هنا تتباعد الشركات الرقمية والشركات غير الرقمية، حيث يتعين على الأخيرة التعامل مع تصميم تنظيمي قائم مسبقا، مما يتطلب استراتيجية تحول رقمي وتناغم مادي رقمي، في حين يتم بناء الشركات الرقمية بانتظام من الصفر ومع ذلك، وكما تشير آليات فتح المنظمات وزيادة المرونة التكنولوجية، فإن التحرك العام نحو قدرة أكبر على التكيف أمر واضح. إن الملاحظة المهمة هنا هي أن هدف هذه القدرة على التكيف يرتبط ارتباطا وثيقا بالتناغم مع بيئة الشركة. ويمكن ملاحظة ذلك في نتائج المنظمات الموجهة نحو النظام البيئي والمدمجة. وباختصار، يلاحظ أن هناك تحولا نحو التصميم التنظيمية القابلة للتشكيل والتي تمكن الشركات من التكيف باستمرار مع بيئاتها. إن فكرة المنظمات القابلة للتكيف باستمرار ليست جديدة) على سبيل المثال، ومع ذلك، يبدو من الأسهل بكثير على الشركات، عبر السياقات وليس فقط في صناعات البرمجيات، أن تدرك مثل هذه الحالة بالفعل. على سبيل المثال، فإن إمكانية الوصول إلى كميات كبيرة من البيانات والتقنيات لتحليلها للكشف عن التغيرات البيئية، فضلا عن القدرة على تكييف الأنشطة القائمة على التقنيات الرقمية المرنة، ربما تلقائيا، تسمح بتغيرات مستمرة على أساس ردود الفعل البيئية أو الفرص الناشئة. ومع ذلك، في الوقت نفسه، يصبح من الصعب أيضا التمييز بين مصدر التغير وما إذا كان يتكشف داخل حدود لشركة أو غيرها. (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, p. 1168).

وبشكل خاص، توفر التقنيات الرقمية إطلاقا فوريا. إن مثل هذه التقنيات، كونها ذات طبيعة توليدية، تسمح بالابتكار المستمر، والذي غالبا ما يتم تحقيقه من قبل أطراف خارجية، مثل العملاء أو المطورين وعلاوة على ذلك، قد يكون جزء كبير من التركيب التكنولوجي خارج سيطرة شركة معينة وقد يتطور بشكل

غير متوقع، بناء على إرادة جهات خارجية، مثل عمالقة التكنولوجيا أو الشركات الرقمية. إن التحول السريع يتطلب من الشركات تغير مواقعها وقدراتها وفقاً للفرص الجديدة الناشئة والقابلة للتلاشي بشكل ديناميكي. وبالتالي، في سياق التحول الرقمي، يساهم التكيف المستمر الذي تتيحه التصميمات التنظيمية القابلة للتشكيل في التقاء شامل للاضطرابات البيئية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والقدرات التنظيمية. وهذا ما يسمى "الديناميكيات البيئية الرقمية"، وهي ظاهرة "لا يوجد فصل بين عناصرها الأساسية الثلاثة، ولكنها تشكل وحدة التفاعلات المندمجة بين العناصر الثلاثة. وعليه، فإن هذا التقاء شامل يختلف عن وجهات النظر التقليدية التي ميزت بين التغير التنظيمي باعتباره ناتجا عن التكنولوجيا أو الوكالة التنظيمية أو التفاعل الاجتماعي وبينما تظل هذه الجوانب ذات صلة في حد ذاتها فإنها تصبح أيضاً متشابكة بشكل لا ينفصل في سياق التكنولوجيا الرقمية. وعلاوة على ذلك، مع تزايد أهمية التكنولوجيات الشاملة الأساسية وسهولة الوصول إليها على نطاق واسع للشركات ومع تزايد أهمية الجهات الفاعلة الخارجية في تقديم القدرات المهمة، تصبح تفاعلات المنظمات مع بيئاتها واندماجها فيها أكثر تعقيداً وكثافة. وبالتالي، فإن وجهة نظر أوسع، تتجاوز التصميم التنظيمي، مطلوبة لتوسيع فهمنا للتكنولوجيا الرقمية (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, p. 1168).

2- تطبيقات التطور التكنولوجي ضمن المنظمات

تبدو التقنيات المعنية، مثل تحليلات البيانات الضخمة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتكنولوجيا الهاتف المحمول أو الحوسبة السحابية، مختلفة تماماً عن تكنولوجيا المعلومات وعلى النقيض من أنظمة المؤسسات التقليدية، فإنها تظهر خصائص جديدة: إذ ينظر إليها على أنها مولدة وقابلة للتشكيل وتركيبية (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, p. 1160) إن التعبئة من أجل التحول الرقمي وتسريعه من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو نشاط حاسم آخر على المستوى الاستراتيجي، ويستخدم، من بين أمور أخرى، لجذب جيل جديد من العمال ولتأسيس عقلية رقمية مع التركيز على العمليات بشكل أكبر ولكن ضمن التوجه الاستراتيجي، فإن استغلال القدرات الرقمية والاستفادة منها أمر مهم للمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بالقدرات المعلوماتية عبر الإنترنت (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, p. 1168).

وفقاً لهيلترل هناك تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا في المنظمات، مثل:

✓ استخدام الفيديو ومؤتمرات الفيديو والواقع الافتراضي في التواصل داخل المنظمات. من خلال هذه المرافق، يمكن للموظفين داخل المنظمة إجراء اتصالات وجهاً لوجه مع أعضاء آخرين من فريقهم قد يكونون

بعيدين. في الولايات المتحدة، استخدمت العديد من الشركات الكبرى تقنية الواقع الافتراضي، على سبيل المثال، بوينج وول مارت

✓ إنترنت الأشياء (IoT) الذي ينطوي على الاتصال، وهو أمر ضروري في إدارة الأعمال. يمكن الاستفادة من إنترنت الأشياء بطرق مختلفة، من التجميع إلى أتمتة المعدات والبنية الأساسية التي تدعم العمل. أصبح استخدام إنترنت الأشياء شائعًا بشكل متزايد نسبيًا مقارنة بأنواع أخرى من التكنولوجيا. العديد من

الشركات التي تستخدم إنترنت الأشياء هي PINS Indonesia و eFishery و Singapore Power
✓ التحكم الصوتي والمساعدون الافتراضيون الذين يتضمنون معالجة اللغة والتكامل مع السحابة يسمحون بزيادة إنتاجية العمل. ومن أمثلة المساعدين الافتراضيين Google Assistant و Alexa و Cortana و

✓ تستخدم الرؤية الحاسوبية لمراقبة وتسجيل سلوك التسوق لاختيار طرق الدفع. ومن أمثلة الشركات التي تستخدم هذه التكنولوجيا Amazon و Fed-Ex و

✓ الذكاء الاصطناعي هو تقنية يمكنها تسجيل المعلومات ومعالجتها. كما يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم توصيات. في شركات الفنادق، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لإرسال معلومات إلى العملاء حول الطقس الحالي أو أيضًا التوصية بأماكن لتناول الطعام. ويمكن تلقي هذه المعلومات مباشرة من قبل الأشخاص الذين يتم اكتشاف تواجدهم حول الفندق.

غالبًا ما تستخدم تقنية Blockchain أو دفتر الأستاذ في القطاع المالي. تعمل تقنية دفتر الأستاذ التي تستخدم blockchains على تحسين كفاءة وتتبع المعاملات (Renanita1 & Himam, 2020, p. 2)

3- الآثار المترتبة للتحويل التكنولوجي على هياكل العمل

إن استخدام التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى دمج الموارد البشرية والأفراد والتكنولوجيا نفسها. ونتيجة لذلك، فإن دمج هذه الأشياء الثلاثة يؤدي إلى التحويل في المجالات التالية:

كيف وأين تعمل أصبح الجيل الجديد، جيل Y، جزءًا من المنظمات. ويعتبر جيل Y جيلًا على دراية بالتكنولوجيا ولديه مهارات تعاونية عالية

إن الصور النمطية المتأصلة في جيل Y هي أنهم سيئون ولديهم موقف متفوق. من ناحية أخرى، يهيمن على الموظفين القدامى جيل X الذي يتمتع بخصائص مختلفة عن جيل Y. يجب على موظفي جيل X التكيف مع استخدام التكنولوجيا. يبدو أن الاختلافات بين الأجيال داخل المنظمات تتطلب من المنظمات استخدام استراتيجيات مختلفة عند التعامل مع الموظفين. يصبح كل موظف خبيرًا في حجراته الخاصة. من ناحية أخرى، تطلب المنظمات التواصل بين الفرق. مع التكنولوجيا، يمكن للموظفين التفاعل مع بعضهم البعض

في أي مكان وفي أي وقت. يمكن للموظفين الاستمرار في العمل معا عن بعد. تفتح مثل هذه الظروف فرصا للتعاون، وهو مفتاح أساسي في المنظمات يمكن أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في تنظيم مساحة العمل إلى خلق مكان عمل إنساني. يمكن أن يساعد استخدام الذكاء الاصطناعي في غرفة أو بيئة مكان العمل في معايرة الراحة في مكان عمل الموظفين وإدارة كفاءة الغرفة.

أ- التغيرات في العمل

وفقا لسوهاج فإن التكنولوجيا تغير أنماط العمل. فالعلاقات الإنسانية تعتمد على كيفية بناء العلاقات الاجتماعية ذات المغزى داخل المنظمة. إذا أعاق استخدام التكنولوجيا تشكيل المجموعات التي اختارها الناس لأنفسهم، فسوف يتعطل التماسك بين المجموعات. ومع ذلك، إذا مكنت التكنولوجيا الموظفين من استخدام مجموعة مهاراتهم، وقللت من الإشراف، وزادت من استقلالية مجموعات العمل، فستكون المنظمة فعالة. (Renanita1 & Himam, 2020, pp. 2-3)

وعلاوة على ذلك، أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة إلى تغير العمل بسبب الطلب على زيادة المهارات والقدرات الفكرية. نتيجة لذلك، هناك زيادة في الطلب على العمال متعددي المهن المتعلمين والذين يلبيون متطلبات الوظيفة. (Renanita1 & Himam, 2020, pp. 2-3) لذلك يجب على المنظمات الاستمرار في توفير الفرص للموظفين حتى يتمكنوا من تعلم مهارات جديدة. (BURAK & UZUNÇARŞILI, 2022, p. 137)

ب- التغيرات في الأنشطة التجارية

لقد أدى استخدام التكنولوجيا أيضا إلى تغير أنشطة الشركات وهناك ثلاثة أنشطة تجارية:

- نوع من التحول الرقمي يركز على روابط الأنشطة. النشاط الرئيسي لهذا النوع من الشركات هو تنسيق أنشطة الشركة باستخدام التكنولوجيا الحالية، وليس لإنشاء أنشطة جديدة ولكن لتحسين الأنشطة الحالية. مثال على هذا النوع من الشركات هو استخدام Biomérieux للتكنولوجيا.
- نوع من التحول الرقمي يركز على روابط الموارد، حيث يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى إنشاء أنشطة جديدة في الشركة. على سبيل المثال، التعاون بين IBM وDassault Systems، حيث تعمل الشركتان في البداية في خطوط أعمال مختلفة ولكن تمكنتا من التعاون لإنتاج أداة تشخيص رقمية.
- نوع من التحول الرقمي يركز على الروابط بين الأطراف الفاعلة، ويتميز بالتنسيق بين الشركات التي تنتج تكاليف المعاملات. تقوم الشركات المشاركة ببناء الاتصال وإعادة التركيب
- وبالتالي يمكن أن يزيد ذلك من القدرة التنافسية والربحية. (BURAK & UZUNÇARŞILI, 2022, p. 137).

ج- اتخاذ القرار التنظيمي

يعتمد اتخاذ القرار على المعرفة. في المنظمات، ويتم إنشاء المعرفة بشكل مشترك من قبل أعضاء المنظمة، ليس فقط من قبل المديرين ولكن أيضا من قبل الموظفين وأصحاب المصلحة. ويمكن أن يؤدي استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي إلى إنتاج كميات كبيرة من البيانات أو ما يسمى بالبيانات الضخمة. تتيح البيانات الضخمة الفرصة للمنظمات للعثور على المعرفة المخفية وتوليد المعرفة الجديدة وتحسين المهارات التحليلية تمكن البيانات الضخمة من تبادل المعرفة بين الجميع وداخل المنظمات. تأتي هذه المعرفة من البيانات التجريبية المسترجعة من الميدان. (Renanita1 & Himam, 2020, pp. 2-3)

د- عمليات الاختيار والتوظيف

تتطلب عمليات الاختيار والتوظيف الوقت والمال. ومع ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي وعمليات الاختيار يمكن أن يكون أسهل. يمكن للروبوتات تنفيذ كل عملية من فحص ملفات تعريف المرشحين من الموظفين إلى إجراء المقابلات. بعد ذلك، يمكن للشركة استرداد بيانات الاختيار من روبوت الذكاء الاصطناعي واستخدامها كاعتبار لتجنيد موظفين جدد يناسبون ملف تعريف الشركة. (Renanita1 & Himam, 2020, pp. 2-3)

لقد اخترقت التقنيات الرقمية الشركات بشكل هائل وسريع. لقد أدت التغيرات التكنولوجية السريعة إلى تحويل تصميمات العمل التنظيمي من خلال زيادة المرونة والتمكين. ومع ذلك، فقد أثرت التقنيات الرقمية سلباً على المنظمة من خلال عدم فصل الحياة الشخصية عن العمل. لقد خلقت التقنيات الرقمية تحديات اجتماعية هائلة من خلال القصف المستمر لرسائل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني لذلك، زادت ساعات عمل الموظفين لأنهم ملزمون أحياناً بالرد. وعلاوة على ذلك، عززت أنظمة المعلومات التنظيمية التفاعلات العاطفية من خلال زيادة مشاعر الغضب والحزن والإحباط (Khaw, et al., 2023, p. 19145)

4- أجندة التغير التنظيمي الرقمي

طرحنا التحولات الرقمية العديد من القضايا الواجب معالجتها لتحديد نمط التغير المستقبلي، كالنظر في كيفية تفاعل الروبوتات مع السلوكيات في بيئة معينة (مثل تفاعل الأطباء مع الروبوتات) وكيف يمكن للجهات الفاعلة الجديدة مثل المواهب الرقمية المستأجرة مقاومة التنشئة الاجتماعية وإحداث التغير في الشركات القائمة. ومن المثير للاهتمام أيضا التحقيق في كيفية تطور مثل هذه العلاقات النظرية عندما يكون الجهات الفاعلة الجديدة غير بشرية، مثل الروبوتات أو الأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي. وعلى نحو مماثل، قد يتساءل المرء عما إذا كانت النظريات المتعلقة بالتعلم التنظيمي بحاجة إلى التكيف مع الحقائق الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، حيث يعتمد التعلم بشكل متزايد على البيانات، وربما يتم أتمتته

وضبطه على البيئة الخارجية. وبالتالي، في حين أن العمليات التي تعتمد على البيانات لديها القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بشكل مستقل (ما يسمى "التعلم أحادي الحلقة")، مع ظهور الذكاء الاصطناعي، فقد ينتشر هذا أيضا إلى مستويات أعلى من التعلم، كما أشار هوانغ وآخرون يرتبط التحول السريع أيضا بـ "التعلم المزدوج" أي تغير الروتينات من أجل تصحيح الأخطاء المكتشفة) أو حتى "التعلم الثنائي" (الموصوف بأنه تعلم كيفية التعلم. قد يثير هذا الأتمتة القائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي تساؤلات حول الوكالة البشرية في التعلم التنظيمي. وفي هذا الصدد، تنشأ أسئلة تتعلق بفكرة القدرات الديناميكية وكما كشفت آليات الابتكار في إطارنا، فإن الشركات تدمج المزيد والمزيد من التقنيات الرقمية في قدراتها التشغيلية. أما بالنسبة للطبيعة الديناميكية الخاصة لهذه القدرات التشغيلية الرقمية فقد يتلشى الفرق بين القدرات العادية والديناميكية، حيث أن القدرات القائمة على التكنولوجيا الرقمية قابلة للتكيف بسهولة بالغة. (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, pp. 1178-1179)

قد يبحث البحث المستقبلي ما إذا كان التحول الرقمي يؤدي إلى النتيجة المتناقضة على ما يبدو والتي مفادها أن الشركات تتكيف بشكل أسرع من أي وقت مضى على أساس القدرات العادية المرنة، بينما تنقلص الحاجة إلى القدرات الديناميكية بالمعنى التقليدي. فالتغير التنظيمي يمكن أن ينشأ ويتشكل من خلال الانفجارات المتقطعة مثل التقنيات الجديدة الناشئة. تبدو نظرية التوازن المتقطع بمثابة طريق واعد للتحقيق في هذا الأمر. ومع ذلك، نظرا لأن التحرك نحو الرقمنة يعادل التحرك نحو المزيد من الديناميكيات، فقد لا تكون هناك مرحلة جديدة من الاستقرار أو التوازن. وينطبق الشيء نفسه على نظريات التغير المخطط. يجب أن يبحث البحث المستقبلي في كيفية تكييف مثل هذه الحسابات لربط الانفجارات المتقطعة بالديناميكيات المستمرة. إن أحد الطرق الواعدة لذلك هو النهج الذي يجمع بين النهج الخطي للتنمية التنظيمية ونظريات التغير الدوري.

عند استخدام منظور التحول النظامي، تبدو وجهات النظر المستمرة من بيئات السكان والمجتمع كافية للتحقيق في كيفية ظهور أشكال تنظيمية رقمية جديدة وتحولها إلى مؤسساتية عبر المجالات والنظم البيئية. وبالمثل، يبدو من المثير للاهتمام التحقيق في كيفية ارتباط المنافسة والتعاون بين الشركات الناشئة الرقمية والشركات القائمة بالهيكل التنظيمية. وعلاوة على ذلك، تبدو نظريات العمل واعدة نظرا لأهمية النظم البيئية للأعمال الرقمية. ومع ذلك، ينبغي للبحوث المستقبلية أن تفحص التعديلات الضرورية لأن العمل الجماعي لم يعد حدثا محددًا، بل عملية مستمرة لا تنتهي أبدا في أنظمة الأعمال الرقمية والتي تنطوي على مجموعات متغيرة باستمرار من الجهات الفاعلة. ومن بين العدسات المثيرة للاهتمام بشكل خاص في هذا الصدد قد يتم استخدام عالم التغير فيما يتعلق بكل من وجهات نظر التغير التنموي الأربعة. وعلاوة على

ذلك، تبدو النظريات التي تجمع بين عناصر التغير المستمر والتغير المتقطع ذات قيمة خاصة (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, pp. 1178-1179)

عندما تتجاوز حدود ظاهرة التغير التنموي النماذج النظرية الراسخة، فإنها توفر فرصة للتقدم نظرياً من خلال توليد نماذج جديدة أو تكييف النماذج الموجودة. وبالنسبة للآخر، هناك طريقتين عريضتين للعمل المستقبلي. فوجهات نظر التغير المستمر تتناسب عموماً مع ظاهرة التغير التنموي بشكل جيد، كما حددت بعض الاختلافات خاصة فيما يتعلق بأخذ تصرفات الجهات الفاعلة الخارجية في الاعتبار، وعند استخدام وجهات النظر الكلية أيضاً. بالإضافة إلى أن الربط بقوة بين التغير التنموي والتحول نحو التغير المستمر، قد يكون ناتجاً عن انفجارات متقطعة. وبالتالي، قد تكون وجهات نظر التغير العرضي مفيدة، مع التكيف مع عدم افتراض حالة نهائية أو فترة تجميد.

عند استخدام منظور التغير العرضي للتأثير التكنولوجي، قد تكون النظريات المستمرة للانتشار المؤسسي مفيدة للغاية. على وجه الخصوص، يمكن استخدامها للتحقيق في كيفية اعتبار اللبنة الأساسية المؤسسية الجديدة، مثل البرامج الجديدة والممارسات الرقمية، وإعادة تشكيل ترتيبات العمل التنظيمية على نطاق واسع عبر حدود الصناعة التقليدية. وعلى نحو مماثل، قد تؤدي توقعات العملاء الرقمية الجديدة أو الممارسات الاجتماعية، كأثر غير مباشر للتكنولوجيا الجديدة، إلى التكيف في نماذج الأعمال أو تصميمات المنتجات عبر السياقات وقد تكون نظريات هيكل التكنولوجيا مفيدة لتتبع عواقب التفاعلات مع التكنولوجيات الرقمية فيما يتعلق بالتغير التنظيمي. ومع ذلك، يجب تكييف مثل هذه النظريات لتشمل التأثير المتغير الذي قد يخلقه الجهات الفاعلة الخارجية، التي تستفيد من القيم والقواعد والموارد المتباينة من خارج المنظمة، على الشركة عند التفاعل من خلال التكنولوجيا الرقمية المشتركة. على سبيل المثال، وجد أن مطوري البرامج الخارجيين غير المتجانسين والمشتتين يغيرون هياكل خلق القيمة للشركات المحورية، في حين تظل العواقب الأخرى المتعلقة بالتغير التنظيمي غير مستكشفة. (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, pp. 1178-1179)

كما يمكن أن تكون النظريات المتعلقة بانقطاعات التكنولوجيا مفيدة من منظور عرضي لتقييم التأثيرات المحتملة للتكنولوجيا الرقمية الجديدة على المنظمات. ومع ذلك، عند استخدام مثل هذه العدسات، من المهم دمج السمات المحددة للتكنولوجيات الرقمية. قد تؤدي قدرة هذه التكنولوجيات على الإنتاج والمرونة إلى مسارات متعددة ومختلفة في نفس الوقت، مما يجعل التمييزات التقليدية مثل التكنولوجيات التي تعزز الكفاءة مقابل التكنولوجيات المدمرة إشكالية. هنا، تبدو نظرية التراكم الإبداعي واعدة للغاية، حيث تسمح بتفسير العواقب التكنولوجية الثورية والتطورية، وبالتالي التوفيق بين الأفكار من المنظورين العرضي

والمستمر. عند استخدام منظور التراكم الإبداعي للتكيف المقسم، يمكن أن تكون النظريات المستمرة للتفاعل بين الأشخاص والتواصل الاجتماعي مفيدة للتحقيق في كيفية تعلم الجهات الفاعلة التنظيمية الراسخة للتكنولوجيا الرقمية الجديدة. (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2021, pp. 1178-1179)

المبحث السابع إدارة الموارد البشرية ومواكبة التغير التنظيمي

أثناء التغير التنظيمي، يواجه مديرو الموارد البشرية والموظفون العديد من التغيرات الإجرائية والثقافية والعاطفية والإدارية. كانت وظائف وأدوار المتخصصين في الموارد البشرية موضوع نقاش كبير في العقود الأخيرة، بما في ذلك الحجج حول الموارد البشرية ككل وكيف ترتبط بمبادرات الإصلاح التنظيمي. على وجه الخصوص، يعبر الموظفون الذين عانوا من تغيرات متكررة عن عواقب نفسية غير مواتية، مما يشكل تحدياً أمام تحقيق النتيجة المقصودة من التغير التنظيمي بنجاح (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, p. 7)

المطلب الأول إدارة الموارد البشرية ضمن مبادرات التغير

لقد تم التحقيق في خطط إدارة الموارد البشرية في سياق التغير التنظيمي باستخدام مناهج مختلفة من قبل الأكاديميين في مجال العلوم التنظيمية. هناك حاجة إلى إعادة هيكلة كبيرة لخطط إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والمكافآت والتدريب والتطوير والتخصصات المرتبطة بها، يتعرض محترفو الموارد البشرية لضغوط متزايدة لتوسيع مسؤولياتهم بطرق تعود بالنفع على منظماتهم. هناك العديد من الوظائف الأخرى التي يجب شغلها، مثل "الموضع التكتيكي"، و"الناشط الجدير بالثقة"، و"باني القدرات"، و"ناشط التغير"، و"مبتكر الموارد البشرية"، و"مروج التكنولوجيا" وغالباً ما يعمل مديرو الموارد البشرية كقنوات اتصال بين أصحاب المصلحة. من خلال المساهمة في تطوير المهارات الديناميكية للشركة، يمكن لخطط إدارة الموارد البشرية التأثير على نجاح التحول التنظيمي ويثبت مديرو الموارد البشرية أنهم يستحقون ثقة أصحاب العمل من خلال المشاركة النشطة في حملات التغير. إن الكفاءات المرتبطة بالأعمال التجارية ضرورية لمحترفي الموارد البشرية لكي يتحولوا إلى شركاء استراتيجيين ووكلاء للتغير، حيث تساعد هذه الكفاءات على فهم أهداف التغير التنظيمي والعمل كشركاء استراتيجيين متكاملين، لوحظ أن التغير التنظيمي، مثل التحول إلى التصنيع المرن، يجب أن يكون مصحوباً بممارسات الموارد البشرية المصممة جيداً وتفويض الموارد البشرية من خلال فهم قيم المديرين التنفيذيين وتكوين الشراكات. (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, p. 17)

إن فكرة أن تنمية الموارد البشرية هي وظيفة استراتيجية وأن ممارسي تنمية الموارد البشرية هم وكلاء للتغير يعملون في شراكة تجارية استراتيجية مع المديرين التنفيذيين تتفق مع دعوة

فيليبس وشاو للمدربين للتطور إلى أدوار "مستشار التدريب" و"مستشار التعلم" و"مستشار تغير المنظمة". ومع ذلك، وكما زعم المؤلف سابقاً، لكي يصبح ممارسو تنمية الموارد البشرية خبراء حاً، يحتاجون إلى استخدام نتائج الأبحاث ذات الصلة بالإدارة عالية الجودة وتنمية الموارد البشرية لإعلام وتشكيل وتقييم فعالية استشاراتهم وممارسات وكالات التغير (Hamlin, 2016, pp. 9-10)

1- التخطيط الاستراتيجي والمحاذاة

في بداية أي مبادرة تغير، يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً حيوياً. وتضمن مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط إعطاء الأولوية للجانب البشري من التغير. ويتضمن ذلك مواءمة أهداف التغير مع الأهداف والرؤية العامة للمنظمة. ويعمل محترفو الموارد البشرية عن كثب مع القيادة العليا لتطوير خطة شاملة لإدارة التغير تتناول التأثيرات المتوقعة على الموظفين. يتضمن ذلك تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة للحالة المستقبلية، وتقييم قدرات القوى العاملة الحالية، والتخطيط لبرامج التدريب والتطوير لسد أي فجوات. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضاً تحديد المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تنشأ أثناء عملية التغير. ويمكن للموارد البشرية إجراء تقييمات شاملة للمخاطر لفهم المصادر المحتملة للمقاومة وتطوير استراتيجيات لمعالجتها بشكل استباقي. ومن خلال توقع هذه التحديات والتخطيط لها، تساعد الموارد البشرية في إنشاء إطار قوي لإدارة التغير يقلل من الاضطرابات ويزيد من فرص النجاح. (Joshi, 2024, p. 1181)

2- تحسين فهم الموظفين للتغير

نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية تنطوي عادة على مسائل اختيار الموظفين وتدريبهم وتنمية القيادة، فقد يكون لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على قدرة الموظفين على التكيف. ولأن الموظفين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، فإن التغيرات التي تحدث في المنظمات يمكن أن يكون لها تأثير عميق على صحتهم ورفاهتهم. العلاقات بين أربع خطط محددة لإدارة الموارد البشرية المشاركة في الوظيفة، والترقية الداخلية، وتصميم الوظيفة، والتوازن بين العمل والحياة، والرفاهية في العمل - مهمة بشكل خاص أثناء التغير التنظيمي. إن الدور المعتدل للمشرفين، والذي يمكن أن يتداخل مع تأثيرات تصميم الوظيفة والتوازن بين العمل والحياة على الرفاهية، واضح، خلال التغيرات التنظيمية، يتم تخفيف تأثير مقاومة التغير من خلال الاستعداد للتغير والثقة والدعم المتصور من المنظمة والروابط العاطفية، والتي تقلل وتقلص الفجوة بين المقاومة والاستعداد على وجه الخصوص، قد يشعر الموظفون في الثقافات التي تتميز بتجنب عدم اليقين الشديد بعدم الأمان عند مواجهة التغيرات. يمكن أن يؤدي دعم المشرف والترويج الداخلي والتوازن بين العمل والحياة للأفراد في المنظمات المتغيرة أيضاً إلى تحسين رضا الموظفين. تؤثر هذه الممارسات على تطوير

والحفاظ على الرفاهية، تساعد الرغبة في التغير والثقة وإدراك الدعم التنظيمي والروابط العاطفية في تقليل تأثير مقاومة التغير أثناء التغيرات التنظيمية وتضييق الفجوة بين الاستعداد والمقاومة.

على الرغم من بقاء عدم اليقين فيما يتعلق بالتفاعل بين أنظمة الحوافز والتدريب ونتائج التعلم التنظيمي، فمن المعتقد عمومًا أن المنظمات يجب أن تصمم برامج تدريبية تعمل على تحسين فهم الموظفين للتعلم التنظيمي ومشاركتهم في تحقيق أهداف الشركة من خلال تشكيل تصورات الموظفين للتعلم التنظيمي والسلوك المتوقع في مكان العمل، تؤدي بيانات المهمة والسياسات الداخلية إلى إضفاء الطابع الداخلي على أهداف التعلم التنظيمي. إن إعطاء الموظفين دورًا أكثر أهمية في وظائفهم والمزيد من المرونة لاتخاذ خياراتهم الخاصة قد يؤثر بشكل إيجابي على وجهات نظرهم. ومع ذلك، من الأهمية بمكان إدراك أن السلوك التمكيني لا يرتبط بالضرورة بتصورات أكثر إيجابية لسير العمل بين العمال. الموظفون الذين يشعرون أن لديهم تأثيرًا أكبر على عملهم، من خلال قياس المشاركة في العمل أبلغوا عن مستويات أعلى من التدفق.

خلال التغير التنظيمي غالبًا ما ترتبط نتائج الموظفين مثل الالتزام العاطفي بالتغير بشكل إيجابي بالحوافز وتوظيف الموظفين والتواصل، لكنها لم تختلف بعد تعديل المتغيرات مثل استقرار الوظيفة والنمو الوظيفي والأداء والتعاون والاستقلالية، تعمل مبادرات التغير المتعددة والطويلة الأجل على تعزيز المواقف السلبية تجاه التغير. بحيث يجب على خطط إدارة الموارد البشرية إعطاء الأولوية للمبادرات مثل التعاون ومراكز التوظيف الداخلية وفوائد التقاعد المبكر لتسهيل التكيف الفعال والسريع مع التغير كما يجب تدريب إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر انسجامًا مع مؤشرات التغير التنظيمي وتكون أكثر قدرة على الاستجابة بشكل عقلاني عندما تنشأ مثل هذه المواقف. قد يكون التعلم القائم على السيناريو الذي يتوقع الأنشطة المرتبطة بالتغير، مثل عندما يعمل الشخص كعامل تغير، بدلاً من محفز أو ميسر للتغير، مفيدًا في برامج التدريب والتعليم التي تستهدف المديرين التنفيذيين الطموحين للموارد البشرية يمكن لبرامج إشراك الموظفين أيضًا أن تؤثر على الابتكار، مما يؤدي إلى تنفيذ أسرع للتغيرات الاستراتيجية. يجب أن يتطابق معدل تطوير برامج إشراك الموظفين مع معدل تطوير القيادة التنظيمية. من المهم ملاحظة أن الارتباط بين برامج إشراك الموظفين وسرعة الابتكار والكفاءة يتبع علاقة عكسية على شكل حرف U ، وتكون خطط إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية عندما يتم تصميمها للتعامل مع دورات التغير الأساسية في الشركة

في الآونة الأخيرة، ابتكر العلماء ووسعوا مفهوم القدرة على التكيف مع الكفاءة، وهو مفهوم ذو أهمية مباشرة في مجال التغير التنظيمي، لأنه يسهل على الموظفين التكيف مع التغير وقد تتأثر قدرة الموظفين على التكيف مع التغير التنظيمي بعوامل مثل الدافع الذاتي، والمواقف المتقبلة، والخصائص الفردية، وتقنيات التدريب، وأسلوب القيادة يمكن لخطط إدارة الموارد البشرية التي تركز على تطوير المرونة لدى الموظفين

أن تخفف من التداعيات السلبية لمقاومة التغير، ويمكن للثقة والدعم التنظيمي المتصور والانفتاح على التغير أن تقلل الفجوة بين المقاومة والاستعداد. (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, pp. 17-18)

3- زيادة التواصل بين الإدارة والموظفين.

تتضمن ديناميكيات مكان العمل العلاقات الشخصية والتفاعلات القائمة على الهوية وبنية السلطة. يمكن أن تؤدي خطط إدارة الموارد البشرية المشوشة إلى ضعف التواصل بين مديري الموارد البشرية والموظفين، مما يؤدي إلى نتائج سلبية وضيق. إن أحد أنواع التحرش الشائعة في بيئة العمل المؤسسي هو التنمر غير الشخصي الموجه نحو الأسفل والمرتببط بدور الضحية التنفيذي ومستوى مشاركته في المجموعة. وقد تم الإبلاغ عن الاستعلاء والترهيب والمعاملة غير العادلة للعمال والعنف الجسدي كأشكال من التنمر التي يستخدمها المديرون أثناء عملية التغير، قد تظهر المشاعر السلبية تجاه التغير، مثل المقاومة، عندما يعتقد الموظف أن شركته تعامله بشكل غير عادل بسبب ظروف العمل السيئة أو محاولات التغير غير المدارة بشكل صحيح (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, pp. 18-19)

غالباً ما يكون التغير التنظيمي وقتاً للارتباك الواسع النطاق، مما يؤدي إلى ضرورة أن يفتح قسم الموارد البشرية قنوات الاتصال مع الموظفين. ليس هذا فحسب، بل إن إبقاء الموظفين على اطلاع بما يمكن توقعه خلال كل خطوة من خطوات عملية التغير، من الضروري استخدام أساليب مثل الاتصالات المكتوبة وربما اجتماعات المجموعات. يمكن أن تتيح الملاحظات للموارد البشرية معرفة مدى نجاح التغيرات وما إذا كانت التعديلات قد تكون ضرورية. كما أن الاتصالات الفعّلة التي تعلم أصحاب المصلحة المختلفين عن سبب التغير وفوائد التنفيذ الناجح بالإضافة إلى تفاصيل التغير ستساعد في إدارة التغير بنجاح. (Adeniji, Osibanjo, & Abiodun, 2013, p. 145)

إحدى الطرق التنظيمية الشائعة لإدارة التغير هي تزويد الموظفين بالمعلومات أثناء برامج التغير. ومع ذلك، لم تستوعب الدراسات بعد بشكل كامل تأثير مصادر المعلومات على استجابات الموظفين للتغير. من المرجح أن ينجح الموظفون في التعامل مع التغير التنظيمي إذا منحوا المزيد من المرونة لاتخاذ القرارات في العمل، وتم تشجيعهم على اتخاذ المبادرة، وتم إلهامهم للعمل في فرق، وآخرون، تكون خطط إدارة الموارد البشرية فعّالة عندما يتولى مديرو الموارد البشرية أدوار وكلاء التغير الاستراتيجي والخبراء الإداريين. إن إشراك وكيل التغير الاستراتيجي يخفف من العلاقة بين شدة التغير وتشاؤم العمال. قد يشعر مديرو الموارد البشرية بأنهم مجبرون على لعب أدوار تحفيزية أثناء التحولات المهمة. ومن الممكن أيضاً أن يشكل الموظفون دور الموارد البشرية بدلاً من الموارد البشرية وحدها، وبالتالي تشكيل تشكك الموظفين. قد تجد شركات الموارد

البشرية صعوبة أكبر في أن تصبح وكلاء تغير استراتيجيين عندما يكون تشكك الموظفين سائدا. في مثل هذه البيئات، يجب على الموارد البشرية إعطاء الأولوية للمبادرات التي تزيد من الإنتاجية وتمكين العمال يمكن أن تساعد الترقيات الداخلية الأشخاص على النمو وتغير آرائهم فيما يتعلق بالتغير التنظيمي من خلال منحهم المزيد من التحكم في حياتهم المهنية ومستقبلهم. يمكن تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع النتائج السلبية للتغير من خلال فهمهم لفرص الترقية المرتبطة بالتغير ومع ذلك، يمكن للمنظمات التي لا تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لإنشاء بيئات صديقة للتغير التعامل مع عمليات التغير من خلال اختيار واستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمهد الطريق للتكامل السلس للتغير (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, pp. 18-19)

نشأ التواصل بين الموظفين من مفهوم الشفافية التنظيمية يوفر التواصل معلومات إيجابية وسلبية للموظفين في الوقت المناسب، علاوة على ذلك، يعزز التواصل بين الموظفين القدرة التنظيمية للموظفين ويحمل المنظمات المسؤولية عن الممارسات والسياسات يشمل التواصل بين الموظفين الشفافية والمساءلة والمشاركة والمعلوماتية. (Khaw, et al., 2023, pp. 19142-19141)

3- بناء ثقافة جاهزة للتغير

إن أحد العوامل الرئيسية في إدارة التغير الناجحة هو تطوير ثقافة جاهزة للتغير داخل المنظمة. تلعب الموارد البشرية دورا محوريا في تعزيز ثقافة تحتضن التغير والابتكار. وهذا يتضمن خلق بيئة حيث يتم تقدير التحسين المستمر، وتشجيع الموظفين على المخاطرة وتجربة أفكار جديدة. يمكن للموارد البشرية تعزيز ثقافة جاهزة للتغير من خلال تضمين مبادئ إدارة التغير في قيم وممارسات المنظمة. وهذا يشمل توفير برامج التدريب والتطوير المستمرة التي تركز على مهارات إدارة التغير، مثل القدرة على التكيف والمرونة وحل المشكلات. ومن خلال بناء هذه الكفاءات داخل القوى العاملة، تساعد الموارد البشرية في خلق ثقافة أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتغير. كما تعد القيادة أيضاً عنصراً أساسياً في ثقافة جاهزة للتغير. يمكن للموارد البشرية العمل مع كبار القادة لتطوير مهاراتهم القيادية في التغير، والتأكد من أنهم مجهزون لتوجيه ودعم فرقهم خلال فترات التغير. يعمل قادة التغير الفعالون كقدوة، فيظهرون السلوكيات والمواقف اللازمة للتعامل مع التغير بنجاح. كما يلعبون دوراً رئيسياً في تعزيز التزام المنظمة بالتغير والابتكار. (Joshi, 2024, pp. 1182-1183)

4- بناء الحوار البناء بشأن التغير

في أي عملية تغير، سوف يتم موازنة وكالة التغير بمقاومة التغير وهذه قضية تتعلق باستراتيجية الموارد البشرية. يقترح باريش وكادوالادر وبوش أن هناك اعتقاداً إدارياً بأن المتلقين للتغير يمكنهم التغير دون

تعطيل سير عملهم وأن الموارد البشرية ووكلاء التغير يجب أن يعطوا اعتباراً أكبر لتأثير التغير على الموظفين. يؤكد ديفر وكاس وشامير أن العمل مع المتلقين للتغير في تشكيل رؤية يتشاركون فيها جميعاً يدعم التغير التنظيمي السلوكي. هذه العلاقات الشخصية بين وكيل التغير والمتلقي هي الحاسمة للتأثير على التغير الدائم وجد جونسون وباراسورامان وفوتريل وبلاك أن الموظفين الذين لديهم مديرون داعمون هم أكثر التزاماً بمنظمتهم ويزعم فورد وفورد وداميليو أن العلاقات المحلية بين المدير والموظف هي سمة مهمة لعملية التغير الناجحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقة القائمة على الثقة بين وكلاء التغير والمتلقين تدعم التغير التنظيمي بشكل أكبر بالنسبة لمديري الموارد البشرية، قد تكون استراتيجيات التطوير التي تولد وكالة التغير الإداري وسيلة إيجابية لمكافحة المقاومة التنظيمية، على الرغم من أن استراتيجية الموارد البشرية الشاملة يجب أن تعالج كلتا القضيتين. درس بير، وآيزنستات، وسبيكتوروشين وجريسييس عدداً كبيراً من مبادرات التغير التعليمي ووجدوا أنه حيث بدأ التغير في أعلى أو أسفل المنظمة لم يكن مهماً. ما يهم هو أن الأشخاص في منتصف المنظمة بدأوا في التصرف بشكل مختلف وأصبحوا وكلاء للتغير، تغير ممارساتهم وتشجيع التغير في الآخرين. كانت هذه هي الاستراتيجية الأكثر أهمية لتثبيت التغير المستمر والتحرك نحو إضفاء الطابع المؤسسي على التغير. بدون دعم الإدارة المتوسطة، تتلاشى عملية التغير وتتوقف في النهاية، مع ظهور التقاليد والسلوكيات الراسخة كثقافة مهيمنة. (Barratt-Pugh & Bahn, 2015, p. 5)

5- أحداث التكيف وتخفيف المخاوف

في الآونة الأخيرة توسع في موضوع تكيف الأداء والذي ينطبق بشكل مباشر على مجال التغير التنظيمي من خلال النظر في العوامل التي تمكن أو تقيد القدرة على التكيف على مستوى الموظف الفرد والفرق والمنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية، والتي تقترح عدداً من المتنبئات بقدرة الموظفين على التكيف بما في ذلك الكفاءة الذاتية، والتجارب التكيفية، والاختلافات الفردية، وأنواع معينة من التدريب، وسلوكيات القائد ونظراً لأن وظيفة الموارد البشرية تنطوي عادة على مسائل اختيار الموظفين والتدريب وتطوير القادة، فمن الطبيعي أن يكون للموارد البشرية تأثير مباشر وغير مباشر على قدرة موظفي الشركة على التكيف. وعلاوة على ذلك، يمكن للموارد البشرية بشكل جماعي التأثير على فعالية التغير التنظيمي من خلال المساهمة في تطوير الشركة للقدرات الديناميكية، تقدم الأدبيات حول محترفي الموارد البشرية عبر الأنواع المختلفة من التغير التنظيمي دليلاً على الأدوار المتنوعة التي يتولاها محترفو الموارد البشرية والأنشطة المختلفة التي تشارك فيها وظيفة الموارد البشرية. على سبيل المثال، يعد كون المرء خبيراً إدارياً دوراً مهماً لمحترفي الموارد البشرية وهو الدور الذي غالباً ما يواجهون فيه تغيراً متقارباً من الطبيعة المستمرة والمتقطعة. في أنواع التغير المتقطعة، قد يجد محترفو الموارد البشرية أنفسهم في دور أكثر كعامل تغير. على سبيل المثال، أثناء الاندماج أو

الاستحواذ، غالبا ما يساعدون في المخاوف المتعلقة بالموظفين حيث تصبح المنظمات واحدة، والتي تتضمن التوفيق بين الثقافات التنظيمية المختلفة، وإحساس الموظفين بالخسارة، وغيرها من المسائل الحرجة المتعلقة بالموارد البشرية هذا النوع من التغير هو الذي من المرجح أن يتفاعل فيه قسم الموارد البشرية مع كل من المتغيرات الجذرية والمتقاربة للتغير المتقطع، ويساعدون في اتخاذ خيارات جريئة بشأن الأنظمة والعمليات ويساعدون في حل الطبيعة المحيرة لدمج المنظمات على المدى الطويل (E. Baran, N. Filipkowski, & A. Stockwell, 2018, pp. 1-2).

غالبا ما يخلق التغير التنظيمي الخوف وعدم اليقين لدى العمال، وبالتالي، قد تحتاج الموارد البشرية إلى اتخاذ خطوات لتخفيف هذه المخاوف. على سبيل المثال، عندما يتم شراء شركة كبيرة لشركة أصغر حجماً، يمكن أن تخلق هذه العملية مخاوف لدى العمال بشأن قدرتهم على التكيف مع العمليات والإجراءات الجديدة، حتى لو كانت وظائفهم قد تكون في خطر. قد يتطلب هذا من قسم الموارد البشرية أن يتولى دور العلاقات العامة من خلال الإشارة إلى الفوائد المحتملة للترتيب الجديد، مثل برنامج المزايا الإضافية المعزز، وتوفير الطمأنينة بأن الوظائف آمنة، طالما كانت هذه هي الحال (Adeniji, Osibanjo, & Abiodun, 2013, p. 146).

المطلب الثاني الدور الاستراتيجي لوكلاء التغير

يدرك المتخصصون في إدارة الموارد البشرية أن إدارة التغير في المنظمات غالبا ما تكون عملية صعبة وعاطفية وطويلة تتطلب مفاوضات ماهرة. ويتلخص النهج الاستراتيجي للموارد البشرية في التواصل وإشراك وتنشيط الموظفين في عملية التغير، بدلا من طرد الموارد من خلال "التنظيف" بعد حدوث عملية التغير من خلال إدارة عمليات النقل والتسريح وإعادة التوظيف. وخلال عملية التغير، يمكن غالبا تصنيف المديرين والموظفين المعنيين إلى مجموعتين: وكلاء التغير (عادة المديرين) ومتلقي التغير (عادة الموظفين). ويحدد فور و فورد ودي أميليو هذه الأدوار، حيث يتم وصف وكلاء التغير بأنهم أولئك الذين "يفعلون الأشياء الصحيحة والسليمة بينما يضع متلقو التغير عقبات أو حواجز غير معقولة" تعيق عملية التغير. في الواقع، تتعامل الموارد البشرية مع استمرارية السلوك الممتدة بين هذين النقيضين من القطبيين. (Barratt-Pugh & Bahn, 2015, pp. 4-5)

وتمثل إحدى الخطوات الأولى لإدارة التغير بنجاح في إنشاء تحالف توجيهي، وذلك من خلال تجميع مجموعة من الأفراد المختارين الذين يتمتعون بخبرة كافية وقوة المنصب والمصداقية ومهارات القيادة ووكلاء التغير وهم مسؤولون عن صياغة وتنفيذ التغير. وإعداد فريق إدارة التغير من خلال تحديد أعضائه وتوضيح أدوارهم ومسؤولياتهم وتطوير قدرتهم على التغير وتزويدهم بالمهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة

لإدارة التغير (Errida & Lotfi, 2021, p. 6) تجدر الإشارة إلى أن "هناك فجوة بين ما يصفه نهج إدارة التغير الخطي العقلاني وما يفعله وكلاء التغير" وقد يجعل هذا الانفصال من الصعب تحديد مدى ملاءمة استخدام تقنيات مختلفة لتعزيز التغير (Phillips & D. Klein, 2023, p. 189)

ويمكن اعتبار أي شخص مشارك في بدء التغير وتنفيذه ودعمه وكيلا للتغير. في البداية، قد يكون وكيل التغير هذا هو رئيس المنظمة ومن المتوقع في النهاية أن يدعم الأشخاص في جميع المناصب القيادية ويساعدوا في دفع التغير في جميع أنحاء المنظمة. بالنسبة لبرامج التغير واسعة النطاق التي تنطوي على العديد من المستويات التنظيمية والأقسام، فإن المديرين التنفيذيين والمديرين الآخرين هم امتدادات لوكيل التغير، وبالتالي، يخدمون في دور وكلاء التغير المحلي، ويمكن لأعضاء المنظمة غير الإداريين أن يعملوا كوكلاء للتغير) أي يمكن أن يكون وكلاء التغير الأفقي هؤلاء الأشخاص الذين يتفاعلون اجتماعيا (في العمل، وخارجه) مع الزملاء كقادة للرأي ويمكنهم تعزيز (A. Armenakis, G. Harris, & S. Feild, 2015, pp. 104-105)

ودعما لهذا المنظور، وصف دنت وجولدرج وكلاين وكلاء التغير بأنهم ضحايا لا يستحقون الاستجابات غير العقلانية وغير الوظيفية لمتلقي التغير ومع ذلك، يزعم فورد وفورد وداميليو وكالدويل أن مقاومة التغير غالبا ما تكون في الواقع ناتجة عن سلوك وكيل التغير. يصف فورد ثلاثة "جوانب" لقصة مقاومة التغير التي يرويها وكلاء التغير.

✓ يمكن النظر إلى المقاومة على أنها تسمية أنانية، يربطها وكلاء التغير بأعناق أولئك الذين يقاومون التغير.

✓ يمكن لسلوك وكلاء التغير أن يعزز المقاومة مما يؤدي إلى كسر الثقة القائمة والعلاقات الشخصية.

✓ قد تكون مقاومة التغير مساهمة إيجابية في عملية التغير من خلال تحدي القيم الناشئة

يشارك كل من وكلاء التغير ومتلقي التغير في فهم المعنى من خلال عملية التغير التي يصفها هوماس وكلاارك وجيويا بأنها أفعال تنطوي على البحث عن المعلومات وتطبيق المعنى واستجاباتهم لعملية التغير كناشطين في عملية التغير وزيادة النشاط وتبديد المقاومة. يسعى وكلاء التغير إلى تحديد الاستراتيجيات لتسهيل عملية التغير، في حين يسعى متلقي التغير إلى تحديد كيفية تأثير التغير عليهم بشكل مباشر سلط التحقيق المبكر لعمليات التغير الذي أجراه بيرمان وماكلولين سنة 1975 الضوء على الحاجة الماسة لعمليات "التكيف المتبادل" أي كانت أصول عملية التعبئة. يدعم هذا العمل بير، وآيزنستات، وسبيكتور وشين وجريسييس الذين يقترحون أن التطوير والتغير التنظيمي لا يعتمدان على العقلانية ولا على الإجماع، بل على صراع سياسي تعددي لكسب دعم الموظفين، أن مدى وكالة التغير يختلف من شخص لآخر داخل المنظمات. وهنا يظهر التحدي أمام مدير الموارد البشرية، كيف يدير مشاركة وتطوير وكيل التغير عندما يكون هناك

متطلب للتغير السريع والناجح؟ في النهاية، يتعلق الأمر بتوليد عدد كاف من المؤيدين داخل المنظمة الذين "سيعيشون" قيم الثقافة التنظيمية الناشئة، وإلا فلن توجد ببساطة أبدا.. (Barratt-Pugh & Bahn, 2015, pp. 4-5)

المطلب الثالث الامتثال الرمزي لقيم التغير وفق أنماط إدارة الموارد البشرية

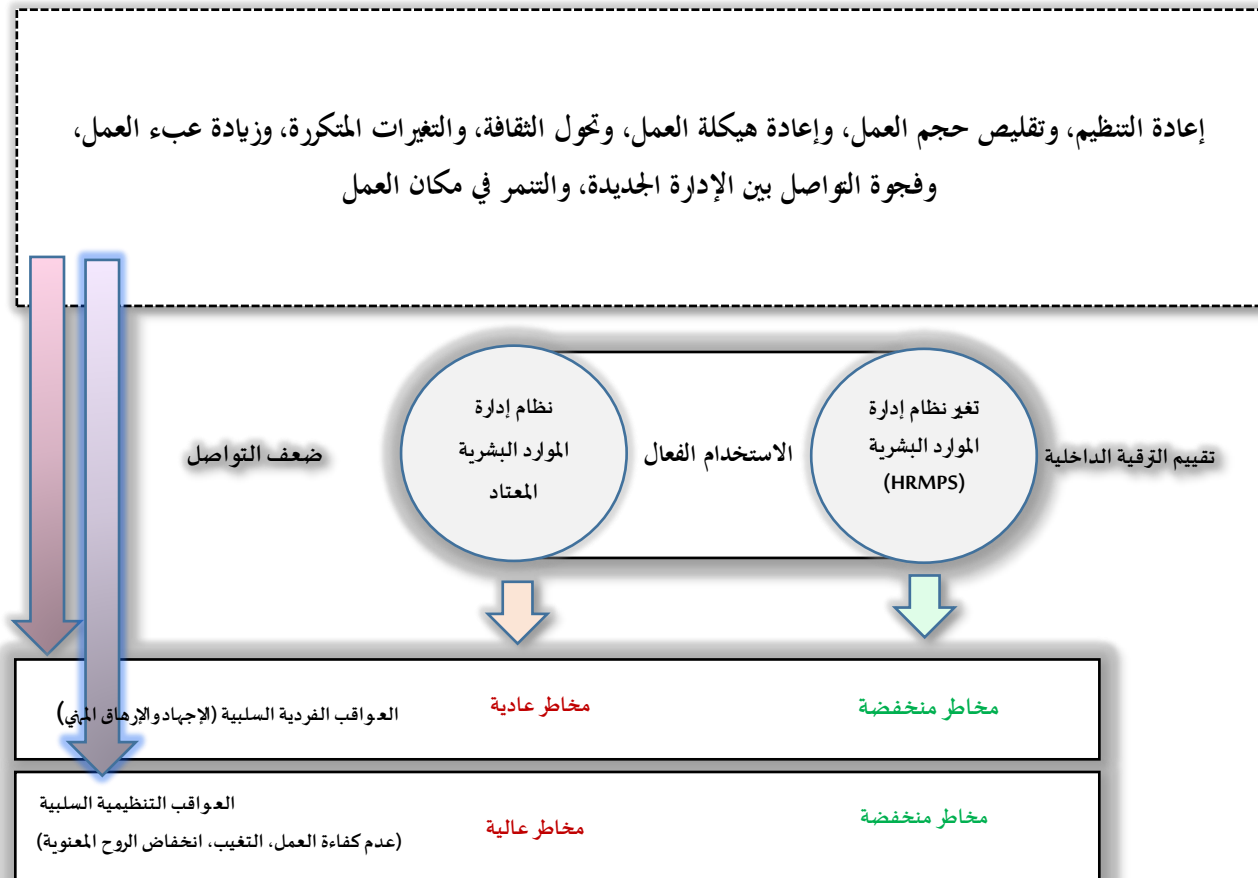
لقد درس العلماء من مختلف العلوم التنظيمية التغير من وجهات نظر عديدة، تمتد من الطيف الكلي إلى الجزئي من النظريات البنيوية وعلم البيئة السكانية إلى ردود أفعال الموظفين تجاه التغير. (E. Baran, N. Filipkowski, & A. Stockwell, 2018, p. 2)

إن إدارة التغير هي الممارسة المنهجية والمستمرة والمتكررة لتغير نظم معينة لأماكن العمل، كالسلوكيات والهياكل لتحسين الكفاءة أو الفعالية التنظيمية. وقد تطورت أنماط الافتراضات المشتركة والقيم المستحدثة المتأصلة من خلال التفاعل الاجتماعي، الذي يوجه الممارسة الاجتماعية والثقافية المتطورة. وبالتالي فإن التغير يحدث عندما تتعطل هذه الأنماط والافتراضات المشتركة التي أعيد تشكيلها، إن التركيز على التغير في القطاع العام الذي يصر على فشل معظم مبادرات إدارة التغير. في حين أن اتجاه التغير قد يكون مضللاً في بعض الحالات، إلا أن الفشل في التواصل مع الموظفين وإشراكهم وتغيير سلوكهم الذي يدعم مثل هذا الفشل. لا تيسر أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تنظم توظيف الموظفين وتغيير السلوك والثقافة والتي تهتم بوصف الأداء، والتجسيد الموظفين، وتطويرهم وتقسيمهم وتصنيفهم وفقاً لخطة تونلي يحقق هذا النهج امتثال الموظفين فقط، مع تنفيذ النظام على الرغم من بيانات الموقف والكفاءات واستعراضات الأداء. يشير باين إلى أن نهج إدارة الموارد البشرية هذا قد يكون غير منظم، من خلال الإنتاج الضعيف فقط للامتثال الرمزي، والسماح لكل «مجتمع» صغير داخل المؤسسة تنظيم المعنى المحلي الخاص بهم. إن التدخل داخل هذه المجتمعات هو الذي يدعم نهج أكثر استراتيجية من قبل الموارد البشرية. إن تطوير الموظفين هو أحد أهم المشاريع التي تركز على تحديد مكان الموظفين في الزمان والمكان. ومع ذلك، فإن نمو العمل المعرفي جعل مثل هذه الأنماط عتيقة بشكل متزايد حيث تطلب المنظمات مشاركة الموظفين وانخراطهم وإبداعهم لتغير وتحسين ممارسات الأعمال. وكما يصر دو جاي وآخرون إذا كان عملك الآن يتعلق بإنتاج الهوية، بدلاً من إنتاج السلع، فإن تنظيم هوية موظفيك أمر غير منتج. إن تمكين تطوير الموظفين يمكن أن يمكن التطوير التنظيمي، ويصبح مثل هذا الهدف مشروعاً بالغ الأهمية لإدارة الموارد البشرية. إن تحفيز الموظفين على استهلاك نصوص جديدة وتطوير هويات موسعة يحل محل انشغال إدارة الموارد البشرية السابق بتحديد مكان الهيئات في سيناريوهات التغير التنظيمي المعقد، تتشابه مناهج الموارد البشرية التقليدية مع تنظيم الحركة البشرية أثناء التغير، في حين تسهل المناهج

"الأكثر ليونة" الاستراتيجية مشاركة الموظفين في القيم الجديدة والسلوك المتغير. إن ممارسات التطوير التنظيمي لها تاريخ طويل في الترويج لمثل هذه المناهج اللينة للتغير التنظيمي والتغير الثقافي على وجه التحديد كما يشير بير هناك وجهتا نظر نظريتان شاملتان حول التغير التنظيمي. تؤكد نظرية الوكالة، التي روج لها خبراء الاقتصاد، على أهمية ربط حوافز الإدارة العليا بخلق القيمة الاقتصادية للمساهمين. وتؤكد النظريات السلوكية على أهمية العمليات التشاركية التي تنمي الالتزام بالتغير. (Barratt-Pugh, Llandis; Bahn, Susanne; Gakere, Elsie, 2013, pp. 750-751)

إن مناهج التطوير التنظيمي للتغير ذات طبيعة معيارية، حيث تركز على التحرك نحو معايير جديدة كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي بدلا من التركيز الضمني على أهداف الأداء. كما تعكس مناهج التطوير التنظيمي التركيز المتزايد على مهارات الإدارة العلائقية بدلا من التركيز التقليدي على الترويج للمهارات الفنية. ومع ذلك، يزعم دنفي وستاس أنه لا يوجد نهج مفرد للتغير كاف وأن التحول والنهج التدريجي والقسري والتشاركي يمكن أن تقدم جميعها مساهمات وفقا للسياق، يشير كوتر وهيسكيت إلى أن الشركات التي تقودها القيم تتساوى مع الأداء العالي. ويقترح سوليفان أن إعادة تنظيم القيم التنظيمية والفردية هي أداة قوية لإدارة التغير. ان التجربة الجماعية المؤلفة لأي منظمة تحاول تغير قيمها. يجب أن يتبع بيان "النص" البسيط نقاش داخلي قوي لتحقيق إجراءات متغيرة في الممارسة العملية. كما تشير نظرية الهيكل لجيدن أن هيكل المنظمة هو الذي ينظم الأداء الفردي باستمرار. فقط من خلال المحادثات التي تتساءل وتعيد صياغة الهيكل التنظيمي يتم اكتساب الزخم لتكييف الهيكل الحالي، بحيث يتم تشجيع السلوكيات الجديدة وتنظيمها داخل المنظمة.، يبدو أن تأثير نشاط الموارد البشرية الاستراتيجية يكون أعظم عندما يتم استخدام حزم أو تكوينات من الاستراتيجيات الجزئية في وقت واحد وتشير نماذج ليباك وسنيل إلى أن إحداث التغير التنظيمي من خلال ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية يتحقق على أفضل وجه من خلال "عقد التحالفات" مع الشركاء التنظيميين. (Barratt-Pugh, Llandis; Bahn, Susanne; Gakere, Elsie, 2013, pp. 750-751)

شكل رقم (16) يوضح تأثير التغيير التنظيمي على الموظفين وتأثير خطط إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتغيير على التخفيف من العواقب السلبية للتغيير التنظيمي على الأفراد والمؤسسات



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (R. AL-NAKEEB & Yasin GHADI, 2024, p. 20)

المبحث الثامن تجارب رائدة في إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الاول تجربة شركة الآلات التجارية الدولية IBM

ان انحدار الأداء في شركة IBM في المملكة المتحدة كان حادا وهدد الوجود قبل أن يتم إحداث تغيير جذري من خلال تدخل من الشركة الأم وتغير الإدارة العليا. وصاغت الإدارة الجديدة بسرعة خطة تحول رسمية والتي تضمنت، من حيث المحتوى، مزيجا من إجراءات خفض التكاليف وخفض الأصول وتوليد الإيرادات والتي عملت في انسجام لمعالجة أسباب الانحدار وبالتالي استعادة الربحية. من حيث العملية، تضمنت خطة التحول فترة بين عامي 1991 و1993 استراتيجية التعافي تم تعيين نيك تيمبل، وهو أحد موظفي IBM. وقد جعله هذا التعيين مسؤولا عن الإدارة الداخلية للشركة، بينما ركز الرئيس التنفيذي أنتوني كليفر على العلاقات الخارجية. كانت التغيرات مفتاحا لتعافي شركة IBM UK، بعد تحليل عمليات الشركة، طور تيمبل خطة تحول لتحويل IBM UK إلى منظمة نحيفة تركز على العملاء وشكلت فريقا لتنفيذها. كانت الاستراتيجية متعددة المراحل، والتي تسمى مخطط التسعينيات، تستند إلى ستة مبادئ. أولا، زيادة التركيز

على العملاء. ثانياً، زيادة تخصصات السوق واختيار الأهداف بعناية أكبر بدلاً من مطاردة كل فرصة. ثالثاً، أن تصبح شركة استشارية رائدة حيث تم التأكيد على التقليل: تم تخفيض مستويات التوظيف بشكل كبير، وتم استخدام القوى العاملة المتبقية بشكل أفضل من خلال تحسين العمليات التجارية، وتم تغيير برامج التقييم والحوافز لدعم مبادرات التحول، تم فصل خدمات التوزيع لتشكيل شركة High-tech Logistics. وفي إدارة الممتلكات، استخدم موقع IBM UK الجديد في "Bedfont Lakes" المكتب الساخن" الذي زاد من استخدام المساحة من متوسط 25 في المائة (في المواقع الأخرى) إلى 60 في المائة. وقد تم تقليص مساحات المكاتب بشكل كبير مع فرض رسوم على الشركات مقابل استخدام العقارات، كما سعت الشركة بنشاط إلى استقطاب مستأجرين جدد لشغل مساحاتها الشاغرة وقد تم إخضاع الأقسام الداخلية التي تم الاحتفاظ بها لقوى السوق من خلال المقارنة المعيارية، وبالتالي تمكنت من إدارة تكاليفها ومستويات خدماتها بشكل أفضل، وتم فصل أقسام أخرى لإنشاء شركات منفصلة، وتم تحسين الوعي بالجودة، وتم إعطاء رضا العملاء أولوية عالية، وتم دفع السلطة إلى أسفل عبر المنظمة لتقرب عملية اتخاذ القرار من العملاء. وقد أعقب ذلك فترة بين عامي 1994 و 1997 عندما سعت الشركة المستقرة مرة أخرى بقوة إلى تحقيق نمو مربح تحت قيادة فريق إدارة جديد وأكدت الشركة بشكل أكبر على تحولها من كونها مزوداً للسلع والخدمات الفردية إلى كونها مزوداً لـ "الحلول" المكونة من السلع والخدمات المجموعة. وقد ساعد الارتفاع السريع المتزامن في الطلب على مثل هذه الحلول في تعزيز إعادة توجيهه وتم إجراء عدد من عمليات الاستحواذ لتعزيز موقفها الجديد بشكل أكبر واعطاء الأولوية للنمو على التكلفة ويجب على الشركات التي تستثمر في الأصول أن تدرك أيضاً أن بذور الفشل قد تكمن في الجمود الناجم عن النجاح، تم تأسيس شركة Skillbase، وهي شركة خدمات تكميلية يمكن للمتقاعدين من IBM UK الانتقال إليها واستحوذت IBM UK على حصة 40 في المشروع، وعرضت ضمانات التوظيف الجزئي والتدريب المستمر لجميع أولئك الذين انضموا إليها. أعلنت الشركة الفرعية عن نيتها إزالة مستوى كامل من الإدارة، وفصل أو توظيف المزيد من الخدمات الداخلية، فضلاً عن زيادة استقلالية مديري الفروع، وتحويلهم إلى مديرين عامين. وبشكل عام، تم الإعلان عن خسارة 400-600 وظيفة على مدى عامين وانخفض النمو في متوسط الأجر إلى ما دون معدل التضخم. وتم نقل مهام تطوير الأجهزة بعيداً عن هورسلي إلى جرينوك وهافانت لتحقيق قدر أكبر من البحث والتطوير وفعالية الإنتاج، وأخيراً، هاجمت الشركة تكاليف ممتلكاتها (BALGOBIN & PANDIT, 2001, pp. 310-313) قامت IBM بدمج البرمجيات الوسيطة وتخصصت في المكونات ذات القيمة العالية بالإضافة إلى تعزيز خدمات تكنولوجيا المعلومات. من ناحية أخرى، طورت IBM أنظمة جديدة للشركة واستكشفت تقنيات برمجية جديدة مثل الحوسبة السحابية. من خلال تقديم المنتجات والخدمات للعملاء، حققت IBM تغييراً

تدرجياً في مسار التكنولوجيا الأساسية. في الوقت نفسه، أصبح قسم الخدمة العالمية في IBM أكبر وأكثر مستشاري الابتكار ومدمجي الأنظمة وقائد الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية على مستوى العالم. (Gao, 2019, p. 252) يعد تحول IBM في أوائل تسعينيات القرن العشرين بمثابة دراسة حالة مقنعة في إدارة التغير الناجحة. وإدراكاً منها للحاجة إلى التكيف مع ديناميكيات السوق المتطورة، طبقت IBM نموذج الخطوات الثماني لجون كوتر لتوجيه رحلتها التحويلية. وكان أحد الجوانب الرئيسية لنهجها هو خلق شعور بالإلحاح، والتأكيد على الحاجة إلى التغير وعواقب التقاعس عن العمل. ومن خلال توصيل هذه الحاجة الملحة إلى الموظفين وأصحاب المصلحة والعملاء، حفزت IBM المنظمة وحشدتها للتحول. ولدفع التغير، شكلت IBM تحالفاً توجيهياً يتألف من قادة مؤثرين من مختلف الإدارات والمستويات في المنظمة. عمل هذا التحالف كأبطال للتغير، حيث قدم الدعم والتوجيه والموارد لتسهيل التحول. لقد لعبوا دوراً حاسماً في محاذاة المنظمة حول رؤية واضحة للمستقبل، وضمان فهم الجميع للاتجاه الاستراتيجي وأهمية مبادرة التغير كما أكدت IBM على إشراك وتمكين الموظفين طوال عملية التغير. لقد شجعوا التعاون والفرق متعددة الوظائف وإشراك الموظفين، مع إدراك أن التغير الناجح يتطلب الجهد الجماعي لجميع أصحاب المصلحة. من خلال إشراك الموظفين على جميع المستويات، استفادت IBM من الخبرات والوجهات النظر المتنوعة داخل المنظمة، ودفع الابتكار، وتشجيع ثقافة تركز على العملاء. أدى التحول إلى تحول ثقافي داخل IBM، مع التركيز المتجدد على الابتكار والمرونة وتركيز العملاء. نوعت الشركة عروضها، وانتقلت من التركيز على الأجهزة إلى أن أصبحت مزوداً رائداً للبرمجيات والخدمات والاستشارات. لقد مكن هذا التحول الاستراتيجي شركة IBM من التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، مما وضع الشركة في وضع يسمح لها بالنمو وتحسين قدرتها التنافسية بشكل عام، يُظهر التحول الناجح لشركة IBM أهمية استراتيجيات إدارة التغير الفعالة. فمن خلال استخدام نموذج Kotter المكون من ثماني خطوات، تمكنت شركة IBM من خلق شعور بالإلحاح، وبناء تحالف توجيهي، وتوصيل رؤية واضحة، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار. وكانت نتيجة تحولهم منظمة أكثر مرونة وتركيزاً على العملاء، وحققت نمواً كبيراً وحافظت على مكانتها القيادية في الصناعة. (Mizrak, 2024, p. 147)

المطلب الثاني تجربة شركة مايكروسوفت

يعد تحول شركة مايكروسوفت تحت قيادة الرئيس التنفيذي ساتيا ناديلا مثالا بارزا لإدارة التغير الناجحة. وإدراكاً للحاجة إلى التكيف مع المشهد التكنولوجي المتطور، تبنت مايكروسوفت عقلية النمو وشرعت في رحلة تحويلية تسترشد بمبادئ المرونة. وكان أحد الجوانب الحاسمة في نهج مايكروسوفت هو تبني نموذج إدارة التغير المرنة. ويؤكد هذا النموذج على المرونة والتعاون والعمليات التكرارية، متوافقاً بشكل جيد مع

هدف مايكروسوفت المتمثل في أن تصبح منظمة أكثر مرونة وتركيزاً على العملاء. ومن خلال تبني الممارسات المرنة، هدفت مايكروسوفت إلى تعزيز قدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق بسرعة وتقديم حلول مبتكرة وكان تمكين موظفيها هو المحور الرئيسي لتحول مايكروسوفت. وقد عزز ناديلاً ثقافة تشجع على التجريب والمجازفة، وتقدر التعلم من الإخفاقات كوسيلة لقيادة الابتكار. استثمرت الشركة في تطوير الموظفين، وتوفير الموارد والدعم للتعلم المستمر وتنمية المهارات. ساهم هذا التركيز على تمكين الموظفين في خلق قوة عاملة أكثر انخراطاً وتحفيزاً، ودفع الإبداع والشعور بالملكية في قيادة التحول. كما نفذت مايكروسوفت تغيرات هيكلية لدعم جهود التحول. أعادت الشركة هيكل الفرق والأقسام لتعزيز التعاون، وتحسين قنوات الاتصال، وتسهيل اتخاذ القرارات بشكل أسرع. تهدف هذه التغيرات إلى كسر الصوامع وتعزيز هيكل تنظيمي أكثر تماسكاً وشفافية ونتيجة لتحولها، أعادت مايكروسوفت وضع نفسها بنجاح كشركة رائدة في خدمات الحوسبة السحابية من خلال منصة Azure الخاصة بها. سمح تركيز الشركة على استراتيجية الحوسبة السحابية أولاً والجوال أولاً لها بالاستحواذ على حصة كبيرة من سوق الحوسبة السحابية المتنامية. ساهم هذا التحول في زيادة الإيرادات، حيث تبنت المؤسسات بشكل متزايد حلول الحوسبة السحابية من Microsoft. بالإضافة إلى ذلك، أدى التحول إلى تحسين رضا العملاء، حيث أصبحت عروض Microsoft أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء واتجاهات السوق. وبعيداً عن النجاح المالي، كان لتحول مايكروسوفت تأثير عميق على ثقافتها التنظيمية. فقد تغلغل التركيز على المرونة والابتكار وتركيز العملاء في الشركة، مما أدى إلى تعزيز ثقافة أكثر ديناميكية وتكيفاً. وقد سمح هذا التحول الثقافي لمايكروسوفت بالبقاء في طليعة التقدم التكنولوجي والحفاظ على قدرتها التنافسية في الصناعة، يجسد تحول مايكروسوفت تحت قيادة ساتيا ناديلاً قوة تبني مبادئ المرونة وتمكين الموظفين في قيادة التغير التنظيمي. ومن خلال تبني عقلية النمو وإعادة هيكلة الفرق والتركيز على استراتيجية السحابة أولاً، نجحت مايكروسوفت في إعادة تموضع نفسها كشركة رائدة في سوق خدمات السحابة. وقد أسفر التحول عن فوائد ملموسة من حيث زيادة الإيرادات وتحسين رضا العملاء وثقافة تنظيمية أكثر ابتكاراً ومرونة (Mizrak, 2024, pp. 147-148)

المطلب الثالث تجربة (P&G) Procter & Gamble

نفذت شركة (P&G) Procter & Gamble وهي شركة متعددة الجنسيات للسلع الاستهلاكية، نموذج إدارة التغير "الاتصال + التطوير" لتعزيز قدراتها على الابتكار وتحفيز النمو. ركز نموذج الاتصال + التطوير على فكرة أن الابتكار يمكن تسريعه من خلال التعاون مع الشركاء الخارجيين والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم. أدركت شركة (P&G) Procter & Gamble أنه من أجل البقاء قادرة على المنافسة في سوق سريعة التغير،

فإنها بحاجة إلى الاستفادة من شبكة أوسع من المبتكرين ومصادر الابتكار. أنشأت الشركة منصات ابتكار مفتوحة، مثل بوابة الابتكار الخاصة بشركة (P&G)، للتواصل مع الشركاء الخارجيين، بما في ذلك الشركات الناشئة والجامعات ومؤسسات البحث. ومن خلال هذه المنصات، سعت شركة Procter & Gamble (P&G) بنشاط إلى التوصل إلى أفكار وتقنيات وحلول مبتكرة يمكن دمجها في عمليات تطوير منتجاتها أدى تنفيذ نموذج الاتصال + التطوير إلى العديد من النتائج الإيجابية لشركة (P&G). كانت إحدى الفوائد المهمة هي زيادة معدل ابتكارات المنتجات الجديدة. من خلال الانفتاح على التعاون الخارجي، تمكنت شركة (P&G) من الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخبرات والأفكار التي تكمل قدراتها الداخلية. مكن هذا النهج القائم على التعاون الشركة من طرح منتجات جديدة ومبتكرة في السوق بكفاءة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، وسعت مبادرة Connect + Develop نطاق وصول شركة (P&G) إلى السوق. من خلال الشراكة مع كيانات خارجية، تمكنت شركة (P&G) من الاستفادة من أسواق جديدة وشرائح مستهلكين. وفرت التعاونات مع الشركات الناشئة والشركات الصغيرة، على وجه الخصوص، لشركة (P&G) فرصا لاستكشاف الأسواق المتخصصة وتقديم منتجات مصممة خصيصا لتلبية احتياجات العملاء المحددة وعلاوة على ذلك، عزز نموذج Connect + Develop الميزة التنافسية لشركة (P&G) من خلال التعامل مع الشركاء الخارجيين والاستفادة من خبراتهم، تمكنت شركة (P&G) من البقاء في طليعة اتجاهات الصناعة والتقدم المحرز فيها. ساعد هذا النهج الاستباقي للابتكار لشركة (P&G) على تمييز نفسها عن المنافسين والحفاظ على مكانتها كشركة رائدة في السوق في صناعة السلع الاستهلاكية. أدى تنفيذ نموذج إدارة التغير Connect + Develop في شركة P&G إلى خلق ثقافة تعاونية وإبداعية داخل المنظمة. تبنت الشركة شراكات خارجية، واستفادت من منصات الابتكار المفتوحة، وعززت عقلية التعاون وتبادل المعرفة. لم تعمل هذه الجهود على تسريع قدرات الابتكار لدى شركة P&G فحسب، بل ساهمت أيضًا في نموها، وتوسيع حضورها في السوق، وتحسين الميزة التنافسية في صناعة السلع الاستهلاكية (Mizrak, 2024, pp. 150-151)

المطلب الرابع تجربة جنرال إلكتريك (GE)

تحت قيادة الرئيس التنفيذي السابق جاك ويلش، كان جاك ويلش مهندسًا كيميائيًا ارتقى من خلال الإدارة التنفيذية في أعمال الكيماويات المربحة للغاية في شركة جنرال إلكتريك قبل أن يصبح رئيس قطاع المنتجات والخدمات الاستهلاكية في عام 1977 والرئيس التنفيذي في عام 1981. تميزت فترة ويلش المبكرة في شركة جنرال إلكتريك بإعادة الهيكلة الشاملة، والقضاء على الطبقات البيروقراطية، والحد بشكل كبير من عدد الموظفين، وتقليص عدد موظفي الشركة إلى حد كبير، بما في ذلك التخفيضات المعلنة على نطاق واسع في موظفي التخطيط المؤسسي ووحدات الأعمال الاستراتيجية. في وقت مبكر من فترة ولايته، تخلى ويلش عن

تخطيط المحفظة وتبنى بدلا من ذلك قاعدة بسيطة - مفادها أن كل شركة يجب أن تهدف إلى أن تكون رقم 1 أو رقم 2 في سوقها، أو تخاطر بالتخلص منها. أدت قاعدة التخطيط الاستراتيجي هذه إلى قيام شركة جنرال إلكتريك تناسب إليه إما القضاء على التخطيط الاستراتيجي للشركات، أو لامركزية التخطيط الاستراتيجي إلى مستوى وحدة الأعمال. وقد خفض ويلش رتبة التخطيط من نائب الرئيس الأول إلى مستوى نائب الرئيس، وغير مسمى منصب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير إلى نائب الرئيس للتنمية والتخطيط في عام 1987، ثم مرة أخرى إلى نائب الرئيس للتنمية في عام 1990. ويعكس هذا التغير جزئيا الأهمية المتزايدة لاستراتيجية جنرال إلكتريك المؤسسية في الاستحواذ والتخارج. وكانت عملية الاستحواذ مهمة بشكل خاص لشركة جنرال إلكتريك كابتال، التي أبرمت أكثر من 400 صفقة شملت أكثر من 200 مليار دولار من الأصول خلال التسعينيات. وكان لدى جنرال إلكتريك كابتال أكثر من 200 شخص مخصصين للبحث عن عمليات الاستحواذ. وكان لدى جنرال إلكتريك كابتال مجلس إدارة منفصل خاص بها، بما في ذلك الرئيس التنفيذي والمدير المالي للشركة، والذي وافق على جميع عمليات الاستحواذ. نظرا لأهمية رأس مال جنرال إلكتريك وعمليات الاستحواذ التي قامت بها لنمو جنرال إلكتريك خلال عهد ويلش، فيجب اعتبار مجلس إدارة جنرال إلكتريك كابتال أحد قنوات الحوكمة الرئيسية للشركة، وعلى مستوى وحدة الأعمال، كانت قدرات الأعمال الطبية محدودة في مبادرات الجودة مقارنة بمنافسها. تم توجيه قادة الأعمال لدمج Six Sigma في مراجعاتهم الاستراتيجية للدورة الأولى. وكنتيجة مباشرة لهذه المبادرة الاستراتيجية، قدمت شركة GE Medical Systems في عام 1997 أول منتج لها من أجهزة المسح المقطعي المحوسب والذي يتضمن عمليات تصميم Six Sigma. واستثمرت شركة GE 200 مليون دولار في تدريب Six Sigma كما قامت شركة GE Medical Systems نفسها بتدريب أكثر من 10000 شخص على منهجية Six Sigma وأكملت 73 مشروعًا. وفي عام 1998، عينت شركة GE نائب رئيس جديد لمنهجية Six Sigma ونظرًا للنجاح المستمر لدورة التخطيط في شركة - GE والتي كانت تسمى في الأصل نظام التخطيط الاستراتيجي - فقد تمت إعادة تسميتها بـ "نظام تشغيل GE" (Ocasio & Joseph, 2008, pp. 260-262)

نفذت جنرال إلكتريك (GE) نموذج إدارة التغير "Work-Out" كوسيلة لدفع التحول التنظيمي. تم تصميم Work-Out لكسر الحواجز الهرمية، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة التعاون والتحسين المستمر. تضمنت مبادرة Work-Out في GE ورش عمل منظمة حيث اجتمع موظفون من مستويات ووظائف مختلفة لتحديد ومعالجة التحديات التنظيمية. وفرت ورش العمل هذه منتدى للحوار المفتوح، مما مكن الموظفين من التعبير عن مخاوفهم ومشاركة الأفكار واقتراح الحلول من خلال إشراك الموظفين على جميع المستويات، كان هدف Work-Out هو الاستفادة من خبراتهم ورؤاهم لدفع التغير الهادف داخل المنظمة كانت إحدى

النتائج الرئيسية لمبادرة Work-Out هي تحسين الاتصال. من خلال إنشاء منصة للحوار المفتوح والمشاركة النشطة، عززت GE ثقافة الشفافية والتعاون. شعر الموظفون بالتمكين للتعبير عن آرائهم والمساهمة في عمليات صنع القرار، مما أدى إلى قنوات اتصال أفضل في جميع أنحاء المنظمة. وعلاوة على ذلك، زاد نموذج Work-Out من مشاركة الموظفين من خلال منحهم شعوراً بالملكية والمشاركة في تشكيل مستقبل الشركة. من خلال المشاركة الفعالة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، أصبح الموظفون أكثر استثماراً في نجاح المنظمة. وقد ترجم هذا الانخراط المتزايد إلى مستويات أعلى من التحفيز والإنتاجية والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية كما عزز نموذج Work-Out ثقافة التحسين المستمر في GE ومن خلال معالجة التحديات التنظيمية من خلال ورش العمل التعاونية، شجعت الشركة عقلية البحث عن حلول مبتكرة وتحدي الوضع الراهن. وقد مكن هذا التركيز على التحسين المستمر شركة GE من تبسيط العمليات والقضاء على عدم الكفاءة ودفع التميز التشغيلي عبر وحدات الأعمال المختلفة. وقد أدى تنفيذ نموذج Work-Out في GE إلى فوائد كبيرة للمنظمة. وقد ساهم تحسين الاتصال وزيادة مشاركة الموظفين وثقافة التحسين المستمر التي عززه Work-Out في تعزيز الأداء التنظيمي. وتمكنت GE من الاستفادة من المعرفة والخبرة الجماعية لموظفيها ودفع الابتكار والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة بشكل أكثر فعالية. يسلط نجاح مبادرة Work-Out في شركة جنرال إلكتريك الضوء على أهمية تمكين الموظفين وتعزيز ثقافة التعاون في دفع التغير التنظيمي. ومن خلال كسر الحواجز الهرمية والاستفادة من رؤى الموظفين، تمكنت شركة جنرال إلكتريك من تسخير مواهبها الداخلية ودفع التحول الإيجابي في جميع أنحاء المنظمة (Mizrak, 2024, pp. 148-149)

المطلب الخامس تجربة Netflix

تأسست شركة Netflix في عام 1997 على يد ريد هاستينجز ومارك راندولف في كاليفورنيا كخدمة لتأجير أقراص DVD عبر الإنترنت. كانت أبرز الميزات ونقاط البيع التي كانت تتمتع بها شركة Netflix في ذلك الوقت هي عملية الطلب والإرجاع السهلة وغير المعقدة، بالإضافة إلى خوارزمية التوصية الشخصية التي ميزت Netflix عن أكبر منافسيها، Blockbuster، بحيث اعتمدت على نموذج الامتياز لتوزيع منتجاتها بدءاً من نموذج الدفع مقابل الإيجار، تحولت Netflix مبكراً إلى نموذج قائم على الاشتراك دون أي رسوم تأخير. نشأت فكرة هذا النموذج عندما فقد ريد هاستينجز جهاز VHS واضطر إلى دفع رسوم تأخير قدرها 40 دولاراً. أثناء توجهه إلى صالة الألعاب الرياضية، توصل إلى فكرة مفادها أن متاجر الفيديو يمكن أن تعمل مثل صالة الألعاب الرياضية، برسوم عضوية ثابتة. في وقت مبكر من تاريخ Netflix، صرح ريد هاستينجز أنه كان مهتماً بخدمة الفيديو عند الطلب عندما أصبحت التكنولوجيا متقدمة بدرجة كافية. لهذا السبب

تسمى الشركة Netflix ، وليس- "DVD-by Mail" ومع الفرص الجديدة الناشئة من التقدم في التكنولوجيا والإنترنت أطلقت Netflix خدمة البث المباشر، وبسبب نجاح Netflix في الولايات المتحدة، وافق مجلس الإدارة على قرار التوسع دولياً (Allegretti, Seidenstricker, Fischer, & Arslan, 2021, pp. 23-30). منذ عام 2010، وسعت Netflix خدمات البث في العديد من البلدان. وفي يناير 2016 أطلقت Netflix خدمتها عالمياً، وفي الوقت نفسه جلبت شبكة تلفزيون الإنترنت الخاصة بها إلى أكثر من 130 دولة جديدة حول العالم (باستثناء الصين). يتمكن من خلالها الأعضاء الذين لديهم خط البث فقط من المشاهدة على الفور من خلال خدمة Netflix في هذه البلدان. وقد قارن تيس (2010) بين استراتيجيات نيتفليكس واستراتيجيات منافستها بلوكباستر وشرح نجاح Netflix، الذي كان خاصة بفضل تطور بلوكباستر، ولكن أيضاً بفضل براءات الاختراع الخاصة بها: "في إطلاقها الأولي، كان نموذج أعمال Netflix قائماً على خدمة الدفع مقابل الإيجار، ولكن نموذج التسعير الأولي هذا لم ينجح، وكادت الشركة أن تفشل. كان من الواضح للإدارة أن Netflix كان عليها إعادة ترتيب نموذج أعمالها، حيث أعادت اختراع نفسها بنموذج اشتراك (برنامج ماري). وأنهت نموذج الدفع مقابل الإيجار بالكامل وطورت برنامج الرسوم الشهرية للسماح للمشتركين باستئجار أي عدد من أقراص DVD شهرياً (على الرغم من وجود عدد محدود فقط في أي وقت). وكان النموذج مدعوماً بنظام مراكز التوزيع الإقليمية التي ضمنت التسليم في اليوم التالي لأكثر من 90 في المائة من المشتركين. من الواضح أن الأمر استغرق بعض الوقت حتى تتمكن من تحديد نقاط السعر الصحيحة وطريقة التسعير الأكثر قبولاً لقاعدة العملاء لخدمتها الجديدة، ولكن عندما اكتشفت إدارة Netflix راحة المشاهد ورغباته واستعداده للدفع، فقد عدلت نموذج أعمالها وفقاً لذلك (Daidj & Egert, 2017, pp. 1480-1482) وبصرف النظر عن ذلك، فإن القيمة التي أنشأتها Netflix تختلف في كل مرحلة. فخلال فترة عملها كشركة لتأجير أقراص DVD، كانت قيمة Netflix تنشأ أيضاً من خلال رسومها الشهرية الثابتة، مما يعني عدم وجود رسوم تأخير. بالإضافة إلى سهولة وراحة عملية الإيجار والإرجاع وبعد التغير الأول إلى مزود فيديو حسب الطلب بشكل أساسي، أصبح هذان العاملان أقل أهمية. وبدلاً من ذلك، أصبحت قيمة Netflix تنشأ من خلال البث الفوري للعناوين والتوافق بين الأنظمة الأساسية، والذي يسمح بالبث على أجهزة مختلفة مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الألعاب والأجهزة اللوحية وأجهزة التلفزيون ونظراً للتقدم التكنولوجي الإضافي بمرور الوقت، وبالتالي المنافسة المتزايدة، اضطرت Netflix إلى إيجاد طرق جديدة لخلق قيمة لمشتركها. وبالتالي في عام 2013، عرضت Netflix أول مسلسل أصلي لها على Netflix، "House of Cards"، حصرياً على خدمتها. لاحقاً، واصلت Netflix التركيز بشكل متزايد على المحتوى الأصلي بدلاً من الترخيص بالإضافة إلى ذلك، في عام 2016، قدمت Netflix وظيفة العرض دون اتصال بالإنترنت للسماح

بمشاهدة أفلام ومسلسلات معينة دون اتصال بالإنترنت، أدت التغيرات التي طرأت على استراتيجية أعمال Netflix بهدف أن تصبح مزودا للفيديو حسب الطلب إلى زيادة في البث بدلا من توزيع أقراص DVD ، وبالتالي، انخفاض أهمية طرق البريد على الرغم من التغيرات السابقة في أعمال Netflix ، وبالتالي فإن الطريقة التي تتفاعل بها Netflix مع المشتركين لم تتغير تقريبا. إن التوجه عبر الإنترنت للشركة يعني أن دعم العملاء خلال المراحل الثلاث يتم تقديمه بشكل أساسي على الموقع الإلكتروني. حتى في المراحل المبكرة من Netflix، كان بإمكان المشتركين حل معظم مشاكلهم على أساس الخدمة الذاتية، بحيث يتم توفير دعم العملاء سبعة أيام في الأسبوع عبر البريد الإلكتروني والهاتف، وبناء على نموذج الأعمال السابق لشركة Netflix كشركة تأجير أقراص DVD عبر الإنترنت، فإن الموارد الرئيسية هي الموقع الإلكتروني لتقديم الطلبات، وأقراص DVD نفسها، إلى جانب أهمية التنافس مع المنافسين الآخرين، بالإضافة إلى أنه من الضروري أيضا ضمان بيئة مفيدة لنموذج العمل الخاص بالفرد.

تم تغير التركيز في استخدام الأموال مع تقديم المحتوى الأصلي وعولمة Netflix ، تغيرت أيضا وجهة أموال الضغط. حتى نهاية عام 2018، كانت Netflix عضوا في Internet Association ، التي تضم حتى الآن Google و Facebook و Amazon، ثم أصبحت أحدث عضو في MPAA Motion Picture Association of America " Internet Association في الوقت الحاضر، تعمل Netflix في أكثر من 190 دولة أجنبية، ونتيجة لهذا النمو زادت الحاجة إلى الضغط الموجه دوليا بشكل كبير. "يمنح النطاق العالمي لـ Netflix MPAA ميزة مساومة بشأن قضايا تتراوح من سياسة الضرائب في أمريكا اللاتينية إلى القوانين الأوروبية الجديدة التي تنظم شركات البث "مما يجعل MPAA شريكا أكثر ملاءمة لصناديق الضغط الخاصة بهم. اليوم، توظف Netflix ما يقرب من 30 موظفا بدوام كامل في مجال السياسة العامة، يعمل أربعة منهم في مكاتب وطنية والآخرين في مكاتب دولية (على سبيل المثال في ألمانيا وفرنسا والبرازيل والمكسيك والهند وأستراليا وكوريا). تركز أهداف الضغط التي تقوم بها Netflix على فرض الضرائب على الخدمات الرقمية، ومنه يتضح أن Netflix شركة مرنة لا تعتمد كثيرا على نجاحها السابق) على النقيض من Toys "R" Us ساعد هذا Netflix في اتخاذ قرار بتغير نموذج عملها، على الرغم من زيادة تأجير أقراص DVD باستمرار. إن حقيقة أن Netflix لا تسمح لنفسها بأن تشتت انتباهها بسبب نجاحها المبكر ولكنها على استعداد للتغير، بحيث تظهر مرونتها وانفتاحها على التغير، أن Netflix ليست مقتصرة على تأجير أقراص DVD ولكنها منفتحة على تنفيذ الفيديو عند الطلب بمجرد أن تنضج التكنولوجيا اللازمة بدرجة كافية. لهذا السبب تسمى الشركة Netflix وليس "DVD-by-Mail" ، إن الافتقار إلى المرونة والانفتاح قد يؤدي إلى فقدان الشركات الناجحة لأهميتها أو حتى اختفائها تماما. ومن الأمثلة على ذلك Blockbuster ، التي فشلت في تلبية الحاجة إلى البث المباشر،

وبالتالي أفلست ومن الأمثلة الأخرى شركة التكنولوجيا العملاقة السابقة، Nokia، التي استجابت متأخرة جدا للاتجاه نحو الهواتف الذكية وبالتالي فقدت مكانتها القوية في السوق لمنافسها بالإضافة إلى ذلك، لا تلتزم Netflix بصرامة بالتصريحات السابقة. لذا، وعلى الرغم من التصريحات السابقة بأن Netflix ليس لديها اهتمام بالمحتوى الأصلي، فقد قامت بمراجعة هذه التصريحات ودخلت مجال إنتاج المحتوى عندما سنحت فرصة جيدة، مع أول عمل أصلي لها، "House of Cards" سبب آخر للتحويل الناجح لـ Netflix هو أنها لم تحل تماما نموذج أعمال تأجير أقراص DVD المربح السابق، لكنها واصلت تشغيله بالتوازي مع نموذج العمل الجديد.

وهذا جعل من الممكن لهم بناء خدمة البث المباشر دون الحاجة إلى تحمل خسائر ربحية كبيرة. ولم يتم تقليص حجم خدمة تأجير أقراص DVD إلا خطوة بخطوة، بعد أن تمكنت Netflix من ترسيخ نفسها كخدمة بث مباشر. بالإضافة إلى ذلك، فإن حقيقة أن Netflix ركزت على منتج واحد إلى حد كبير، الامر الذي يلعب أيضا دورا رئيسيا. على عكس العديد من المنافسين، فإن المنتج الرئيسي لـ Netflix هو الترفيه المنزلي. لذلك، الامر ذاته بالنسبة للشركات مثل Amazon، التي تركز على التسوق عبر الإنترنت، أو Apple، التي تركز على الأجهزة المتطورة، والسبب في التركيز على منتج واحد، وفقا لمقابلة مع Reed Hastings، هو قيمة التركيز (Allegretti, Seidenstricker, Fischer, & Arslan, 2021, pp. 23-30)

المطلب السادس تحديات التغير التنظيمي في سياق قطاع التعليم العالي

في حين أن نماذج التغير المؤسسي متطورة في بيئات الأعمال والحكومة إلا أن نماذج مماثلة في التعليم العالي بدأت للتو في الظهور (على سبيل المثال، الجمعية الأمريكية لتقدم العلوم). تركز هذه النماذج الناشئة بشكل أساسي على تغير الممارسات المرتبطة بالتدريس والتعلم (Reinholz, Corbo, Dancy, Finkelst, & Deetz, 2016, p. 2)

ويتم تصنيف عوامل القيادة التغيرية إلى من أعلى إلى أسفل، بقيادة كبار الموظفين، ومن أسفل إلى أعلى، بقيادة الطلاب، ومن الوسط إلى الخارج، برئاسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. ويعالج التغير التنظيمي في قطاع التعليم العالي محاور أساسية هي: الإطار المؤسسي، وعمليات الحرم الجامعي، والتعليم، والبحث، والتواصل والتعاون، والتجارب داخل الحرم الجامعي، والتقييم وإعداد التقارير وهو تقسيم موافق للأنظمة الفرعية السبعة لمؤسسات التعليم العالي (Andreij Rieg, Gatersleben, & Christie, 2021, p. 2)

مع الواقع اليومي للجامعات التي لا تشارك المناصب المهمة، مثل منصب رئيس القسم أو العميد، والتي ترتبط بشكل أكبر بالعمل اليومي للحرم الجامعي، في عمليات إدارة التغير، ولكنها مجرد متلقين للقرارات

المتخذة، ويطلب منهم تنفيذها في أقسامهم وكلياتهم. يبدو أن المشاركة الأوسع ضرورية لمزيد من الناس ليشعروا بالمشاركة والدافع لتسهيل عمليات التغير خاصة منذ ملاحظة "الانحدار عبر المؤسسات من حيث المدخلات الديمقراطية والتمثيل فيما يتعلق بحوكمة الجامعة" وعلاوة على ذلك، تعتبر هذه المشاركة الأوسع ضرورية لإعداد المنظمة لقبول التغير من خلال فك تجميد "الوضع الراهن" لعدد قليل جدا من الأشخاص المشاركين في صنع القرار، وفقا لنموذج لوين.

وباعتبارها التحديات الرئيسية لإدارة التغير الأكثر كفاءة وشاملة، بالإضافة إلى نقص برامج تنمية القيادة والقيادات المستقبلية، ونقص الوضوح في عملية صنع القرار. وبالعودة إلى نموذج كوتر من السهل أن نرى كيف تمنع هذه التحديات تنفيذ أي من الخطوات الثماني. وبشكل أكثر تحديدا، فإن عدم وجود خطة يمنع الشعور بالإلحاح ويعقد إقناع الوكلاء الآخرين في المجتمع الأكاديمي، لأنه لا يمكن توصيل الرؤية بدون خطة. تؤكد الدراسات الاستقصائية والبحوث الحالية على افتقار القادة الأكاديميين في الجامعات الغربية إلى المبادرة القائمة على الأدلة واتخاذ القرارات. يحتاج قادة التغير إلى تشكيل تحالف قوي من الأعضاء من المجتمع الأكاديمي بأكمله، والذين يجب أن يشعروا بالمشاركة في العملية بأكملها ويفهموا قيمتها للجامعة وعملياتها. كما أن الافتقار إلى خطة استراتيجية لا يسمح بالتخطيط لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل يمكن أن تحفز المجتمع الأكاديمي على متابعة ودعم عملية التغير. بدلا من ذلك، يؤدي الافتقار إلى خطة إلى الإحباط وانعدام الأمن وانعدام الثقة تجاه القادة وفقا لكوتر يتطلب التغير في العمليات التنظيمية أو عادات الموظفين تغيرا في الثقافة التنظيمية وهو أمر ممكن فقط إذا تم تقديم دليل على فوائد التغير من قبل القادة الذين يهتمون بقية المجتمع وإذا كانت العملية بأكملها شفافة وشاملة. وفي هذا السياق، تم تقديم الحاجة إلى تخطيط أكثر منهجية، وإشراك المزيد من الوكلاء في عملية إدارة التغير، وضمان الشفافية في صنع القرار كمفاتيح للنجاح. ولتحقيق كل ذلك وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، هناك حاجة إلى الموارد والمهارات لبناء واقع جديد مع احترام قيم المنظمة وتوقعات الأطراف المعنية بشكل كامل، وقد توسع التركيز الرئيسي على المهارات الناعمة، والتي تعتبر مفاتيح نحو الأداء الفعال عبر فئات الوظائف، مقارنة بالمهارات الفنية. يجب على قادة الجامعات اتباع عملية مستمرة لضمان الفعالية، مع التركيز على تقدم العملية التعليمية. ويرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة الموجودة بين القائد والوكلاء الآخرين حيث أن الثقة والاحترام المتبادل والتأثير الإيجابي والرعاية والتقدير هي مهارات أساسية للتواصل الناجح. يستمد قادة المؤسسات التعليمية أهميتهم من قدرتهم على استخدام كافة الوسائل المتاحة للإبداع والابتكار للتكيف مع أهداف العملية التعليمية وتحسين أداء الموارد البشرية، المهارات الناعمة وحدها لا تكفي لقيادة مثل هذه العمليات المعقدة مثل التغير التنظيمي للمؤسسات التعليمية يبدو أن المعرفة الراسخة

بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد أيضا لا غنى عنها للنجاح وأخيرا، من المهم الاستمرار في تقييم دور التدريبي إدارة التغير في التعليم العالي. حول: التدريب على الأداء، والتدريب على الإمكانيات العالية، والتدريب الموجه نحو الخلافة، ويعتقد أن هذه الأنواع الثلاثة تلعب دورا حاسما في وجود سلوكيات القيادة، مثل الدعم والتدريب، لتسهيل حل المشكلات وتعزيز نجاح الأشخاص في المنظمة وبشكل أكثر تحديدا، تسمح تجربة التدريب لقادة التغير ببناء الثقة من خلال خلق بيئة آمنة وشفافة ومحترمة. يحتاج القادة الأكاديميون إلى تطوير قدراتهم على الاستماع النشط من خلال التركيز على ما يقوله المجتمع الأكاديمي والوعي بالعواطف الكامنة وراء تلك التعليقات. وأخيرا، سيجعل التدريب القادة أكثر قدرة على طرح أسئلة مؤثرة من خلال تحدي الآخرين وتحمل المسؤولية عن مشاكلهم الخاصة، حيث سيوفر لهم التدريب اعتبارات إبداعية ومعالجات مميزة لتحديات تجارب التعليم العالي. (Vlachopoulos, 2021, pp. 11-12)

لقد استكشف الباحثون والعاملون في هذا المجال مجموعة من التحديات المتقاطعة والمتنافسة المحتملة والتي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين. ويتعلق عدد من هذه التحديات بالمشاركة ويستشهد بعض المعلقين بالطرق المتغيرة والمتباينة التي يتفاعل بها الطلاب مع الجامعة تأثيرات التغير المتعلقة بتجارب الإدارة والموظفين العامين في الجامعات.

قد يقبل تقديم تجربة تعليم عالٍ عالية الجودة تناسب احتياجات كل من الطالب الفرد والمجتمع على نطاق واسع كهدف منسق للمعلمين الجامعيين. ولكن الواقع قد يجعل القادة الأكاديميين يرسمون مسارا بين نماذج مختلفة، بل ومتعارضة، مثل الطالب باعتباره باحثا، يركز على تعزيز الاستقصاء والمنح الدراسية والتعلم مدى الحياة، والطالب باعتباره مستهلكا حيث يسعى الطلاب إلى الحصول على تجربة تعليمية ملائمة نسبياً وفعالة وموجهة نحو المهنة. ان القوى المتعارضة والمتقاطعة في التعليم الجماهيري والمبادئ التربوية السليمة في التعليم العالي، حيث يكون الطالب متعاوناً ومتأملاً ناقداً من ناحية، ومستهلكاً استباقياً في المقام الأول من ناحية أخرى. ويشير معلقون آخرون إلى التحدي الذي يواجه الأكاديميين في الشراكة مع التخصصات ذات الصلة، والصناعة، والتجارة، والحكومة، وخلق روابط من أجل التنافس على التمويل القائم على الصناعة والقيام بالبحث والتطوير وهنا، يتنافس مفهوم الأكاديمي باعتباره مفكراً وباحثاً مستقلاً مع التوجه الأكثر براجماتية لما يطلق عليه ويتشیرش مشروع المشروع التجاري، الأمر الذي يتطلب القدرة على تلخيص الأجندات الأكاديمية والتجارية أن القادة الأكثر فعالية في قيادة التعليم هم أولئك الذين ينكرون الحدود من أجل الانخراط في حلول مبتكرة تم استطلاع آراء في الجامعات الأسترالية أن صفات بناء العلاقات في المشاركة هي الأكثر فعالية في الأدوار القيادية ويقترح كتاب آخرون أن الشراكة حول حس مشترك بالرؤية أمر حيوي في بيئة القيادة الأكاديمية المعقدة بشكل متزايد ومع ذلك، في بيئة من الأجندات المتباينة المحتملة، إن تعزيز جودة المشاركة الاستراتيجية التي يمكن أن تبني وحدة الهدف ليس

بالأمر السهل، ولكن الأمر يستحق بذل الجهد. إن التعقيد في التفاعل بين المناهج المختلفة والنماذج والتأثيرات المتداخلة في قيادة التعليم أمر مثير للاهتمام مثل تحديد النماذج المتعددة نفسها. على مدى العقد الماضي، نشأت توترات بين تقديم المبادئ السليمة للتربية والبحث وضرورة خلق الكفاءات في بيئة عالمية للتعليم الجماهيري في حين تعاني بيئة التعليم العالي العالمية من انخفاض الموارد وزيادة الضغوط وزيادة التوقعات فإن المشاركة التعاونية مع الصناعة أصبحت حيوية بشكل متزايد في تأمين أموال البحث وفي سن البحوث.

إن الحاجة إلى التعامل مع التغير والتكيف واسعة النطاق في ظل حالة عدم اليقين في بيئة التعليم العالي، والتي تنطوي على الشجاعة لاتخاذ إجراء عندما يكون الطريق الأبعد أمدا غير واضح. ومن غير المستغرب أن يُقترح أن القدرة على دعم وتطوير القادة القادرين على التعامل مع التعقيد وإشراك الناس في الرؤية والشراكة الفعالة والقيادة من خلال التغير ليست رفاهية بل ضرورة استراتيجية للجامعات اليوم، يزعم ميدلهورست أن نموذج جون أداير مع تركيزه المترابط على إنجاز المهمة، وبناء الفريق والحفاظ عليه، وتطوير الفرد، هي أبعاد رئيسية للقيادة قابلة للتطبيق في بيئة الجامعة. (Drew, 2010, pp. 58-60)

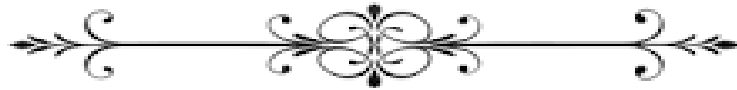
خاتمة الفصل

تناولنا خلال الفصل الثاني الأبعاد السوسيولوجية للتغير التنظيمي، مقدمين اطارا نظريا ومفاهيميا للمتغير وضحنا خلاله تطور مفهوم التغير التنظيمي، ومجالاته، أنواعه، وخصائصه، إلى جانب أسبابه، أهدافه، والقوى الدافعة له، كما تم استعراض التحليل السوسيولوجي المعاصر للتغير التنظيمي، مع التركيز على مداخل إدارية حديثة مثل إدارة الجودة، Six Sigma، Benchmarking، وReengineering، وكيفية تعديل الهياكل النظرية التي تتناول الموضوع لمواكبة التحولات المعاصرة. كما تناول الفصل العوامل المؤثرة في عملية التغير التنظيمي مثل القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، المشاركة، التمكين، والتعليم والتدريب، ودورها في تعزيز التغير أو مقاومته. كما تمت مناقشة استراتيجيات إدارة التغير وتأثيرها على الممارسات الفردية، وآليات تعزيز المشاركة، كما قدمنا خلال الفصل تجارب رائدة لشركات عالمية مع ربطها بالتحديات التي تواجه التغير التنظيمي في قطاع التعليم العالي. يشكل هذا الفصل تمهيدا لتحليل أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في سياق الجامعات الجزائرية، وسنحاول خلال الفصل التالي مناقشة المتغير التابع مفاهيميا ونظريا من خلال الإشارة لبعض جوانبه النظرية الهامة.



الفصل الثالث

المنظور السوسيولوجي لأساليب تنمية الموارد



تمهيد للفصل

عززت العولمة وتوسع التجارة الدولية المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية مما شجع المنظمات على توظيف المزيد من العمال الموهوبين والاحتفاظ بهم، ومن المجالات التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مواردها البشرية، التي تعتبر من أهم موارد المنظمات ومصدر نجاحها بحيث تعتمد العديد من الشركات على موظفيها للحصول على ميزة تنافسية في السوق التنافسية، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وإدارة الموارد البشرية.

اهتمت المنظمة بأهمية دور الموارد البشرية في تحويل البيانات إلى مخرجات وخلصت إلى أنه من بين جميع المدخلات للمنظمة بما في ذلك الموارد المالية والمواد الخام والمعلومات والتكنولوجيا، تعد الموارد البشرية الموارد الأكثر قيمة من موارد المنظمة، وتؤكد تنمية الموارد البشرية على رؤية القيادة للموظفين لاكتساب المعرفة والكفاءة والخبرة ومهارات اتخاذ القرار الفعال وحل المشكلات في المنظمة، فتطوير الموارد البشرية في الوقت الحاضر أمر ضروري لأنه مورد قيم واستثمار عالي القيمة. لذا تعتبر تنمية الموارد البشرية حالياً مع الجيل الجديد مهمة لإلهامهم في تشغيل الوظائف.

سنعرض من خلال محاور هذا الفصل التفسير السوسيولوجي لموضوع تنمية الموارد البشرية وعليه سوف نقوم بتقديم تاريخية المفهوم وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى التطرق إلى الأسس النظرية السوسيولوجية لأساليب تنمية الموارد البشرية من خلال عدة تفسيرات منها الاقتصادية-الاجتماعية وتعليمية والتنظيمية، كما سنعرض الأساليب والأبعاد التقليدية لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاتجاهات المعاصرة ومقاربات تعزيز الأداء.

الفصل الثالث المنظور السوسيولوجي لأساليب تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول الإطار العام والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

لقد تركزت معظم الدراسات المنشورة حول ماهية هذا المجال في الغرب خاصة في الولايات المتحدة وبشكل متزايد، في أوروبا. لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي تخصص أكثر تطوراً في الدول الصناعية الغربية منه في بقية أنحاء العالم. إلا أن تنمية الموارد البشرية ليست لها إطار عمل واحد سائد، وقد خلص واينبرغر إلى عدم وجود اتفاق واحد على تحديد هذا المجال، وأن تنمية الموارد البشرية هي بالأحرى مزيج من وجهات نظر متعددة ولإلقاء الضوء أكثر على هذا المفهوم سوف نحاول عرض تاريخيته في المحاور اللاحقة.

المطلب الأول النشأة التاريخية لمفهوم تنمية الموارد البشرية

يرجع الباحثون تطور تنمية الموارد البشرية إلى عمل صانع الأدوات في بناء الفؤوس البشرية، مما أدى إلى تطور الزراعة وتربية الحيوانات في الفترة من 5 ملايين إلى 3000 قبل الميلاد. ويرجع سوانسون وهولتون جذور تنمية الموارد البشرية إلى إرث الإغريق والرومان (100 قبل الميلاد - 300 ميلادي) (Mcguire 2011, 1). ثم حل التدريب والطقوس المسيحية محل الثقافة والتعليم اليوناني الروماني بشكل منهجي، إذ حل التدريب على عقيدة الكنيسة والوعي الروحي محل المثل الجمالية والفكرية اليونانية، وحل التدريب والانضباط الأخلاقي الصارم محل المادية الرومانية. وفي ظل سيطرة المسيحية، اكتسب تعليم تلك الحقبة طابعاً جديداً تماماً. اجتمعت القيمة المسيحية للعمل ودور الدير كحارس للتعليم الأكاديمي لتوفير بيئة مواتية لتقدم العمل اليدوي والتدريب على الفنون اليدوية والميكانيكية. وبحلول القرن الرابع عشر، بدأت معظم النقابات في توفير التعليم للأعضاء وأطفالهم، بالإضافة إلى التدريب المهني الذي يكسب الفرد من خلاله عضوية النقابة (A. Swanson et F. Holton 2008, 45).

ويحدد رونا وكالة التدريب داخل الصناعة (TWI) في أربعينيات القرن العشرين باعتبارها عاملاً محورياً في ظهور تنمية الموارد البشرية المعاصرة. ويسلط ماكغواير وسيه (2006) الضوء على بعض المعالم الرئيسية الأحدث في تطور هذا المجال، مثل نشر كتاب مالكولم نولز "الممارسة الحديثة لتعليم الكبار: من أصول التربية إلى أصول التربية" (Mcguire 2011, 1).

إن مفهوم رأس المال البشري مدفوع بالعمل المبكر لبيكر (1964)، والذي أصبح المفهوم الأساسي لأحد أكثر السلوكيات البشرية والاجتماعية بحثاً. ويربط بين البشر والدخل وأداء العمل وظل محورياً للاستكشاف العلمي لعقود من الزمان. وظل التركيز الأساسي في تنمية رأس المال البشري هو إرساء الأسس الفكرية والشخصية الضرورية لتنمية رأس المال البشري. وقد التزمت منشورات التاريخ الاقتصادي لنورث من عامي 1961 و1966 في الغالب بالحكمة التقليدية. على سبيل المثال، نسب التقدم الاقتصادي إلى ثلاثة عوامل:

التغير التكنولوجي، ورأس المال البشري، والبنية الاقتصادية الفعالة. وقد قدم نورث (1995) خلاصة تحليله حول اقتصاديات التغير المؤسسي. وقد نسب إلى أن درجة فعاليتها تتأثر بظروف مختلفة، مثل القوة القسرية للحكم أو وجود وصية دينية قوية.

بدأ الخبير الاقتصادي والمنظر ثيودور شولتز في تطوير نظريته حول رأس المال البشري، مسكونا باستحضار العبارة للعبودية في مقاله "الاستثمار في رأس المال البشري"، وتناول شولتز بحذر الصوت "المسيء" المحتمل للمفهوم "إن قيمنا ومعتقداتنا تمنعنا من النظر إلى البشر باعتبارهم سلعا رأسمالية، باستثناء العبودية"، ويواصل شولتز تحقيقه في الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري في التصنيع السريع، وتستمد العديد من الكلمات الرئيسية التي يستخدمها بيكر من أيديولوجية رأس المال البشري، التي لها تاريخ طويل من الهرب من العمل في الأخلاق الرأسمالية. فالإبداع، والقدرة على التكيف، والرشاقة كلها "قيم" شخصية غير ملموسة يمكن الادعاء بأنها تزيد من "قيمة" الموظف. إن إدخال مفهوم رأس المال البشري في تطوير العلوم الاقتصادية يسلط الضوء على قدرة العمال الصناعيين، أو تضمينهم في تصميم أنظمة حديثة لتحسين إنتاجية القوى العاملة. وتمثل هذه المهارات التي يطورها الجميع وفقا لمعرفتهم وكفاءاتهم وقدراتهم على الاستفادة من أجل تحسين التقدم الاجتماعي البشري والاستثمار في رأس المال البشري يضاهي الاستثمار في الآلات أو غيرها من أشكال رأس المال غير البشري. (Abbas, et al. 2022, 2).

زعم فوكوياما أن التنمية الاقتصادية لا تتأثر فقط بوجود المؤسسات الرسمية، ولكن أيضا ببعض المعايير والقيم التي تسرع التبادل والادخار والاستثمار. وقد حدد أربع وسائل تؤثر من خلالها الثقافة على السلوك الاقتصادي - التأثير على التنظيم والإنتاج، والمواقف تجاه العمل والاستهلاك، والقدرة على إنشاء المؤسسات وإدارتها، وإنشاء الشبكات الاجتماعية لترسخ العلاقة الوثيقة بين الثقافة والتنمية (Bhandari et Yasunobu 2009, 485).

بعد الحرب العالمية الثانية. ينسب إلى لين نادلر صياغة مصطلح تنمية الموارد البشرية في نهاية الستينيات. حيث تم تقديم مفهوم تنمية الموارد البشرية في عام 1969 من قبل ليونارد نادلر من خلال مشاركتهم في مؤتمر ميامي للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. (KAREEM 2011, 31) كما نشر كتاب نادلر "تنمية الموارد البشرية"، وتم تأسيس أكاديمية تنمية الموارد البشرية (Mcguire 2011, 1).

أشار غالغان إلى الاعتراف بأن تنمية الموارد البشرية تغذي معظم المجالات التنظيمية، ووصفها على أنها: تخصص شامل، يضم على مر السنين أي نظرية أو ممارسة تقريبا من شأنها أن تخدم هدف التعلم في سياق العمل. ومثل الأميبا، فقد استوعب وتغذى من كل ما اعتبره مناسباً في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وفي

نظرية التعلم والأعمال . وبعد إجراء بحث بين المندوبين في مؤتمر دولي، علق جونز ومان قائلا: "كان هناك إصرار قوي على أن تنمية الموارد البشرية لا تساوي التدريب". (P Wilson 2012, 9-10).

تضمنت تنمية الموارد البشرية تحسين الأداء في الوظيفة الحالية (التدريب)، وإعداد الأفراد لوظائف مستقبلية ولكن يمكن تحديدها داخل المنظمة (التعليم) بمساعدة الأفراد على النمو لتلبية النمو التنظيمي المستقبلي (التطوير).

في الثمانينيات، أجرت بات ماكلاجان دراسات واسعة النطاق نيابة عن الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، وعرفت تنمية الموارد البشرية بأنها الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير المهني وتطوير المنظمة لتحسين فعالية الأفراد والمنظمات، مما يعكس رؤية أوسع لأهداف المجال. وفي التسعينيات، توسع نطاق تنمية الموارد البشرية ليشمل التعلم الذاتي والجماعي والتنظيمي، إلى جانب قضايا مثل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والسياسات الاستراتيجية للموارد البشرية. وقدم جون والتون مفهوم التنمية البشرية الاستراتيجية بوصفها توجيه وإدارة أنشطة التعلم الفردي داخل المنظمة بما يعزز مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر. وبسبب الحدود المتغيرة وغير الثابتة لهذا المجال، نشرت مونيكالي كتابها "رفض تعريف التنمية البشرية"، ومن المتوقع أن يستمر النقاش حول تعريفه مع ظهور تطورات جديدة في التعلم الإلكتروني، إدارة المواهب، تنمية القيادة، وإدارة الموارد البشرية (F. Poell et J. Van Der Krogt 2014, 3).

كما يشير فحص الأدبيات إلى أن تنمية الموارد البشرية قد تطورت من تقاليد مختلفة في أوروبا والولايات المتحدة، حيث يميل السياق في المملكة المتحدة إلى وجود توافق وثيق بين تنمية الموارد البشرية وبرامج إدارة الموارد البشرية، وهو ما يتناقض بشدة مع الارتباط الوثيق بين تنمية الموارد البشرية وتعليم الكبار في الولايات المتحدة، مما يؤدي دائما إلى تباين في التركيز والاتجاه والغرض والأهداف العامة لتنمية الموارد البشرية. (Mcguire 2011, 3).

أصبحت تنمية الموارد البشرية تخصصا متعدد الأوجه يشمل التدريب والتطوير، والتعلم التنظيمي، والتطوير المهني، وإدارة المعرفة، حيث يعود هذا المجال إلى منتصف القرن العشرين وقد تأثر بعلماء مثل ماسلو، وماكجرجور، وليوين الذين وضعوا أسس فهم السلوك البشري في السياقات التنظيمية. تعد تنمية الموارد البشرية أمرا بالغ الأهمية للمنظمات لتحسين مهارات ومعارف وقدرات قواها العاملة، وتعتبر عاملا حاسما في تحقيق أهداف المنظمة، لا سيما في عصر العولمة، حيث ينبغي أن تركز سياسات الموارد البشرية على ثقافة المنظمة، والالتزام، والرضا الوظيفي لتحسين الأداء التنظيمي. لقد أصبح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط القوى العاملة، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات،

وتقييم الموظفين، ذا تأثير كبير على أدائهم، وتعد تنمية الموارد البشرية ضرورية للمؤسسات للتكيف مع الثورة الصناعية الرابعة والاستفادة من التطورات في تكنولوجيا المعلومات (Darman, et al. 2023, 526) وكتخصص، تأثرت تنمية الموارد البشرية بعدد كبير من القوى المتباينة، ففي سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي بدأت الإدارة تدرك أهمية الموارد البشرية في مواجهة المنافسة المتزايدة، وتزامن ذلك مع نشر عجلة ماكلاجان للموارد البشرية. وقد أدى نشر كتاب هامل وبراها لاد (1994) "التنافس من أجل المستقبل" إلى إدراك أن القدرة التنافسية للشركات ترتبط ارتباطا وثيقا بامتلاك الكفاءات الأساسية، حيث افترض أن المنظمات يمكن أن تمتلك مجموعات فريدة من العوامل التي تسمح لها بأن تكون تنافسية، وأن المهارات التي يمتلكها الموظفون تعد أحد هذه العوامل. وبالمثل، يؤكد كابيلي وسينغ (1992) أن الموظفين قادرون على خلق ميزة تنافسية، حيث تكون الكفاءات المكتسبة خاصة بالشركة ويصعب تقليدها، وقد أدى ذلك إلى زيادة التركيز على وجهة النظر القائمة على الموارد البشري. (Mcguire 2011, 8-9).

هاته التاريخية رسمت الحدود المعرفية للمفهوم وبلورت مضامينه الا انها لاتزال تتطور باستمرار مع تطور مدخلات المفهوم المستمرة.

المطلب الثاني من التركيز على الموارد المادية إلى التركيز على الموارد البشرية

1- تطور الاهتمام بالموارد البشرية

تستخدم المنظمات مواردها التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهدافها، حيث يسهم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في تعزيز الكفاءة التنافسية، وتشكل الموارد التنظيمية غير القابلة للتقليد مصدرا للأداء المتميز مما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعد وجهة النظر القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV) إطارا تحليليا اقتصاديا يتجاوز نطاق الاستراتيجية التجارية والإدارة الاستراتيجية التقليدية، وتعرف أيضا بالنظرية القائمة على الموارد، وتصف كيفية بناء الميزة التنافسية من خلال امتلاك موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال)، وتستند افتراضاتها الأساسية إلى تباين الموارد (Resource Heterogeneity) وعدم قابليتها للنقل (Resource Immobility)، فإذا كانت الموارد متاحة للمنافسين بنفس الشكل فإنها لا تولد ميزة تنافسية، أما عدم القابلية للنقل فيعني صعوبة حصول المنافسين عليها أو ارتفاع تكلفة تقليدها، وفي سياق إدارة الموارد البشرية تعرف "الموارد" بأنها أصول بشرية أو تنظيمية قيمة ونادرة وفريدة وغير قابلة للاستبدال.

يعرف كابرون وهالاند الموارد التنظيمية على أنها مجموع المعرفة والأصول المادية والموارد البشرية والعوامل الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة أو تسيطر عليها. تمكن الموارد التنظيمية المنظمة من إنتاج عروض سوقية فعالة وكفؤة، والتي تعد ذات قيمة لشرائح متعددة من السوق.

وفقا لخوسنول فإن الموارد التنظيمية تؤثر على تحديد الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات عند التنافس في بيئة الأعمال. يمكن للقدرات التنظيمية أيضا أن تضيف قيمة إلى سلسلة قيمة العملاء أو تنوع المنتجات أو تطوير أسواق جديدة. هناك أربعة معايير تحدد ما إذا كانت الموارد تمثل أصولا استراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يصنف بارني (1991) الموارد إلى ثلاثة أنواع، على النحو التالي:

➤ رأس المال المادي (التكنولوجيا والمستودعات والمعدات).

➤ رأس المال البشري (التدريب، الخبرة، البصيرة).

➤ رأس مال الموارد التنظيمية (الهيكل الرسمي)..

إن المساهمة الرئيسية لوجهة نظر الشركة القائمة على الموارد هي نظرية الميزة التنافسية. إن المنطق الأساسي هو البدء بالافتراض القائل بأن النتيجة المرجوة من الجهود الإدارية في شركة ما هي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يمكن الشركات من كسب "إيجار اقتصادي" أو عوائد أعلى من المتوسط. يركز هذا على كيفية تحقيق الشركات للتميز واستدامته. (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38).

وتؤكد هذه النظرية أن الحفاظ على الميزة التنافسية يكمن في امتلاك موارد أساسية تتمتع بخصائص محددة مثل القيمة (Value) والحواجز أمام التكرار (Barriers to Duplication)، مثل كونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال، ويمكن تحقيق هذه المزايا إذا نجحت الشركة في تحسين هذه الموارد واستغلالها بفعالية، حيث تركز وجهة النظر القائمة على الموارد على دعم الاختيارات الاستراتيجية من خلال تحديد الموارد الرئيسية وتطويرها وإدارتها، مع التركيز بشكل خاص على تحسين الموارد البشرية لتعظيم قيمة المنظمة ككل (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38).

قدمت نظرية إديث بينروز لنمو الشركات حججا من وجهة النظر القائمة على الموارد في الأدبيات الاقتصادية. وأشار إلى أن الشركة ليست وحدة إدارية فحسب، بل هي مجموعة من الموارد الإنتاجية. كما ذكر بينروز أن الموارد ليست مادية فحسب بل يمكن أن تكون غير مادية أيضا بعبارة أخرى، فإن الخدمات التي تنتجها الموارد هي وظيفة للموارد المستخدمة، بمعنى أن نفس الموارد عند استخدامها لأغراض مختلفة أو بطرق مختلفة أو عند دمجها مع مصادر أخرى فإنها تقدم خدمات مختلفة. (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38).

يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة بشكل كبير على عوامل الموارد. إن الميزة التنافسية للمنظمة هي قوة الشركة المدعومة بقوة بالموارد الجيدة في إطار نظام إدارة الموارد الاستراتيجي المتكامل والمتربط والموحد. المنافسة هي جوهر نجاح أو فشل الشركة. تتطلب المنافسة أنشطة دقيقة من الشركة مثل الابتكار وثقافة العمل

الجيدة. تعتبر وجهة النظر القائمة على الموارد هي الثروة التي تمتلكها المنظمة، سواء كانت مادية أو غير مادية، حيث من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب أن يكون للموارد إضافة اقتصادية للقيمة التي لها خصائص يصعب تقليدها وليس من السهل استبدالها (Eko Purwanto & Hasim, 2023, pp. 37-38). شهدت فلسفة وأساليب تطوير المنظمة تطورا ملحوظا، وبدأت تؤثر على الأفراد وبيئات العمل خلال الفترة الممتدة بين عامي 1940 و1960. وشهدت العديد من التطورات المتوازية، بما في ذلك:

2- التحول إلى مدرسة فكر الموارد البشرية

من أربعينيات القرن الماضي إلى أوائل خمسينياته، استندت الطريقة الأساسية للتفكير في العمل وبيئات العمل وتنظيمها إلى نموذج العلاقات الإنسانية، وقد طور هذا النموذج في الغالب استجابة لمخاوف جدية بشأن جدوى المنظمات التقليدية والبيروقراطية، وحاول الابتعاد عن هذه الافتراضات الكلاسيكية، وركز بشكل أكبر على هويات الأفراد واحتياجاتهم وكيفية تسهيل التواصل والعلاقات الشخصية بشكل أقوى. من بين رواد مدرسة العلاقات الإنسانية تشيستر برنارد، وماري باركر فوليت، وفريدريك روثليسبيرغر، وإلتون مايو، الذين قادوا تجارب هوثورن الشهيرة، وبحلول منتصف وأواخر خمسينيات القرن الماضي، أصبح من الواضح بشكل متزايد أن نموذج العلاقات الإنسانية لم يحدث تأثيرا فعالا على بيئات العمل. وظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لمعالجة بعض عيوبها. وكان نموذج الموارد البشرية متجذرا بقوة في الإنسانية، "التي تشمل قيمها الأساسية الإيمان الراسخ بالعقلانية الإنسانية، والقدرة على الكمال من خلال التعلم، وأهمية الوعي الذاتي"، شملت الجذور الأساسية الأخرى العلوم الاجتماعية التطبيقية، التي أدركت بشكل متزايد تعقيدات الأفراد، والاقتصاد، الذي بدأ يدرك أن الأفراد لا يقلون قيمة عن رؤوس الأموال الأخرى كالأرض والآلات والإمدادات. ومن رواد الإنسانية كارل روجرز، رائد الاستشارات التي تركز على العميل، وأبراهام ماسلو، الذي وضع هرم الاحتياجات، وسيريل هولي ومالكولم نولز، اللذين ركزا على المتعلمين البالغين، ودوغلاس ماكجريجور، الذي وضع نظرية قادة X و Y. وقد أضاف كل من هؤلاء الرجال افتراضات جديدة للفكر لإداري:

→ العمل ذو معنى.

→ يحفز العمال من خلال أهداف هادفة ومحددة بشكل متبادل، ومن خلال المشاركة.

→ ينبغي أن يكون العمال أكثر قدرة على التوجيه الذاتي، وهذا الضبط الذاتي سيُحسن الكفاءة والرضا الوظيفي.

→ يكون المديرون أكثر فعالية عند التدريب، والعمل على تطوير الإمكانيات غير المستغلة، وخلق بيئة تُمكن من الاستفادة الكاملة من هذه الإمكانيات.

يصبح المدربون أكثر فعالية عند التدريب، والعمل على تطوير الإمكانيات غير المستغلة، وخلق بيئة تمكن من الاستفادة الكاملة من هذه الإمكانيات. لا تزال هذه الافتراضات تشكل المبادئ التوجيهية للتفكير الحالي في التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. (A. Swanson et F. Holton 2008, 47)

3- التدريب المخبري

قدم التدريب المخبري، أو ما يعرف بـ "مجموعة T"، تركيزاً مبكراً على عمليات المجموعة وتفاعلاتها. كانت مجموعات T عبارة عن جلسات غير منظمة، ومجموعات صغيرة، يتبادل فيها المشاركون خبراتهم ويتعلمون من تفاعلاتهم. وقد تم أول تطبيق مسجل لمجموعة T تحت رعاية الإدارة الجديدة. عقدت ورشة عمل بريطانية عام 1946 تحت إشراف قادة مثل كورت لوين، وكينيث بين، وليلاند برادفورد، ورونالد ليبيت. ويعرف هؤلاء الأفراد بمشاركتهم في تأسيس مختبرات التدريب الوطنية (NTL) للعلوم السلوكية التطبيقية. استخدمت مجموعات التدريب (T-groups) لأول مرة في الصناعة عامي 1945 و1954 عندما أخرج دوغلاس ماكجريجور وريتشارد بيكهارد مجموعات التدريب من سياق التطوير الفردي وطبقوها في سياق المؤسسة. ركز هذا الجهد في يونيو كاربايد على الفريق كوحدة التطوير، ومن المثير للاهتمام أنه هدف إلى معالجة مشكلة نقل التدريب - وهو مؤشر مبكر على أن التدريب والتطوير والتنظيمي كانا مرتبطين ارتباطاً وثيقاً. (A. Swanson et F. Holton 2008, 47)

4- أبحاث الاستطلاعات والتغذية الراجعة

أصبحت استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة للبيانات أدوات مهمة في التطوير التنظيمي. في عام 1947، كانت هذه الدراسات في بداياتها عندما ابتكر رينسيس ليكرت مفهوم التطوير الموجه بالاستطلاعات. تضمنت هذه العملية قياس مواقف الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للمشاركين، وتحفيز التخطيط المشترك للتحسين. أجري أول مسح للمناخ في شركة ديترويت إديسون عام 1948 واستخدم لقياس مواقف الإدارة والموظفين. وعولجت البيانات باستخدام تقنية أطلق عليها ليكرت اسم "سلسلة متشابكة من الاجتماعات" - بدءاً من أعلى مستوى إداري وصولاً إلى المستويات الأدنى. استند عمل ليكرت إلى فلسفة توجيهية للأنظمة التنظيمية، وأسفر عنها. في النهاية، اعتقد ليكرت أنه يمكن تصنيف أي نظام بناءً على بيانات التغذية الراجعة إلى أربعة أنواع: استغلالي-سلطوي، خيري-سلطوي، استشاري، وتشاركي. ودعا إلى إنشاء منظمة تشاركية قائمة على استخدام النفوذ، والمكافآت الجوهرية، والتواصل ثنائي الاتجاه. (A. Swanson et F. Holton 2008, 47)

5- تقنيات البحث الإجرائي (حل المشكلات)

نشأ البحث الإجرائي (وهو في الواقع أسلوب لحل المشكلات وليس منهجا بحثيا)، والذي يعترف به الآن كمنهج أساسي للتطوير التنظيمي، من أعمال علماء الاجتماع جون كولير وكيرت لوين وويليام وايت في أواخر أربعينيات القرن الماضي. أكدت نظريتهم على ضرورة ارتباط حل المشكلات ارتباطا وثيقا بالعمل إذا أراد أعضاء المنظمة استخدامه لإدارة التغيير. كانت شركة هاروود للتصنيع مسرعا لإحدى أولى الدراسات من هذا النوع التي قادها لوين وطلابه. ومن بين المساهمين الآخرين في تعزيز التفكير الكامن وراء البحث الإجرائي ليستر كوتش وجون فرينش وإديث هاميلتون. في نهاية المطاف، لا تزال الطبيعة الدورية لمنهج حل المشكلات في البحث الإجرائي قابلة للتطبيق - إذ تتطلب جمع البيانات، وتحليلها، وتخطيطها وتنفيذها، وتقييمها. أنظمة تافيسستوك الاجتماعية التقنية وجودة حياة العمل، خلال أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات من القرن العشرين، نقلت عيادة تافيسستوك في بريطانيا العظمى، المعروفة بعملها في مجال العلاج الأسري، أساليبها إلى المؤسسات. البيئة. أجرى باحثو تافيسستوك تجربة إعادة تصميم عمل لفرق تعدين الفحم التي واجهت صعوبات بعد إدخال تقنيات جديدة. كان الدرس الرئيسي من تجاربهم الأولية هو التركيز الجديد على النظم الفرعية الاجتماعية والأفراد - الأشخاص الذين يجب تلبية احتياجاتهم في أوقات التغيير.

في خمسينيات القرن الماضي، وسع إريك تريست وزملاؤه في تافيسستوك فكرة النظم الاجتماعية والتقنية، وقاموا بمشاريع تتعلق بالإنتاجية وجودة الحياة العملية. درس نهجهم بشكل متزايد كلا من الجوانب التقنية والبشرية للمنظمات وكيفية ترابطها، انتشر الاتجاه نحو تطوير تدخلات تدمج التكنولوجيا والأفراد بشكل أكثر فعالية في جميع أنحاء أوروبا والولايات المتحدة خلال ستينيات القرن الماضي، حيث مال النهج إلى أن يكون أكثر انتقائية وازدادت شعبيته. (A. Swanson et F. Holton 2008, 48-49)

يمكن القول ان الشركات مرت بتحولات نموذجية متعددة من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الضخم حتى يومنا هذا وتتجاوز الآن التصنيع المرن (الإنتاج المرن) ومن الواضح أن المنظمات تتكون من شيء أكثر من مجرد مخططات تنظيمية. يتشكل جوهر المنظمات على أساس موارد متنوعة مثل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والمعرفة، ويعتبر المديرون مسؤولون عن الجمع بين هذه الموارد المختلفة وتنسيقها لتحقيق أهداف المنظمة. "لأن العنصر الرئيسي الذي يشكل المنظمات هو الأفراد والإدارة الفعالة لهم هي المهمة المركزية لإدارة الموارد البشرية، ويجب الاعتراف بحجر الزاوية لدراسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العلمية (أو التaylorية) وحركة العلاقات الإنسانية من بين العلماء الذين استغلوا دراسات الوقت والحركة (أو دراسة الوقت والحركة) من منظور مهام كل وظيفة لتطوير أفضل طريقة لأداء الوظيفة كان تايلور وجيلبرت. وكما ذكر ماثيس وجاكسون، يجب النظر في أصول وظيفة الموارد البشرية في نمو حجم وتعقيد

المنظمات، مما أدى إلى إنشاء وحدات متخصصة لتوظيف موظفين جدد ثم الإدارة المناسبة للقوى العاملة الحالية وتنميتها. (Halvachizadeh, Memarzadeh et Mohammadi 2022, 489)

المبحث الثاني أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها

المطلب الأول أهمية تنمية الموارد البشرية

إلى جانب التغيرات في البيئة الاستراتيجية، يجب على المؤسسات إعادة هيكلة وإعادة توجيه الموارد البشرية كقوة دافعة رئيسية لخلق قيمة مضافة لمواجهة المنافسة الشرسية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية (Putri Elisa, et al. 2022, 1607) الأمر الذي يبرز تزايد أهمية المورد البشري ضمن المؤسسة العصرية.. حيث يعرب قادة الأعمال باستمرار عن أسفهم لنقص الحافز والتعليم ومهارات العمل لدى القوى العاملة لكنهم لا يقدمون سوى القليل من الاقتراحات الملموسة حول كيفية معالجة هذه المشكلات. ويبدو أن قطاع التصنيع، على وجه الخصوص، هو الأكثر عرضة لخطر فقدان ميزته التنافسية فمع زيادة الأتمتة، مع تكثيف الإنتاج، زادت في الوقت نفسه الطلب على العمال الذين يمكنهم قراءة وتفسير التعليمات الفنية، وإجراء الحسابات على الفور، واستخدام أجهزة الكمبيوتر. وتواجه هذه المطالب قوة عاملة أقل استعدادا في القراءة والكتابة والحساب الأساسيين، وأكثر تنوعا ديموغرافيا، وقد وجدت لجنة مهارات القوى العاملة الأمريكية إن "أصحاب العمل يهتمون بعادات العمل ومواقفه أكثر من اهتمامهم بالمهارات.

أقرت الشركات والصناعة، وحتى الحكومة، بمسؤوليتها الجزئية على الأقل عن تدريب و تثقيف القوى العاملة. في الواقع، تشير التقديرات إلى أنه يتم إنفاق 40 مليار دولار سنويا على التدريب إذا تم تضمين الأجور ومزايا العمال في التقدير، فقد قدرت التكلفة الإجمالية بنحو 238 مليار دولار، وهو ما يعادل فاتورة التعليم العام، هذه الأرقام، على الرغم من أنها مثيرة للإعجاب، قد تكون مضللة، لأنه ليس من الواضح على الإطلاق كيف تنفق هذه الأموال ولا مدى فعالية هذا التدريب للقطاعات الأكثر عرضة للخطر. على سبيل المثال، "أفاد 22% فقط من مشغلي الآلات والمجمعين والمفتشين في الولايات المتحدة بتلقي أي تدريب على تطوير المهارات في وظائفهم الحالية. وترتفع هذه الأرقام إلى النصف أو أكثر بالنسبة للموظفين المحترفين والفنيين والإداريين" علاوة على ذلك، "وفقًا للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، يحتاج ما يقرب من 50 مليون عامل أمريكي إلى التدريب لكنهم لن يحصلوا عليه إذا استمرت الاتجاهات الحالية

يبدو أن تطوير الموارد البشرية للشركة هو المفتاح لزيادة الإنتاج وسد الفجوة بين مستوى مهارة العامل والاحتياجات الحالية والمستقبلية. من الواضح أن "دور رأس المال البشري سيستمر في التوسع" في كل من "الوظائف الموجهة نحو الخدمات والتي تتطلب معرفة وتدريبًا مكثفين" وفي التصنيع حيث "ستكون

الوظائف ذات مهارات عالية وحيوية للحفاظ على الكفاءة التشغيلية لتكنولوجيا التصنيع ومع ذلك، بالنسبة للعديد من الشركات، "تتخلف النفقات التنظيمية لرأس المال البشري عن الاستثمارات في رأس المال المادي ورأس المال المخصص للمعدات، حيث ترى الشركات التي جعلت التدريب والتعليم والتطوير أولوية أن ذلك يؤدي ثماره من خلال زيادة الربحية وزيادة رضا العمال (منذ أكثر من 30 عاما، لاحظ ماكجريجور (1960) أن العديد من المديرين يعتقدون أن فعالية مؤسستهم ستتضاعف على الأقل إذا تمكنوا من اكتشاف كيفية الاستفادة من الإمكانيات غير المحققة الموجودة في مواردهم البشرية. في الواقع، كان الاهتمام بتنمية الموارد البشرية واحترامها أحد النتائج الرئيسية في دراسة بيترز ووترمان الشهيرة لخصائص بعض أنجح الشركات الأمريكية، واصلت الدراسات اللاحقة التأكيد على الدور الرئيسي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في زيادة الأداء، وزيادة الأجور، وتقليل معدل دوران العمالة، ورضا العمال. (ROWDEN 1993, 160)

لا تصنف الموارد البشرية ضمن الأشياء أو الممتلكات، بل تعد ذواتا تمتلك قدرات معرفية وعاطفية ونفسية حركية يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن ثم، فإن تطوير الموارد البشرية لا يتحقق إلا في ظل بيئة عمل داعمة تسهم في تنمية هذه القدرات وتوجيهها نحو الأداء الفعال. وتعد فعالية تطوير الموارد البشرية انعكاسا لقدرتها على استثمار الإمكانيات البشرية في تحسين استخدام الموارد التنظيمية الأخرى من موظفين وآلات ومعدات وتكاليف ومعلومات إلى جانب استغلال الفرص المتاحة لتحقيق أقصى درجات التوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها. (Putri Elisa, et al. 2022, 1607)

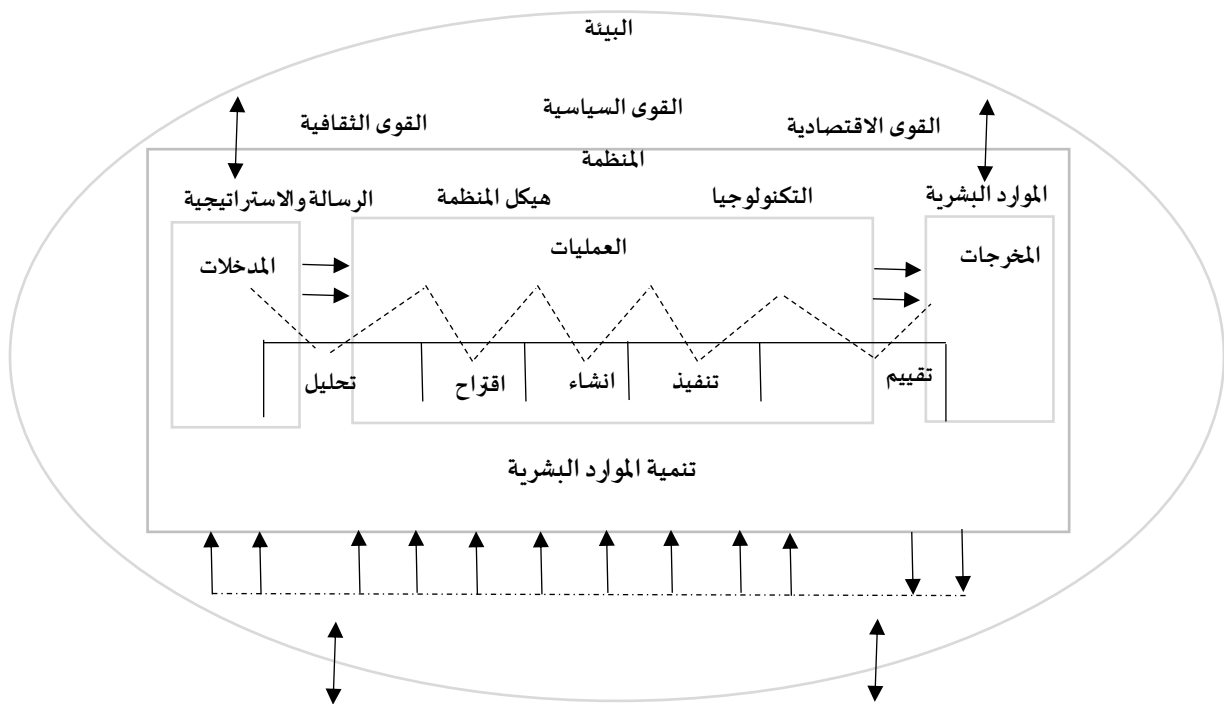
وقد سعى العديد من الباحثين والعلماء في مجال تنمية الموارد البشرية إلى دراسة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي وفعالية المنظمات. فقد استكشف أوتو وميشرا أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية في فعالية المنظمة من خلال كفاءات الموظفين، وتوصلا إلى أن تلك الممارسات تعزز كفاءات الأفراد بما ينعكس إيجابا على فعالية الأداء. كما درس شو أثر تدخلات تنمية الموارد البشرية في فعالية المنظمة، وبين أن لهذه التدخلات دورا كبيرا في بناء كفاءات الموظفين وتحسين أداء المنظمة.

أما ألاجاراجا وكامبرلاند وتشوي فقد تناولوا مساهمات تنمية الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، ووجدوا أن هذه المساهمات تعزز القيمة الاستراتيجية والفعالية التشغيلية للمؤسسة. وأكد ألاجاراجا أن لكل من تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تطوير المعرفة وتطبيقها لتحسين خدمات الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي. كما يرى أن قوة تنمية الموارد البشرية تتجلى في قدرتها على تلبية توقعات أصحاب المصلحة والمشاركة الفاعلة في جهود التغيير التنظيمي.

ويدشير نيلسون وإيلستروم إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحسين كفاءات الموظفين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على الأداء التنظيمي العام. (KAREEM 20117, 34)

تقليدياً، كان معظم التركيز على التطوير على مستويات المهارات الأساسية والمتقدمة. ومع ذلك، من المسلم به أن العديد من الوظائف تتطلب استخداماً مكثفاً للمعرفة، لا سيما نتيجة للتغير التكنولوجي وهذا يتطلب من الموظفين مشاركة المعرفة واستخدامها بشكل إبداعي لتعديل منتج أو خدمة عميل، بالإضافة إلى فهم نظام الخدمة أو تطوير المنتج. سيزداد استخدام الوسائط المتعددة والشبكة العالمية وغيرها من التقنيات الجديدة في المستقبل لعدة أسباب ستخفض تكلفة هذه التقنيات، يمكن للشركات استخدام التكنولوجيا لإعداد موظفيها بشكل أفضل لخدمة العملاء وجذب الأعمال، ويمكن أن يخفض استخدام هذه التقنيات الجديدة بشكل كبير تكاليف التدريب (مثل السفر والطعام والسكن) المرتبطة بجمع الموظفين المتفرقين جغرافياً في موقع تدريب مركزي واحد، تمكن هذه التقنيات المدربين من دمج العديد من الميزات المرغوبة لبيئة التعلم (مثل التدريب والتغذية الراجعة والتعزيز) في التدريب. مع توظيف الشركات المزيد من الموظفين المؤقتين (مثل العاملين بدوام جزئي والمستشارين) الذين قد لا يعملون في منطقة جغرافية مركزية، ستتيح التكنولوجيا تقديم التدريب لهؤلاء الموظفين في الوقت المناسب وبطريقة فعالة لكي تصبح الشركات منظمة تعليمية ناجحة، قد يطلب منها ليس فقط التركيز بشكل أكبر على التدريب، بل و تغير أنظمة إدارة الموارد البشرية لدعم التعلم (Kumpikaite 2010, 27).

شكل رقم (17) يوضح تنمية المارد البشرية في المؤسسة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Swanson 2021)

المطلب الثاني اهداف تنمية الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيس من تنمية الموارد البشرية في توظيف الكفاءات البشرية داخل المؤسسة بصورة فعالة تسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز أدائها العام. فمن خلال بناء بيئة عمل إنتاجية ومحفزة، تستطيع المؤسسة مواصلة نشاطها بكفاءة واستدامة.

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق أهداف متنوعة تبعا لطبيعتها ووظيفتها، إذ يمكن تصنيفها إلى مؤسسات عامة ومؤسسات خاصة ومؤسسات غير حكومية (مدنية). فالهدف الأساسي للمؤسسات العامة يتمثل في تلبية احتياجات الجمهور، بينما تسعى المؤسسات الخاصة إلى تحقيق الربح، في حين تهدف المؤسسات غير الحكومية إلى تقديم الخدمات العامة والمجتمعية ومواصلة أعمالها على غرار المؤسسات العامة.

وعلى الرغم من اختلاف هذه الأهداف، فإن القاسم المشترك بين مختلف أنواع المؤسسات هو السعي إلى تقديم خدمات عالية الجودة. وتعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فعالية أي مؤسسة، إذ إن امتلاك موارد مالية أو تكنولوجية قوية لا يضمن النجاح ما لم تدار الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. فضعف أداء الأفراد يؤدي إلى انخفاض فعالية المنظمة وصعوبة تحقيق أهدافها المستقبلية ومستويات ربحيتها.

كما يعد رضا الموظفين عاملا محوريا في تحديد أدائهم داخل المنظمة، ويتأثر هذا الرضا بعدة عوامل، منها: مستوى الأجور، وجودة التواصل مع الزملاء والمديرين، والحقوق الاجتماعية والمهنية، وظروف العمل، ومدى الإحساس بعدالة المنظمة وتأثيرها الإيجابي على الأفراد. وتعد هذه الجوانب من المسؤوليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية التي تُعنى بتحسين جودة حياة العاملين وتحقيق التوازن بين مصالحهم وأهداف المؤسسة. (Goswami 2018، 130)

إن تطبيق سياسات تنمية بشرية مخططة وممنهجة يسهم في رفع مستوى التحفيز لدى العاملين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة انتمائهم المؤسسي وإنتاجيتهم ونجاحهم في أداء مهامهم. ويرى أرمسترونغ أن أهداف تنمية الموارد البشرية تتطور وفق احتياجات المنظمة، وأن جوهرها يتمثل في ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح من خلال موظفيها، وذلك عبر دعم برامج تحسين الفعالية التنظيمية وتطوير السياسات الخاصة بمجالات مثل إدارة المعرفة وإدارة المواهب، وخلق بيئة عمل محفزة ومتميزة.

وفي السياق نفسه، يؤكد كل من ماكغواير وجارافان وأودونيل وواتسون أن ميدان تنمية الموارد البشرية يتأسس على توازن دقيق بين البعد الاقتصادي-الوظيفي، الذي يركز على الكفاءة والإنتاجية، والبعد الاجتماعي-البنائي، الذي يهتم بتطوير الإنسان وتمكينه داخل بيئة العمل. ويُعد هذا التوازن بين البعدين

الاقتصادي والاجتماعي عنصرا جوهريا يمنح تخصص تنمية الموارد البشرية طابعه الإنساني والاستراتيجي في آن واحد (Goswami 2018، 130)

1- من المنظور الوظيفي أو الاستراتيجي

تركز تنمية الموارد البشرية على تطوير الموظفين من حيث المنفعة/قابلية الاستخدام، وقيمة المنظمة، والأداء، أو رأس المال السمي في المجال .

2- من منظور الديناميكية النفسية ونهج الخطاب

تستند تنمية الموارد البشرية إلى قيم التعقيد والتناقض. بينما من منظور عالمي، تركز تنمية الموارد البشرية على تقييم الأفراد وتبني تطوير فكرة التنمية التي تحدث عضويا في سياق تأثير المجتمع والجغرافيا السياسية

3- منظور النظرية النقدية

تدور تنمية الموارد البشرية حول الحاجة إلى تطوير القدرة على التفكير التأملي من خلال التوتر في علاقة رأس المال العامل بمبادئ عالم أكثر مثالية حول المداولات (Wardiyanto 2014, 105)

المبحث الثالث خصائص تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها

المطلب الأول خصائص تنمية الموارد البشرية

تزايد الدراسات حول خصائص أنشطة التنمية البشرية الاستراتيجية وبالتالي، يمكن تحديد عدد من الخصائص الرئيسية.

1- التكامل مع مهام وأهداف المنظمة

تتمثل إحدى السمات الرئيسية للتنمية البشرية في دمج التدريب والتطوير في تخطيط الأعمال الأوسع. فالتنمية البشرية الاستراتيجية تنطوي على انتقال من الأنشطة المجزأة إلى وضع يكون فيه التدريب والتطوير إما مرتبطين بشكل أكثر منهجية بهذه الأهداف (يشار إليهما بالنهج الرسمي) أو مدمجين بشكل منهجي مع احتياجات المنظمة بحيث يُنظر إليهما على أنهما ضرورة لبقاء المنظمة (يشار إليهما بالنهج المركز).

2- المسح البيئي

تمثل البيئة الخارجية سلاحا ذا حدين لوظيفة تنمية الموارد البشرية. فمن ناحية، تقدم البيئة التنافسية فرصا كبيرة لأنها تبرز دور الموارد البشرية كعنصر أساسي في نجاح الأعمال. وهذا بدوره سيتيح الفرصة لمناقشة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أعلى مستوى، كما يمكن أن تشكل البيئة تهديدا لوظيفة تنمية الموارد البشرية. فالمنافسة الشديدة، إذا لم تعالج بفعالية، يمكن أن تقلل من هوامش الربح، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض ميزانيات التدريب. ويشير هذا الوضع بوضوح إلى ضرورة أن تكون استراتيجية تنمية

الموارد البشرية في وضع جيد ضمن سياق الأعمال العام. (Garavan 1991, 3)

تعد تنمية الموارد البشرية أداة استراتيجية محورية في المؤسسات التي تعمل ضمن قطاعات شديدة التنافسية، مثل صناعة السيارات والإلكترونيات والخدمات المالية. إذ تنظر هذه الشركات إلى التدريب باعتباره وسيلة فعالة لمعالجة نقص المهارات ومواجهة التحديات التي تفرضها ديناميكية الأسواق. وفي المقابل، تعتمد الصناعات كثيفة الخدمات على تنمية الموارد البشرية لضمان نجاح أنظمة الخدمة الآلية وتعزيز جودة التفاعل مع العملاء. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين ذوي مستويات التفاعل البيئي الأعلى هم الأكثر استفادة من برامج التدريب المكثفة نظراً لقدرتهم على التكيف والاستجابة للتغيرات التنظيمية والسوقية. وقد قام بيتيغرو وآخرون بتطوير نموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في ميل المؤسسات وقدرتها على توليد أنشطة تنمية الموارد البشرية، وخلصوا إلى أن التغيرات التكنولوجية وتغيرات المنتج والسوق تعدان من أبرز المحفزات البيئية لأنشطة التدريب والتطوير، إذ يزداد تأثيرهما عندما يمتد إلى جميع مستويات المؤسسة، الأمر الذي يغير طبيعة المهارات المطلوبة ويحفز على تبني استراتيجيات أكثر مرونة واستدامة في مجال تنمية الموارد البشرية

3- خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية

تعد صياغة خطط وسياسات الأعمال من السمات الأساسية لعملية التخطيط المؤسسي وي طرح هيلز عددا من المقترحات حول تطوير خطط تنمية الموارد البشرية:

✧ يجب أن توجد خطة عمل استراتيجية قبل وضع خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية. ستظل خطة تنمية الموارد البشرية، التي توضع بشكل منفصل عن خطة العمل، قصيرة الأجل وعملية في تركيزها.

✧ تتطلب خطط الموارد البشرية الاستراتيجية موافقة الإدارة العليا ومشاركتها.

✧ قد يؤدي نقص المشاركة إلى عدم توافق خطط الموارد البشرية مع رسالة المنظمة. علاوة على ذلك، قد يؤدي هذا النقص إلى انخفاض الالتزام في المستويات الأدنى.

✧ إذا هيمنت الاعتبارات قصيرة الأجل على تخطيط المنظمة، فستعكس خطة الموارد البشرية خصائص مماثلة.

✧ تستمد خطط الموارد البشرية من كل من خطط الأعمال الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. ويشكل التحليل الداخلي والخارجي قاعدةً أساسيةً تُتخذ من خلالها القرارات المتعلقة بخطة الموارد البشرية. (Garavan 1991, 4)

4- التزام ومشاركة مديري الخطوط

يرى غونغل وفلود أن مسؤولية التطوير المستمر للموظفين تقع على عاتق المدير المباشر أو المشرف. ومن الأسباب التي ساقها هذا الاعتقاد ما يلي: أن المدير المباشر هو الأقدر على تقييم احتياجات التدريب

والتطوير للمرؤوسين بشكل مستمر، ويمكنه تسهيل تحديد مسارات التطوير لهم، وهو الأقدر على تقديم المشورة والتوجيه والإرشاد لهم. ويصنف مومفورد المدير المباشر كمساعد رئيسي في عملية التطوير الإداري، بينما ركز جارافان على أنواع المهارات التي يحتاجها المديرون المباشرون ليكونوا مشاركين فعالين في عملية تنمية الموارد البشرية. وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد لدور المدير المباشر، وهي: تسهيل التعلم، ومهارات التدريب والإرشاد المحددة، والقدرة على تبني منهجية تعلم تشاركية ومشاركة، بشكل منهجي. يمكن الاستنتاج أن وظائف تنمية الموارد البشرية ذات التوجه الاستراتيجي يجب أن تكون دقيقة وواضحة مع الإدارة المباشرة بشأن الدعم الذي ترغب فيه وتتوقعه. ويجب أن تتمتع بالقدرة على إقناع المديرين المباشرين بضرورة مشاركتهم، بالإضافة إلى توضيح قضايا الملكية والتحكم. (Garavan 1991, 5)

5- مواءمة الثقافة التنظيمية

يرى أوغبانا وويلكينسون أن وظيفة تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في الحفاظ على ثقافة الشركة وتغييرها. ويجادل بيترز ووترمان وسميث بأن جهود تنمية الموارد البشرية لا يمكنها تجاهل الثقافة السائدة والمرغوبة في المؤسسة. كما يجب اعتبار الثقافة عاملاً محورياً في العملية الشاملة لتنمية الموارد البشرية. فالخطوة الأولى المفيدة في عملية الاعتراف الثقافي ومواءمته هي إجراء تدقيق ثقافي، يمكن لمثل هذا التدقيق فحص كل من الملفات الثقافية الحالية والمرغوبة. ويمكن تركيز أنشطة تنمية الموارد البشرية استراتيجياً على تحقيق الانتقال من الحاضر إلى المرغوب، و يرى بورغوين أن اختبار ثقافة التعلم يكمن في الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الأخطاء وكيفية استخدام فرص التعلم منها.

✓ انظمة للتغذية الراجعة الإيجابية المنتظمة

✓ السماح بالأخطاء وتحليلها من أجل فرص التعلم

✓ الاعتراف بالقدوة واستخدامها

✓ تشجيع التواصل المكثف والمفتوح

✓ هيكله علاقات الإرشاد

✓ أسلوب إدارة يعزز الرؤية وإمكانية الوصول والطابع غير الرسمي والمشاركة

هذه القائمة ليست سوى عينة من الخصائص الثقافية التي تفضي إلى تنمية الموارد البشرية، ولكن تظل الحقيقة أن الثقافة غالباً ما تكون المتغير المتجاهل عندما يفكر قسم تنمية الموارد البشرية في أنشطته.

(Garavan 1991, 6)

جدول رقم (02) يوضح دور الثقافة التنظيمية في العملية الشاملة لتنمية الموارد البشرية.

مرحلة دورة الحياة	السمات الثقافية/الاستراتيجية الرئيسية	الآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
جنينية	مستويات عالية من التماسك الدور المهيمن للمؤسس عدم تقدير المساعدة الخارجية نقص الإجراءات وأنظمة التخطيط تلاعب السياسة دوراً مهماً	قد لا يدرك المالك الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية خبرة إدارية محدودة ومشاكل في الخلافة قد تكون التغيرات غير مخطط لها/مخصصة قد يتعين على إدارة الموارد البشرية تسويق خدماتها بقوة
النمو	مجموعة كبيرة ومتنوعة من التغيرات الثقافية تراجع مستويات التماسك ظهور الإدارة الوسطى قد تنشأ التوترات/الصراعات في المؤسسات، محاولة جعل الناس يقبلون طرقاً جديدة في التفكير، تنوع أنشطة الأعمال الاختلافات بين الخطوط/الموظفين	بدء أنشطة التطوير المهني استقطاب موظفين جدد أنشطة تطوير الإدارة تطوير فرق عالية الأداء، المشاركة في إدارة التغير تعزيز القيم والمخلصات الثقافية والحفاظ عليها التعامل مع الغموض وعدم اليقين
النضج	إضفاء الطابع المؤسسي على القيم والمعتقدات تغيرات تطويرية وليست ثورية قد يظهر الجمود في المؤسسة، قد يتم رفض المنطق الاستراتيجي	يجب أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية راسخة، وقد تكون أنشطة الصيانة أكثر ملاءمة قد يتطلب نقص الفرص الوظيفية مناهج جديدة لإدارة الموارد البشرية إدارة التغير التركيز على تغير الثقافة
الانحدار	قد تعمل الثقافة كدفاع ضد بيئة معادية قد يتعين اتخاذ قرارات رئيسية إعادة التعديل ضرورية	طمأنة الموظفين بأنه يتم معالجة المشكلات تنظيم أنشطة تركز على المشكلة/المشروع/المهمة

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Garavan 1991, 6)

المطلب الثاني متطلبات تنمية الموارد البشرية

ولدت الإنترنت "ذكاء جماعياً" جديدا كظاهرة سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية جديدة تعزز الازدهار الاقتصادي، الأمر الذي يتطلب موارد بشرية عالية التقنية. يجب على الشركات استخدام مواردها البشرية بفعالية لضمان تحقيقها لمستوى الكفاءة، والذي يمكنها تحقيقه من خلال إدارة جميع المؤسسات لتجديد رأس المال البشري والطبيعي. وللقيام بذلك، يجب على الشركات تطبيق الإدارة التجديدية لإنشاء أنظمة مستقرة وصحية ومستدامة، من شأنها أن تؤدي إلى اقتصاد يعمل بالتنسيق مع بقية العالم، مما

يخلق بيئة صالحة للعيش. ويتضمن النموذج الاقتصادي التجديدي الجديد وإدارة الموارد البشرية المبادئ التالية للإدارة التجديدية، والتي تسمى حتى "الرأسمالية التجديدية":

→ العلاقات الإنسانية: الاعتراف بالحياة والعمل كأعلى قيمة إنسانية، والنظر إلى الاقتصاد البشري كجزء ثقافي لا يتجزأ، والذي بدوره هو جزء من المحيط الحيوي.

→ القدرة على التكيف، والابتكار، والاهتمام بالموظفين لقد أدى استخدام القدرات والإمكانات الداخلية إلى خلق شيء جديد في جميع المجالات الاجتماعية.

→ إدراك الثروة ككل: تتحقق الثروة الحقيقية من خلال مواءمة أشكال رأس المال المتعددة - رأس المال البشري، والمبتكر، والاستراتيجي، والإنساني.

→ مشاركة فعالة وعادلة للموظفين في جميع أشكال الثروة المالية، والتي ينبغي توزيعها بشكل عادل بين جميع المشاركين في العملية في سياق رؤية الثروة الحقيقية الموسعة، بما في ذلك الثروة الروحية

→ تدفق دوران موثوق: رغبة مستمرة في تقليل تدفق الطاقة والمواد والموارد الأخرى في جميع عمليات دورة الإنتاج: إعادة الاستخدام، وإعادة الإنتاج، وإعادة التدوير.

→ شيوع "التأثير الهامشي": يزيد التعاون الإبداعي من احتمالية خلق قيمة ثرية من خلال بناء العلاقات والتبادلات والقدرة على التعافي السريع.

→ السعي لتحقيق التوازن: الموازنة بين المرونة والقدرة على التعلم الفعال على المدى الطويل والتعافي بعد الصدمات، والتي يمكن من خلالها، في ظل ظروف ديناميكية متزايدة، بناء بؤر قوة هشة.

→ تكوين المجتمع: مجتمعات ومناطق فاعلة وصحية ومغذية ومستقرة، حقيقية وافترضية، بالتزامن مع علاقات إنسانية كريمة مع الفريق من أجل بناء اقتصادات محلية التوجه. يتوافق هذا مع المبادئ الطبيعية

الأساسية لعلم النفس البشري والإدارة الإنسانية، التي تمثل الأساس والإدارة الاقتصادية التجديدية، وتطور المفهوم الفلسفي المبتكر (Cherep, Voronkova et Androsova 2022, 215-216)

المبحث الرابع تحليل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية

منذ ثمانينيات القرن العشرين، كان هناك نقاش محتدم حول النهج "السليم" لإدارة الأفراد في المنظمات. وهناك الكثير من الأبحاث التي تثبت وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء

التنظيم، بما في ذلك مجالات محددة مثل إدخال الاستراتيجيات والابتكار. وقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تعرف بأنها الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، وتقييم

الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية، ومكافأة الموارد البشرية، من دور إداري بحث إلى دور استراتيجي.

وفي العالم الحديث، أصبحت التغيرات التنظيمية المستمرة هي القاعدة. تتكون هذه التغيرات من إعادة تنظيم العمليات، وتحسين حجم المنظمة، واللامركزية، وطمس الحدود التنظيمية، حيث لا يمكن ضمان نجاح الشركات على المدى الطويل إلا إذا قامت بتكييف توجهاتها الاستراتيجية والبنوية وفق للسيناريو البيئي والتكنولوجي المتغير. (Piwowar-Sulej 2021, 1).

جادل ستوري (1995) بأن إدارة الموارد البشرية هي نهج فريد لإدارة الخدمات، وإنها تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال النشر الاستراتيجي لقوة عاملة ملتزمة وقادرة للغاية، باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والهيكلية والشخصية. واعتبر بوكنان وهوتشينسكي (2004) إدارة الموارد البشرية هي وجهة نظر إدارية تجادل بالحاجة إلى إنشاء سلسلة متكاملة من سياسات الموظفين التي تدعم الاستراتيجية التنظيمية لذلك ينبغي النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنهج استراتيجي لاستقطاب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم ومكافأته، ويجب ربطها بأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمة. كما أنها تعزز الكفاءة والثقة في الأداء الإداري وفعاليته في المنظمات. (Woka Ihuah 2014, 17)

يؤكد بيتر دراكر أن المنظمة تمتلك موردا حقيقيا واحدا وهو الإنسان وهي أيضا أهم عناصر العمل والإنتاج، فرغم أهمية جميع الموارد المالية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر الأهم، لأنها عملية الإبداع والابتكار، فهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ومراقبة جودته، وهي التي تقوم بتسويقه، فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها

وبالتالي إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي توفر ما تحتاجه المنشأة من القوى العاملة، وتحافظ عليها، وتدريبها، وتطورها، وتعمل على استقرارها ورفع معنوياتها، كما تتابع هذه الإدارة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمادها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة الجمهور (Oukacha 2024, 285)

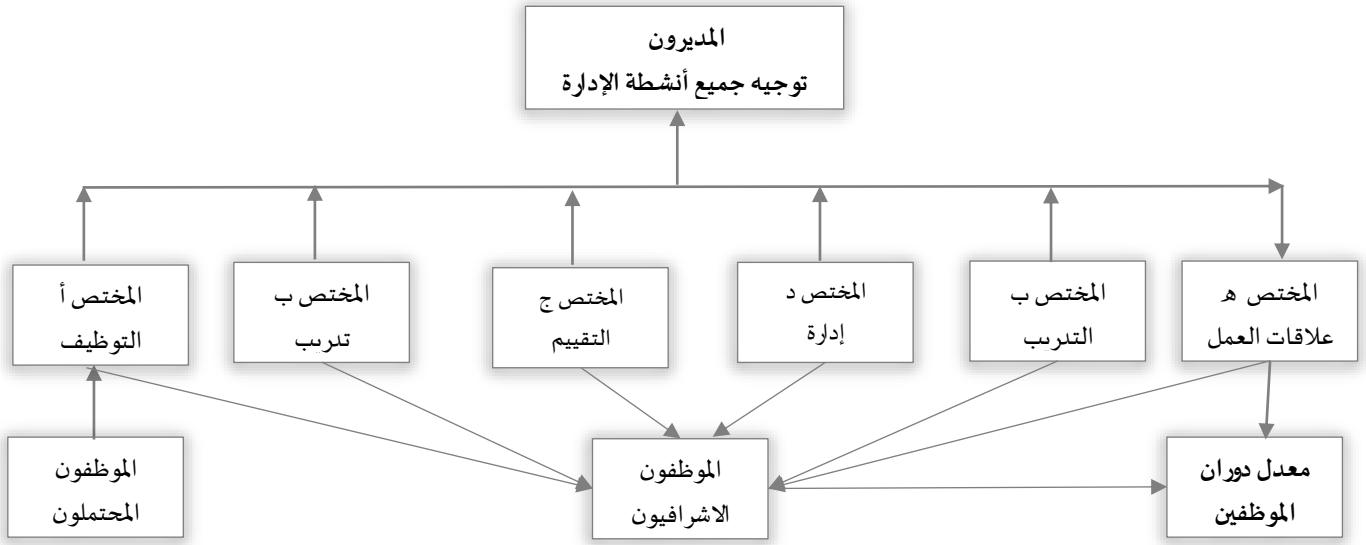
تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من وظيفة الإدارة. عندما تركز الإدارة على "كيفية تحقيق الأهداف المشتركة مع الآخرين"، تركز إدارة الموارد البشرية على "الأشخاص" ككيانات أو كيانات، وككيانات تابعة. كيف يخطط الأفراد داخل المؤسسة، وينظمون، وينفذون، ويوجهون، ويديرون، بحيث تحقق الأهداف التي تحققها المؤسسة نتائج مثالية وكفاءة وفعالية (Sulistyaningsih 2023, 154). عرف ديسلر (2019) إدارة الموارد البشرية بأنها السياسات والممارسات المستخدمة في تطبيق جوانب الموارد البشرية من تخطيط، وتحليل الوظائف، والتوظيف، والاختيار، والتدريب. وعرفها أيضا بـ "التطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات. (Atiyah et Turki 2024, 5)

كما تعد إدارة الموارد البشرية من المناهج العلمية التي تختلف فيها الأفكار والمفاهيم، وهي تصنف كجزء من الإدارة التي تتعامل مع شؤون الموظفين من خلال التوظيف والتطوير المهني وتقييم الأداء. وتتخذ إدارة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا، حيث تضع المؤسسات استراتيجيات من قبل أقسامها لبناء قوة عاملة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمة لأن العنصر البشري من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة على الارتقاء إلى أعلى المستويات، لذا يجب على المؤسسة إنشاء نظام لمراجعة الموارد البشرية، من أجل تحسين أدائها للوصول إلى أهدافها.

ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الإدارية الأساسية والرئيسية في كافة المؤسسات. حيث يتركز عملها على الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل الأمور الوظيفية المتعلقة بها منذ بداية تعيينها في المؤسسة حتى انتهاء خدمتها وعملها فيها. يعرف سكاك إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام القوى العاملة في المنظمة، وهذا يشمل عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، والتطوير، والتعويضات، والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين." عرفها ثاني بأنها عملية وضع إستراتيجية للوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية، والضعف الداخلي بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في مجالات الأعمال (Al Balushi, Ateeq Ali et Alzoraik 2022, 36)، ان الافتراض الأساسي في إدارة الموارد البشرية بشكل عام هو أن أصحاب العمل يجب أن يركزوا على الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف أعمالهم ويجب أن يظلوا قادرين على المنافسة والرشاقة، الأمر الذي يتطلب منهم ضمان حصول موظفيهم على التدريب اللازم لسد هذه الفجوات في الكفاءات. يحتاج الموظفون إلى اكتساب الكفاءات "عند الطلب" من أجل التكيف مع أدوارهم ومسؤولياتهم المتغيرة (Piwowar-Sulej 2021, 2).

تكون أنماط إدارة الموارد البشرية ملتزمة (بناء على المعرفة)، وإنتاجية (بناء على الوظيفة)، ومطبعة (بناء على علاقات تعاقدية) وتشاركية (بناء على التحالف الاستراتيجي) للموظفين الأساسيين، على التوالي، يتم تقديم شركاء رئيسيين وفرعيين ومخصصين. تظهر الدراسات النظرية الحديثة حول ممارسات الأعمال أنه يمكن استخلاص الميزة التنافسية من الموارد البشرية المتطورة للمنظمة. (Shayegana, Yavari et Bazrkar 2022, 66) وقد رسخ مجال إدارة الموارد البشرية مكانته كأحد الركائز الأساسية للإدارة الاستراتيجية، واليوم، تتفق الأوساط الأكاديمية والصناعية بالإجماع على دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي للأعمال (Bahuguna, Srivastava et Tiwari 2022, 2).

شكل رقم (18) يوضح عقدة إدارة الموارد البشرية التقليدية



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Terfa , Hamla et Altaqqi 2025, 23)

تصنف ادارة الموارد البشرية إلى ست مجالات رئيسية: إدارة الأعمال والاستراتيجية، وتخطيط القوى العاملة والتوظيف، وتنمية الموارد البشرية، والتعويضات والمزايا، وعلاقات العمل، وإدارة المخاطر. (Terfa , Hamla et Altaqqi 2025, 23)

المطلب الثاني مبادئ إدارة الموارد البشرية

تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتولد ممارسات الموارد البشرية قيمة للمؤسسات عندما توازي الإجراءات الفردية مع تطوير الموارد الحيوية أو الخبرة الفنية (Ensslin, et al. 2013, 736)، وضع جيلي ومايكونيتش مجموعة من المبادئ التي توجه إدارة الموارد البشرية. ويؤكدان أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تعتمد على :

- دمج تخصصات نظرية متنوعة
- تبنى على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة
- تستجيب للمتطلبات ولكنها مسؤولة
- تستخدم التقييم كعملية تحسين مستمرة
- مصممة لتحسين فعالية المنظمة
- تعتمد على رسم خرائط العلاقات لتعزيز الكفاءة التشغيلية
- مرتبطة بأهداف وغايات العمل الاستراتيجية للمنظمة
- تقوم على الشراكات

تركز على النتائج

تعتبر المصادقية أمرا أساسيا

تستخدم التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمة على دمج رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها وممارساتها

تعتمد على عملية التحليل لتحديد الأولويات

تعتمد على قياس هادف وهادف

تعزز التنوع والمساواة في مكان العمل. (A. Swanson et F. Holton 2008, 11)

المطلب الثالث الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يرى بير (1984) أن استراتيجية الموارد البشرية تتعلق بكل القرارات والأنشطة الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها "الموارد البشرية"، ويؤكد بيسير دي هورت (1988) على أن استراتيجية الموارد البشرية يجب أن تكون قادرة على التخطيط وتنفيذ الإجراءات المتسقة مع بعضها البعض، وبطبيعة الحال مراقبة النتائج. وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية قرارات إدارية تتعلق بالسياسات والممارسات التي تشكل معا علاقات التوظيف وتهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية. أما بوشيز (2005) فيرى أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة المواقف والإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بشكل كبير ومستدام. أما بوكسال (1994) فيرى أن استراتيجية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على دمج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية.

براتون (2002) استراتيجية الموارد البشرية هي عملية ربط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين الأداء. (Ait Razouk 2007, 44)

لقد دمج مجال إدارة الموارد البشرية عمليات الإدارة الاستراتيجية بهدف تطوير نموذج جديد رفيع المستوى لإدارة الموارد البشرية، يمكن إدارات الموارد البشرية من أن تصبح أطرافا فاعلة ومؤثرة في عمليات صنع القرار الديناميكية داخل المؤسسات. وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن لممارسات هذه الإدارة أن تلعب دورا محوريا في دعم تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وتعزيز فعاليتها.

وتعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها تلك التي تركز على المساهمة في تحديد الأهداف التنظيمية طويلة الأجل، وعلى ربط هذه الأهداف بالاتجاهات العامة لخطط واستراتيجيات المنظمة. فإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل عملية استباقية تهدف إلى تصميم وتنفيذ برامج تعنى بقضايا العمل المستقبلية، وتسهم بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الجوهرية للمؤسسة على المدى الطويل.

وتختلف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية؛ إذ تقتصر الأخيرة في الغالب على الجوانب التشغيلية اليومية، مثل التوظيف والاختيار وإدارة المزايا الوظيفية والاستجابة لمشكلات الموظفين أو طلباتهم. في المقابل، تتبنى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية منظورا استشرافيا يعتمد على التخطيط المسبق، إذ ينظر المتخصصون في هذا المجال إلى احتياجات المؤسسة المستقبلية ويعملون على تطوير أنظمة واستراتيجيات تمكن من تلبية تلك الاحتياجات بفاعلية. ومن ثم، يمكن القول إن المدير الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على وضع وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد تُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، من خلال الموازنة بين رأس المال البشري والتوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة. (Alfawaire et Atan 2021, 3-4)

شكل رقم (18) يوضح مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
التركيز	المتطلبات العاطفية أو التحفيزية للأشخاص	إنشاء روابط بين الاستراتيجيات التنظيمية وتدريب إدارة الموارد البشرية، والتأثير على الأداء الهرمي
النطاق	نظرة مجزأة وجزئية (السعي إلى التحسين المحلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية)	نظرة شاملة وكلية (السعي إلى التحسين العالمي من خلال التكامل الرأسي والأفقي لممارسات إدارة الموارد البشرية)
المدة الزمنية	قصير المدى	طويل المدى
الأدوار والوظائف	غير مرتبط بالأهداف والأنظمة الهرمية	محفزات التعزيز والحوكمة الذاتية
علاقة ممارسات الموارد البشرية بالممارسات غير المتعلقة بالموارد البشرية	هامشية، داعمة	أساسية، تعاونية

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على (Alfawaire et Atan 2021, 3-4)

تحدد استراتيجية الموارد البشرية أربع أولويات:

→ دمج أنشطة الموارد البشرية في استراتيجيات المنظمة

→ هيكل تنظيمي مرن

→ موظفين ذوي جودة عالية وممارسات داخلية للمنتجات عالية الجودة

→ مشاركة قوية من الموظفين في أهداف وأنشطة الشركة.

تتضمن استراتيجية الموارد البشرية حسب هندري وبيتيجرو 1990 أربعة عناصر رئيسية:

→ استخدام التخطيط.

تصميم وإدارة أنظمة الموارد البشرية بناءً على مجموعة من سياسات الموظفين المتسقة التي تسترشد بـ "فلسفة" ملائمة.

السياسات والأنشطة لاستراتيجية السوق الصريحة.

اعتبار الأفراد في المنظمة بمثابة "مورد" استراتيجية "ضرورية لتحقيق" الميزة التنافسية. (Ait

Razouk 2007, 44)

المطلب الرابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أدت الصعوبات في التوصل إلى مفهوم موجز لإدارة الموارد البشرية إلى ظهور المفهومين الرئيسيين للنهجين الصارم والناعم لإدارة الموارد البشرية.

1- النهج الصارم والناعم لإدارة الموارد البشرية

يتميز النهج الصارم في إدارة الموارد البشرية بفهم أكثر تشدداً وتطبيقاً حرفياً للاستراتيجيات التي تركز على تقليل التكاليف وتعظيم الكفاءة التشغيلية. فعلى سبيل المثال، يتجلى هذا النهج في اعتماد الأجور المنخفضة، وتوفير التدريب المحدود، وتعزيز الرقابة والإشراف الدقيقين، إلى جانب التقييم الصارم والمكافأة المشروطة بمستويات إنتاجية محددة، مما يؤدي غالباً إلى تكثيف العمل وتقليص حجم القوى العاملة.

وقد أشار ليغ (Legge, 1995) وبيردويل وكلايدون (Beardwell & Claydon, 2007) إلى أنه إذا استخدم النهج الصارم لتفسير الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، فإن ذلك لا يعني بالضرورة استبعاد الأساليب "الناعمة" من الممارسة. فقد تتضمن الأساليب الصارمة بعض عناصر النهج الناعم، والعكس صحيح؛ إذ قد تسفر الأساليب الناعمة عن مخرجات ملموسة من خلال التخطيط الاستراتيجي المنظم والرؤية المغلقة على الأهداف. ويدل ذلك على أن أي إستراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية تتضمن عادة مزيجاً من عناصر النهجين الصارم والناعم بدرجات متفاوتة.

وفي هذا السياق، أكد جراتون وآخرون (Gratton et al., 1999) من خلال دراسة أجروها على ثماني منظمات، وجود مزيج متكامل من الممارسات الصارمة والناعمة في إدارة الموارد البشرية، مشيرين إلى أن الفروق بين النهجين ليست حادة كما يُعتقد.

وبناءً على ذلك، فإن استخدام النهج الصارم لشرح استراتيجيات تقليل التكاليف قد يبرز اختلافاً جوهرياً عن النهج الناعم، الذي يركز في المقابل على تنمية الأفراد وتحفيزهم. إلا أن التحدي الرئيس يتمثل في تحديد ما إذا كانت هذه المناهج الصارمة أو الناعمة تستهدف تحقيق النتائج التنظيمية فقط، أم أنها تراعي أيضاً جودة علاقات العمل ورفاهية الموظفين ضمن منظومة الأداء العام (Woka Ihuah 2014, 5-6)

2- نمذجة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

وفي إطار الجهود المبذولة لوضع تصور مقبول عموماً لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ظهرت أربعة نماذج سائدة، وهي: نماذج ميشيغان، ونماذج هارفارد، ونماذج الضيوف، ونماذج الاختيار. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

أ- نموذج هارفارد

من أوائل نماذج إدارة الموارد البشرية التي طورت. مفهوم أو نموذج هارفارد هو الذي نشأ من منشور مايكل بير "إدارة الموارد البشرية" مع التركيز على منظور المديرين العامين المقدم في كلية هارفارد للأعمال في عام 1981. يكمن أساس هذا المفهوم في إنشاء علاقة أفضل وملتزمة بين المنظمة وموظفيها بالضرورة لتحقيق مستويات أعلى من المخرجات لأهداف المنظمة. ويشار إلى ذلك من خلال العناصر الأربعة التي تعني التزام الموظفين والكفاءة العامة للموظفين ودرجة التطابق بين أهداف المنظمة وأهدافها والموظفين والفعالية من حيث التكلفة لنهج إدارة الموارد البشرية. جادل كلارك (1999) بأن نموذج هارفارد النموذج تكويني يركز على تقاليد العلاقات الإنسانية، على الرغم من أنه الأكثر شيوعاً وشمولاً، ويظل النموذج الأكثر تأثيراً في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

ب- نموذج ميشيغان

يعد نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية أحد التطورات الفكرية البارزة التي أسهمت في تطوير هذا المجال. وقد تم تطوير هذا النموذج في جامعة ميشيغان في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، وينظر إليه على أنه مشابه لمفهوم هارفارد في بعض الجوانب، غير أنه يضع تركيزاً أكبر على التدابير الاستراتيجية الموجهة نحو الموظفين وعلى مستوى عالٍ من التفكير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية. يركز نموذج ميشيغان على المكافآت بوصفها أداة استراتيجية لتحقيق المواقف والسلوكيات المرغوبة داخل المنظمة، ويؤكد على أن عناصر الاختيار الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي، والمكافآت الاستراتيجية، والتطوير الاستراتيجي تشكل معاً منظومة مترابطة تمتد عبر جميع مستويات صنع القرار في المنظمة أي المستويات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

وبناءً على ذلك، ينبغي أن تركز إدارة الموارد البشرية ضمن هذا النموذج على عمليات الاختيار، والتقييم، والتطوير، والمكافآت بما يضمن تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يؤكد النموذج على أهمية الأداء الفردي والتنظيمي باعتباره ناتجاً مباشراً لنظام التحكم الاستراتيجي والهيكل التنظيمي المعتمد لإدارة الموارد البشرية. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

ويتحمل قسم الموارد البشرية، وفق هذا المنظور، مسؤولية إدارة الأصول البشرية بفعالية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. ومن ثم، يمكن القول إن نموذج ميشيغان يسهم، من خلال النهج الصارم لإدارة الموارد البشرية، في دعم الأداء المؤسسي وتحسين فعالية العمليات الإدارية على نحو معياري ومنهجي. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

ج- نموذج الضيف

يشير مفهوم الضيف كما ناقشه Guest (1987، 1997) إلى أنه لتحقيق النتائج الرئيسية الأربع للموارد البشرية (الاختيار والتدريب والتقييم والمكافآت)، هناك حاجة إلى العديد من السياسات والاستراتيجيات. كما أقر بأنه إذا تم اتباع هذا التسلسل بشكل صحيح فسيؤدي إلى مخرجات تنظيمية أفضل ومقبولة. يعكس هذا الرأي القائل بأن مجموعة أساسية من الاستراتيجيات البشرية المتكاملة من خلال ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تحقق أداء متفوقاً للموظفين والمنظمة ومن ثم تحقيق النتائج المالية، وأنه في سياق هذا المفهوم، تختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة شؤون الموظفين. ومع ذلك، في نماذج الضيوف، يتضح أن الاستراتيجيات البشرية تتضمن تمييز الابتكار الذي يركز على الجودة وخفض التكلفة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتدريب والتقييم والمكافآت وتصميم الوظائف والمشاركة والمكانة والأمان. كما أن نهج إدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين والتعاون والمشاركة والمواطنة التنظيمية يخلق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة والابتكار، مما يساعد على زيادة أرباح المنظمات. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

د- نموذج الاختيار

قدّم أنالوي (Analoui) خلال أعوام 1998 و1999 و2002 نمودجا متكاملًا يركز على أهمية الاستراتيجيات الإدارية للمنظمة بوصفها عاملاً أساسياً في تحقيق أداء فعال وملتزم للموظفين، ومن ثم تحسين نتائج المنظمة. ويؤكد هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية لا ينبغي أن تعتمد على العلاقات الإنسانية وحدها، بل يجب أن تقوم على نظام إداري مفتوح يتيح لجميع موظفي المنظمة المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

ويرى أنالوي أن مدير الموارد البشرية الاستراتيجي يؤدي دوراً محورياً بصفته صانع قرار، وأن المنظور السياسي الذي تصاغ من خلاله السياسات وتتخذ القرارات يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية إدارة الموارد البشرية. كما يبرز النموذج أهمية أسلوب الإدارة الشخصية، ومستوى الالتزام والتفاعل التنظيمي، إلى جانب فعالية الإدارة العليا كعوامل حاسمة تؤثر في نجاح ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الفوائد التنظيمية المرجوة، ويؤكد نموذج أنالوي للاختيار على ضرورة تحديد وتشخيص المعايير البيئية الداخلية

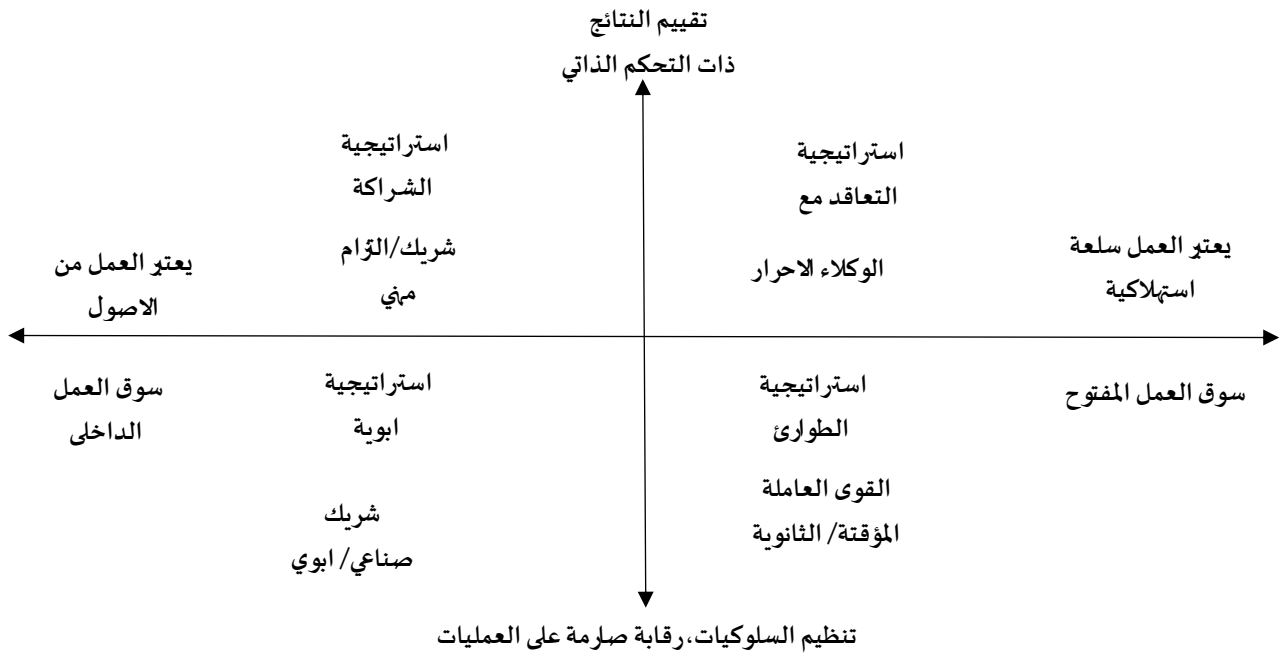
(على مستوى المنظمة) والشخصية الفردية والخارجية (المحيطة بالمنظمة)، وذلك لضمان توافق السياسات والاستراتيجيات مع البيئة التنظيمية. وترتبط هذه المعايير ارتباطاً وثيقاً بعملية صياغة السياسات وبناء إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي ينبغي وضعها في مستوى الإدارة العليا ونقلها لاحقاً إلى المديرين التنفيذيين للتنفيذ العملي. ويتوقع أن يسهم هذا النهج في تحسين أداء المنظمات ورفع فعاليتها، فضلاً عن تعزيز جودة العمل والحياة المهنية داخل بيئة العمل التنظيمية. (Woka Ihuah 2014, 5-6)

لقد جذبت قضية نمذجة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اهتمام العديد من الباحثين منذ سبعينيات القرن العشرين. ومع ذلك، يبدو أنه منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، احتلت بعض النماذج مكانة مهمة في الأدبيات المخصصة لهذا الموضوع منها:

هـ- تصنيف بامبرجر وميشولام

يقدم بامبرجر وميشولام تصنيفاً لأربعة نماذج استراتيجية للموارد البشرية. هذه النماذج هي نتيجة عبور معيارين وهما: الطريقة التي يتم بها النظر إلى الموارد البشرية: وهذا يعني النظر إلى الموارد البشرية إما كأصل استراتيجي من الضروري الاستثمار فيه، أو كسلعة استهلاكية متاحة في سوق العمل. ومستوى التفويض ومستوى الرقابة التي تمارس على الموارد البشرية. إن هذين المعيارين اللذين يعتبران مهمين يجعلان من الممكن إدراج أربعة نماذج استراتيجية وتشير الاستراتيجيات الأربع إلى:

شكل رقم (19) يوضح نمذجة إدارة الموارد البشرية وفق بامبرجر وميشولام



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Serradj 2020, 52)

هـ-1 استراتيجية الشراكة: التي تعتبر فيها الموارد البشرية شريكة للمنظمة في مواجهة التغيرات والتهديدات في البيئة.

هـ-2 استراتيجية الطوارئ: حيث تلعب الموارد البشرية دورا ثانويا مقارنة باستراتيجية الشراكة. إن عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة تتركز إلى حد ما على تكرار العمليات وخفض التكاليف

هـ-3 استراتيجية التعاقد: تشير إلى الاستراتيجية التي ستكتسب بها الشركة مهارات متخصصة على المدى القصير. ستحتاج الشركة إلى تعيين خبراء ومستشارين لإيجاد حلول للمشاكل التي يصعب أو حتى من المستحيل حلها باستخدام الموارد البشرية للشركة.

هـ-4 الاستراتيجية الأبوية: تتشابه الاستراتيجية الأبوية مع استراتيجية الطوارئ واستراتيجية الشراكة إلى حد ما من حيث أن الشركة تعتبر موظفيها بمثابة أصل من الضروري الاستثمار فيه ولكنها في نفس الوقت تمارس سيطرة وثيقة على هذا الأصل. وتتعلق هذه الاستراتيجية بشكل أساسي بالموظفين المستقبليين الذين تدعمهم الشركة باستخدام نهج أبوي حتى يتمكنوا من تطوير المهارات التي ستسمح لهم بالوصول إلى المستويات التي ستؤدي إلى اعتبارهم شركاء في المستقبل. (Serradj 2020, 52)

ويميز ويلز وجورين، استنادا إلى نموذج بامبرجر وميشولام، بين نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تفضل الاستثمار في رأس المال البشري ونماذج الإدارة الاستراتيجية التي تفضل المرونة. يتمتع النموذجان بخصائص تسمح بتمييزهما:

➤ يركز الاستثمار في رأس المال البشري على تنمية المهارات الداخلية، في حين يدعو النموذج القائم على المرونة إلى اكتساب المهارات اللازمة مباشرة من سوق العمل الخارجية.

➤ يعتمد الاستثمار في رأس المال البشري على مبدأ الأجر الذي يسمح بالاحتفاظ بالمهارات، في حين يدعو النموذج القائم على المرونة إلى المساواة في الأجور.

➤ إن الاستثمار في رأس المال البشري يميل إلى تفضيل التعلم والتفويض واستقلالية الموارد البشرية، في حين تميل المرونة إلى تفضيل التبادلية بين الموارد البشرية والتنظيم والسيطرة المباشرة.

و- نموذج باياد وآخرون.

يقترح باياد وآخرون هيكلا لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الناتجة عن التفاعل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية. يركز النموذج المقترح على معيارين، وهما: الأولوية المعطاة للأهداف والأولوية المعطاة للموظفين. ويكشف تقاطع هذين المعيارين عن أربعة نماذج لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

و-1 نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تركز التوقعات قصيرة وطويلة الأجل المتعلقة بالموارد البشرية على أولوية الأهداف وعلى الضغوط التي يمكن أن تمارسها البيئة.

و-2 نموذج محاسبة الموارد البشرية الذي يميل إلى اعتبار الموظفين حاملين لرأس المال البشري الذي يجب تقديره وتقييمه مالياً. يركز هذا النموذج على أولوية الأهداف ويفضل إعادة التركيز الداخلي على المنظمة. (Serradj 2020, 53)

جدول رقم (04) يوضح ربط استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية

التطوير المرتبط بالوظيفة	التطوير المهني/ الشخصي	تطوير الادارة	أنظمة تنمية الموارد البشرية	الهيكل	استراتيجية
غير منهجي، إلى حد كبير أثناء العمل مسؤولية المشرف، ولكن المبادئ التوجيهية غير واضحة	لا ينظر إلى التطوير الشخصي على أنه أولوية. تكاليف التطوير الشخصي التي يتحملها الفرد. ينظر إليها كبار المديرين على أنها ترف	التركيز على وظيفة واحدة غير منهجي إلى حد كبير ويفتقر إلى الوضوح فيما يتعلق بالاحتياجات. احتياجات تطوير الإدارة محددة بشكل شخصي	ينظر إلى تنمية الموارد البشرية من حيث الصيانة، مكانة/سلطة أخصائي تنمية الموارد البشرية محدودة، نقص التوجه الاستراتيجي في الأنشطة منظور محدود لاحتياجات العمل	وظيفي	منتج واحد
أكثر منهجية مع مشاركة أكبر من المشرفين بعض محاولات التدريب المتقاطع/متعدد المهارات وضع معيار للعامل ذي الخبرة	المنظمة أكثر وعياً بخدمات وكالات التدريب والتعليم الخارجية. قد تتحمل المنظمة بعض تكاليف التطوير الشخصي	التركيز على التناوب الوظيفي. تركيز أكبر على الأداء والإنتاجية (المقاييس لا تزال ذاتية)	وظائف تنمية الموارد البشرية محددة بشكل أوضح، توجه يركز على المشكلات تجاه الأنشطة، أكثر وعياً باحتياجات العمل	وظيفي	منتج واحد متكامل
تدريب متعدد الوظائف: تعدد مهارات منهجي قياس دقيق لمستويات المهارة المكتسبة التعرف على الجانب التحفيزي	استثمار كبير في التطوير التنفيذي تشجيع المديرين على توسيع قاعدة المعرفة/المهارات وجود أنظمة مساعدة مالية، يُنظر إلى التطوير الشخصي على أنه جيد في حد ذاته	التركيز على تطوير فرق الإدارة. وعي أكبر بالخبرة الوظيفية المتقاطعة. إنتاج تسلسلات تطويرية. استخدام أكبر لمناهج إدارة إدارية هيكلية	تركيز استراتيجي أكبر التركيز على قياس النتائج، مكانة/سلطة أخصائي تنمية الموارد البشرية مهمة، إنتاج سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية، عادةً ما يكون التركيز على المدى	وحدة الاعمال الاستراتيجية	النمو من خلال الاستحواذ

قد تستخدم أنشطة التدريب أثناء العمل تكنولوجيا تدريب متقدمة		المتوسط في الخطط/السياسات			
تعدد المهارات تدريب تقني متخصص كبير التركيز على الإنتاجية وعائد الاستثمار تقييم محدد للتعليم	استثمار كبير في التعليم بعد الخبرة، يُنظر إليه على أنه استثمار في الموظف، زيادة استخدام ماجستير إدارة الأعمال، وما إلى ذلك، لتطوير المديرين المحتملين الذين قد يكون لديهم الآن خلفية تقنية	أنظمة تطوير رسمية. تركيز متعدد الوظائف/الأقسام أو الشركات. التركيز على معالجة النزاعات. تطوير المهارات السياسية والشخصية	منظور الشركة، مهمة وسياسات وخطط تنمية الموارد البشرية صريحة، معايير واضحة لتقييم النجاح، آليات محددة لتحقيق الاستراتيجية/ربط تنمية الموارد البشرية	متحدة المركز (ذات صلة) تنوع داخليًا	مصنوعة متعددة الأقسام
أنظمة للتدريب أثناء العمل متقدمة جدا: استخدام تقنية IV، CBT أنظمة متقدمة للتدريب المقاطع/متعدد المهارات متخصصو التدريب التقني تقييم منهجي للمعايير	التركيز على التطوير التنفيذي عبر الأقسام والشركات التابعة والشركات، استثمار مالي كبير، يُنظر إلى التطوير المهني على أنه آلية ترقية وتحويل	التوجه الوظيفي/العام مطلوب من المديرين. أنظمة لتحديد الأهداف، وعادةً ما تكون أهدافًا متعددة. العلاقات بين الإدارات/الفرق مهمة	وظيفة تنمية الموارد البشرية في الشركة توحيد السياسات وآليات التخطيط المشاركة في مراحل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها موظفو تنمية الموارد البشرية في الشركة والأقسام تكامل الاستراتيجية/الهيكل/تنم ية الموارد البشرية	تنوع التكتل (منتجات متعددة / مستهلكون متعددون)	منظمة عالمية

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Garavan 1991, 13)

المطلب الخامس نحو نموذج تكيفي لإدارة الموارد البشرية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة طفرة رقمية غير مسبوقة، إذ تجاوزت حركة مرور الإنترنت العالمية عام 2017 ما يقارب 46,600 جيجابايت في الثانية، أي ما يعادل نحو أربعين مليون ضعف لما كانت عليه عام 1992. وقد أتاح هذا النمو السريع فرصا هائلة للمنظمات، حيث أصبحت التقنيات الحديثة أكثر قوة وكفاءة في معالجة البيانات وتحليلها، مما أدى إلى نشوء صناعات جديدة بالكامل مثل شبكات التواصل

الاجتماعي والذكاء الاصطناعي والطباعة ثلاثية الأبعاد والواقع المعزز. ومع تسارع هذا التحول، أصبح العالم يعيش في دوامة من التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، إذ ما إن تهدأ موجة من الابتكارات حتى تتبعها أخرى أشد تأثيراً. وتشير التقديرات إلى أنه خلال السنوات القليلة القادمة سيتم توصيل أكثر من تريليون جهاز بشبكة الإنترنت، مما يجعل الكوكب بأسره أكثر ترابطاً واستشعاراً للمعلومات.

في ظل هذا التسارع، يبرز التساؤل حول مدى قدرة المؤسسات وموظفيها على مواكبة وتيرة هذا التغير الهائل. وتظهر الدراسات أن غالبية المنظمات تواجه صعوبة في التكيف مع البيئة الرقمية المتجددة، إذ انخفض متوسط عمر الشركات الكبرى المدرجة ضمن قائمة "فورتن 500" من 60 عاماً في خمسينيات القرن الماضي إلى أقل من 20 عاماً في الوقت الراهن. كما أن مليارات الدولارات التي تنفق سنوياً على عمليات إعادة الهيكلة غالباً ما تعكس محاولات متأخرة للتجديد الاستراتيجي أكثر مما تمثل استجابة استباقية للتغير. ويكشف هذا الواقع عن فجوة واضحة بين سرعة التطور التقني والقدرة المؤسسية على الاستيعاب والتحول، مما يفرض على المنظمات إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وأساليب إدارتها للموارد البشرية.

لقد أصبح التحول الرقمي اليوم ضرورة وجودية للمؤسسات وليس مجرد خيار استراتيجي، إذ تعتمد القدرة التنافسية على مدى جاهزية المؤسسة لتبني التكنولوجيا وتمكين كوادرها البشرية من استخدامها بكفاءة. وهنا تظهر أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري وتعزيز مهارات الابتكار الرقمي والتفكير التحولي. فالعصر الرقمي لا يقوم على التكنولوجيا وحدها، بل على الإنسان القادر على فهمها وتطويعها لخدمة أهداف المنظمة. ومن ثم، فإن بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتعلمة بات من العوامل الجوهرية لضمان استدامة الأداء والابتكار في بيئة تتسم بالتقلب المستمر.

وفي هذا السياق، تبرز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بوصفها ركيزة أساسية في تمكين المؤسسات من التكيف مع التحول الرقمي. فدورها لم يعد مقتصرًا على إدارة العمليات التقليدية كالتوظيف أو الأجور، بل أصبح يتمحور حول تصميم استراتيجيات متكاملة لتطوير الكفاءات الرقمية، وتحفيز الإبداع، وإعادة هيكلة أنماط العمل بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن خلال هذا النهج، تتحول الموارد البشرية إلى محرك رئيسي للتغير بدلاً من أن تكون عنصراً متأثراً به، مما يعزز من القدرة المؤسسية على الابتكار والتجديد المستمر.

إن العالم الرقمي لا ينتظر أحداً، والمؤسسات التي تفشل في التكيف مع هذا الواقع الجديد مهددة بفقدان مكانتها بسرعة. لذلك، فإن القدرة على إطلاق العنان للإمكانات الإبداعية للموظفين، وتوجيهها نحو الابتكار، تمثل السمة الجوهرية للمؤسسات الناجحة في القرن الحادي والعشرين. وفي نهاية المطاف، فإن التميز في العصر الرقمي لا يتحقق عبر الأدوات التقنية وحدها، بل من خلال العقل البشري المبدع الذي

يستخدم تلك الأدوات بذكاء لبناء مستقبل أكثر استدامة وتنافسية. (Cherep, Voronkova et Androsova 2022, 211)

المبحث الخامس الأسس النظرية السوسيولوجية لأساليب تنمية الموارد البشرية

يعتمد تخصص تنمية الموارد البشرية على ثلاث نظريات أساسية لفهم وشرح وتنفيذ عملياته وأدواره. وتشمل هذه النظريات النظرية النفسية، والنظرية الاقتصادية. (A. Swanson, Human resource development and its underlying theory 2001)

المطلب الأول النظرية الاقتصادية-الاجتماعية في تفسير تنمية الموارد البشرية

1- نظرية الراس المال البشري

في سوق العمل، يقدم الأفراد مستويات متفاوتة من التعليم والمعرفة والمهارات والقدرات، بالإضافة إلى توقعاتهم نحو مكان العمل. ووفقا لماكونيل "الشخص الأكثر تعليما وأفضل تدريباً قادر على بذل جهد إنتاجي أكبر وأكثر فائدة من شخص أقل تعليماً وتدريباً"، لذا تعتمد المنظمة على مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم كمفهوم أساسي لخلق القيمة.

في تسعينيات القرن العشرين، برزت مجموعة من الدراسات المستندة إلى نماذج النمو من ستينيات القرن العشرين (إرليش 1990، سولو 1991، ريبيلو 1991، رومر 1990، سانت بول وفيردييه 1993) والتي اعتبرت أن رأس المال البشري عامل رئيسي في تحديد النمو الاقتصادي، حيث ينظر إلى الإنفاق العام على التعليم على أنه حاسم في تجنب فخاخ الفقر وتعزيز تنقل العمال، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق نمو طويل الأجل (Leoni 2025, 278)

تؤكد نظرية رأس المال البشري، التي اقترحها بيكر، على القيمة الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب. كما تسلط الضوء على أهمية تطوير تقنيات جديدة والبحث والتطوير لمنتجات جديدة لتنمية المؤسسات على المدى الطويل (Darman, et al. 2023, 526)

في القرن الثامن عشر بدأ آدم سميث (1973) في تحسين القدرة البشرية المهمة للإنتاج (Wuttaphan 2017, 242-243) فأشار إلى أن تقسيم العمل قد عزز الصفات الإنتاجية، ويمكن النظر إلى تحسين مهارة العامل بنفس طريقة الآلة أو أداة العمل التي تسهل العمل وتختصره، ويقارن سميث القدرات والمواهب التي يكتسبها العمال برأس المال الثابت المستخدم لزيادة إنتاجية العمل. ويضيف إلى أنه من المتوقع أن تعوض المكاسب المستقبلية للرجل المتعلم على الأقل تكلفة هذا التعليم، مما يعني أنه يبذل لضمان عوائد مستقبلية. علاوة على ذلك، ينص على أنه من المتوقع أن تكون أجور العمال المهرة "أعلى بكثير من الأجور المعتادة للعمل العادي"، مما يعني وجود فرق واضح بين العمل الماهر وغير الماهر (العادي).

اعتبر سميث التعليم استثماراً يمكن من خلاله تراكم نوع من رأس المال، وكما هو الحال في نظرية رأس المال البشري، يشير سميث حصرياً إلى العمال بدلاً من الأفراد. وعلى وجه الخصوص، يناقش العمل الإنتاجي فقط، الذي يمثله في رأيه التصنيع، معتبراً وظائف الخدمات غير منتجة بغض النظر عن أهميتها أو مكانتها. وعلى الرغم من ضرورة وضع هذا في سياق عصر سميث الذي اتسم بطفرة التصنيع التي أعقبت الثورة الصناعية إلا أن التمييز بين العمل المنتج وغير المنتج نوقش منذ فترة طويلة. فبناءً أو استخدام آلة "لا يتطلب أكثر من دروس لبضعة أسابيع"، بينما البرمجيات والتقنيات تتطلب الآن مستويات عالية من المهارات المتخصصة التي تتطلب فترات تدريب طويلة.

ومثل سميث، يلاحظ ميل تقليص مهام العمال إلى عدد أقل من العمليات البسيطة، والتوجه نحو الشركات الأكبر حجماً التي توظف بشكل رئيسي العمالة غير الماهرة. ومع ذلك، يلاحظ زيادة في الطلب على العمالة الماهرة، ويعزو ذلك إلى الشركات المساهمة الناشئة التي تتطلب موظفين متعلمين في الأدوار الإدارية. يعتبر ميل "ذكاء العامل" العنصر الأهم في إنتاجية العمل، ومثل سميث، يميز بين العمل المنتج وغير المنتج، مصنفًا التعلم صراحة بأنه منتج فقط إذا استخدم لاكتساب مهارات التصنيع. ومع ذلك، وعلى عكس سميث، يقر بأن عمل العاملين في التعليم يجب اعتباره منتجاً، وبالتالي يدرج في تقدير الثروة الوطنية. شكل عمل مارشال خطوة أخرى نحو تطور نظرية رأس المال البشري، فقد جادل صراحة بأن أسلافه لم يعالجوا بشكل كافٍ أن القدرات البشرية لا تقل أهمية عن أشكال رأس المال الأخرى عند النظر في عوامل الإنتاج. فمساهمته في الإنتاجية فريدة ومبتكرة، إذ تصف عملية تراكمية يرفع فيها التعليم إنتاجية العمل والثروة الوطنية، مما يؤدي إلى ارتفاع الأجور، وبالتالي زيادة الاستثمار في رأس المال البشري، مما يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية وأجور الجيل القادم من العمال.

شهد الفكر الذي تطور حتى مبادئ مارشال للاقتصاد نقطة تحول بعد حوالي ستين عاماً، استناداً إلى قياس أثر التعليم. وقد عززت محاولات تحديد قيمته كمياً مفهومه كاستثمار يؤثر إيجاباً على الإنتاجية، وهو أثر يمكن قياسه من خلال الأرباح والنمو. وكان أول من وضع تقديراً لرأس المال البشري هو نيكلسون (1891)، بينما أوضح والش مفهوم التعليم كاستثمار بشكل أوضح، وكان فريدمان وكوزنتس (1945) أول من قام بقياس عوائد رأس المال البشري. وقد أدى ذلك إلى صياغة نظرية رأس المال البشري رسمياً من خلال مساهمات أولئك الذين عرفوا بأنهم الآباء المؤسسون لاقتصاديات التعليم: ثيودور شولتز، وجاكوب مينسر، وغاري بيكر. (Leoni 2025, 237-236)

قدم ثيودور دبليو شولتز (1961) مصطلح رأس المال البشري الذي نشر في المجلة الاقتصادية الأمريكية، واستخدم رأس المال البشري على نطاق واسع بعد فوز غاري باكر بجوائز الرواية، حيث ذكر أن "نظرية

رأس المال البشري" تنص على أن مستوى مختلف من التعليم والتدريب يساهم في مستوى مختلف من الأجور والرواتب، وكلما زادت المعرفة والمهارة والقدرة، زادت احتمالية الحصول على وظيفة أفضل. ووفقا لغاري باكر (1964)، فإن رأس المال البشري هو وسيلة مادية للإنتاج. (Wuttaphan 2017, 242-243) وأن الاستثمار في رأس المال البشري، مثل التعليم والتدريب والخبرة، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي. (Ekuma 2023, 5) وفي وقت لاحق، تقدم توماس دافنبورت (1999) بأن "مكون رأس المال البشري يتكون من القدرات والمعرفة والمهارة والموهبة الشخصية والسلوك والجهد، وعندما تكون هذه المكونات الثلاثة بالإضافة إلى الوقت"، فقد وسع نطاقها إلى أن المعرفة لتشمل:

→ معدل الذكاء والمعرفة المحددة والعامة للعمل.

→ المهارة هي الخبرة المستخدمة في العمل، بما في ذلك الجسم المادي وحركة الوظيفة. (٣) الموهبة سمة شخصية فطرية يمكن تحسينها بالتطوير.

→ السلوك هو تعبير وسلوك يمكن ملاحظته، ومعايير وأخلاقيات ومعتقدات شخصية.

→ الجهد هو عندما يحاول الناس استخدام مواردهم الفطرية أو الشخصية، بما في ذلك مواهبهم وخبراتهم ومعرفتهم وقدرتهم على العمل، لتحقيق النجاح، وأخيرا هناك الوقت. وفقا لبيكر يمكن تراكم رأس المال البشري في أشكال مختلفة من التعليم والتدريب والهجرة والصحة. من خلال هذه الأشكال، يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات والقدرات بطرق مختلفة. تستثمر الشركات في رأس المال البشري لأنها تنظر إلى البشر كأصول وتتوقع أن ما استثمرته الشركة سيعود بالنفع ويوفر قيمة إيجابية في المستقبل. جادل أولريش بأن الموارد البشرية للعمال ووظيفة الأعمال كانت تعتبر تقليديا تكلفة يجب تقليلها. ومع ذلك، ينظر إلى الموارد البشرية اليوم على أنها رأس مال بشري يؤدي إلى مصدر للقيمة. ومع ذلك، أشار فيليبس إلى حدوث تحول جذري في مفهوم رأس المال البشري من المفهوم التقليدي إلى الرأي الحالي، وقد غيرت هذه التحولات وظيفة الموارد البشرية من خلال الانتقال من عملية قائمة على النشاط إلى عملية قائمة على النتائج والتي هي أكثر ارتباطا وتوافقا مع استراتيجية العمل وتنظر إلى رأس المال البشري على أنه خلق للقيمة لاستخدامه في الإدارة الاستراتيجية. جادل فيجشايانون بأن مفهوم رأس المال البشري ينظر إليه على أنه موظفون من الأصول ويجب تطويرهم ودمجهم مع التكنولوجيا متعددة الأبعاد. ومع ذلك، فإن نموذج رأس المال البشري تحول من نموذج قائم على النشاط (التركيز على قياس محدد، والتركيز على المدخلات، والتحضير للأعمال الروتينية، وما إلى ذلك إلى نموذج قائم على النتائج (التركيز على النتيجة والأداء الكلي مثل تأثير الأعمال، وتحليل التكلفة والفائدة، والتركيز على المخرجات، وفعالية الأداء) يؤثر على سياسة رأس

المال البشري وممارساته من خلال التركيز بشكل أكبر على النتيجة النهائية بدلاً من الإدارة من أعلى إلى أسفل. (Wuttaphan 2017, 242-243)

صاغ بيكر (1962، 1964) علم اقتصاد التعليم في نهجه الكلاسيكي الحديث النموذجي، القائم على السلوك العقلاني الفردي والتفضيلات المستقرة. وطور إطاراً تفسيريًا لأنماط الدخل العمري، والتوزيع الزمني للاستثمار في التعليم، وتوزيع الدخل، بناءً على تراكم رأس المال البشري. دمج بيكر مفهوم رأس المال البشري دمجا كاملا في نهجه الاقتصادي للسلوك الاجتماعي، مما يسمح بتداوله في مجالات أخرى. (Leoni 2025, 237).

يتميز بيكر بين رأس المال البشري الخاص بالشركة ورأس المال البشري متعدد الأغراض. من أمثلة رأس المال البشري متعدد الأغراض الخبرة المكتسبة من خلال التعليم والتدريب في أنظمة المعلومات الإدارية، أو الإجراءات المحاسبية، أو غيرها من الخبرات الخاصة بشركة معينة. أما رأس المال البشري متعدد الأغراض فهو المعرفة المكتسبة من خلال التعليم والتدريب في مجالات ذات قيمة لمجموعة متنوعة من الشركات، مثل المهارات العامة في المبيعات والتسويق، أو الخبرة في إدارة الموارد البشرية. وبغض النظر عن التطبيق، يعتبر بيكر التعليم والتدريب أهم الاستثمارات في رأس المال البشري (A. Swanson et F. Holton 2008, 109).

تعتبر نظرية رأس المال الفكري، التي طرحها إدفينسون ومالون عام 1997، توسع نطاق تقييم رأس المال البشري من خلال دمجها في إطار أوسع لرأس المال الفكري. تصنف هذه النظرية رأس المال البشري كمكون أساسي إلى جانب رأس المال الهيكلي، الذي يشمل العمليات والأنظمة التنظيمية، ورأس المال العلائقي، الذي يشمل علاقات العملاء وقيمة العلامة التجارية. كما تقدم منهجيات مبكرة لقياس مساهمات القوى العاملة، مثل إطار بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون الذي يدمج مقاييس رأس المال البشري في تقييمات أداء الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يوفر نموذج "سكانديا نافيجيتور" الذي طرحه إدفينسون عام 1997 نهجاً منظماً لقياس قيمة القوى العاملة ضمن رأس المال الفكري للمؤسسة. وبينما تمثل هذه النماذج تطورات هامة، لا تزال هناك تحديات في وضع معايير مقبولة عالمياً لإعداد تقارير رأس المال البشري، حيث تتطلب الصناعات والاقتصادات المختلفة مناهج قياس متباينة. (Chauhan et Puhon 2025, 23-24)

2- نظرية الرأس المال الاجتماعي

يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه النوايا الحسنة المتاحة للأفراد أو الجماعات. ويكمن مصدره في بنية ومحتوى العلاقات الاجتماعية للفاعل. وتنبع آثاره من المعلومات والتأثير والتضامن الذي يتيح للفاعل.

وعرفه ناهاييت وغوشال بأنه مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المضمنة في شبكة العلاقات التي يمتلكها فرد أو وحدة اجتماعية، والمتاحة من خلالها، والمستمدة منها. (van Bakel et Horak 2024, 260-265)

تعود جذور النظرية الى أعمال بورديو وكولمان وتركز على دور العلاقات والشبكات الاجتماعية في نجاح الأفراد والمؤسسات (Darman, et al. 2023, 527)

كما تعود فكرة رأس المال الاجتماعي الى مفاهيم تاريخية مثل "المدينة" و"المشاركة المدنية"، (van Bakel et Horak 2024, 260) ففي سبعينيات القرن الماضي استخدم الخبير الاقتصادي جريج لوري هذا المصطلح في دراسته للتفاوتات الاجتماعية بين مختلف المجموعات العرقية، معرفا إياه بأنه شبكات العلاقات الأسرية والاجتماعية التي تعزز معارف وقدرات الفرد. ووفقا للوري، تحدد الروابط الاجتماعية للأفراد فرص حصولهم على التعليم والعمل وغيرها من المنافع الاجتماعية. (Tsounis et Xanthopoulou 2024)

إلا أن مصطلح رأس المال الاجتماعي لم ينتشر على نطاق واسع إلا في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي مع أعمال ثلاثة من "آباء" رأس المال الاجتماعي: بورديو، وكولمان، وبوتنام. وقد ألهمت أعمالهم ثلاث مدارس فكرية رئيسية في مجال رأس المال الاجتماعي، لخصها آدم ورونسيفيتش في المدرسة الأولى إلى عمل عالم الاجتماع بورديو، المنشور عام 1986، والذي ميز بين أشكال مختلفة من رأس المال (الاقتصادي، والثقافي، والرمزي) لتفسير التفاوت الاجتماعي. (van Bakel et Horak 2024, 260-265)

تنبثق فكرة رأس المال الاجتماعي من تخصص يركز على الجماعية المنهجية والهيكلية، على عكس الفردية والفاعلية في النظرية الاقتصادية، ويربط بورتس أول استخدام حديث لمصطلح رأس المال الاجتماعي ببورديو (1983) الذي يشير عمله إلى عنصرين متميزين، أولا، العلاقات الاجتماعية نفسها التي تتيح للأفراد الوصول إلى موارد أعضاء المجموعة الآخرين، وثانيا، كمية ونوعية تلك الموارد (Gannon et Roberts 2020)

بالنسبة لبورديو فإن رأس المال الاجتماعي ليس متاحا بشكل موحد لأعضاء المجموعة أو الجماعة، ولكنه متاح لأولئك الذين يبذلون جهودا لاكتسابه من خلال الوصول إلى مناصب السلطة والمكانة الاجتماعية وتنمية حسن النية، بالنسبة لبورديو، يرتبط رأس المال الاجتماعي ارتباطا وثيقا بالطبقة وغيرها من أشكال التقسيم الطبقي، والتي ترتبط بدورها بأشكال مختلفة من المنافع أو الترقيات، وعرف بورديو رأس المال الاجتماعي بأنه الموارد المتراكمة، الفعلية أو الافتراضية، التي يكتسبها الأفراد أو الجماعات من خلال امتلاك "علاقات مؤسسية إلى حد ما، قائمة على التعارف والتقدير المتبادل" (Claridge 2018, 11) المدرسة الفكرية الثانية، التي طرحها كولمان عام 1988، تجمع بين المنظورين الاجتماعي والاقتصادي، وتؤكد على وظيفة أو نتائج رأس المال الاجتماعي، ليس فقط للفرد، بل أيضا للجماعات والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات. ويمكن الرأس المال الاجتماعي من تحقيق غايات معينة لا يمكن تحقيقها بطرق أخرى. (van

(Bakel et Horak 2024, 260-265) ، اما في تحليل كولمان الأولي فقد أشار إلى أعمال الاقتصاديين جلين لوري وبن بوراث، وعلماء الاجتماع نان لين ومارك جرانوفيتز. ويتجلى هذا التكامل بين الاقتصاد وعلم الاجتماع بوضوح في عمله (Claridge 2018, 11).

كما نشأت المدرسة الفكرية الثالثة في أعمال بوتنام، عالم السياسة، عام 1993، وتدمج هذه الرؤية الوظيفية لرأس المال الاجتماعي، لكنها تتبنى تركيزا اجتماعيا مركزيا، محللة دور التقاليد المدنية والمواطنة الفاعلة في سياقات الديمقراطية. تركز هذه المدرسة على سمات التنظيم الاجتماعي، مثل الثقة والمعايير والشبكات، التي يمكن أن تساعد في تحسين كفاءة المجتمع. (van Bakel et Horak 2024, 260-265).

وبالنسبة لبوتنام (1995)، فإن رأس المال الاجتماعي هو سمة جماعية للهياكل الاجتماعية، وبالتالي يجب تصويره وقياسه كمورد بيئي يميز المجتمعات أو المجموعات أو المنظمات وبالتالي، يرتقي رأس المال الاجتماعي من سمة للأفراد إلى سمة للمجتمعات، ليصبح سمة جماعية تعمل على المستوى الكلي. وفقا للرؤية الجماعية، تتجاوز فوائد رأس المال الاجتماعي كمورد كل فرد، إذ يؤثر إيجابيا على المجتمعات التي يعيش فيها الأفراد، والمؤسسات التي يعملون فيها، والمجتمع ككل. على سبيل المثال، قد يزيد رأس المال الاجتماعي من إنتاجية الشركة وابتكارها ويساهم في مرونة المجتمع وفي التنمية المالية للدول حتى لو لم تكن فائدته متساوية لجميع الأفراد في هذه المجموعات (Tsounis et Xanthopoulou 2024, 3).

يحدد دورلوف وفافشامبس ثلاث أفكار رئيسية في النهج الاقتصادي لرأس المال الاجتماعي: فهو يولد تأثيرات خارجية إيجابية لأعضاء المجموعة، وتحقق هذه التأثيرات الخارجية من خلال الثقة المشتركة والمعايير والقيم، وتنشأ هذه الأخيرة من أشكال غير رسمية للمنظمات القائمة على الشبكات الاجتماعية. ومع ذلك، يشير أيضا إلى وجود بعض الالتباس في الأدبيات حول ما إذا كانت هذه الأفكار الثلاثة ضرورية لرأس المال الاجتماعي. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تستند المعايير والثقة إلى مؤسسات رسمية بدون شبكات اجتماعية لهذه الأفكار تاريخ عريق في علم الاقتصاد، يظهر أرو كيف يمكن للروابط الاجتماعية أن تعوض عن تكلفة الهياكل الرسمية في تسهيل المعاملات المالية، ويبين كرييس وآخرون كيف يسهل التفاعل المتزايد التعاون. في الواقع، يشير بروني وسوغدن إلى أن سميث يقدم في كتابه "محاضرات في الفقه" نظرية لرأس المال الاجتماعي تشبه إلى حد كبير نظرية النظريات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة لجرانوفيتز وبوتنام يجادل سميث بأن "... السمعة القائمة على الجدارة بالثقة تنتقل عبر شبكات العلاقات التجارية؛ فكلما زادت كثافة الشبكة... زادت قيمة السمعة، وبالتالي... زادت درجة الثقة) ". بروني وسوغدن ينصب التركيز النظري في أدبيات رأس المال الاجتماعي الاقتصادي على الثقة، وتحديدًا كيف يمكنها تحسين كفاءة التبادل الاجتماعي. (Gannon et Roberts 2020, 903-904).

طور أدلر وكون إطارا مفاهيميا لرأس المال الاجتماعي للسياق التنظيمي لإظهار كيفية خلقه للقيمة. يجمع الإطار بين وجهتي نظر حول جوانب العلاقات الاجتماعية التي تكون رأس المال الاجتماعي، وهما: البنية الرسمية للروابط التي تشكل الشبكة الاجتماعية ومحتوى تلك الروابط. كما يعرف ثلاثة مصادر لرأس المال الاجتماعي:

→ الفرصة (شبكة الروابط الاجتماعية للفاعل)

→ الدافع (استعداد الروابط الاجتماعية لمساعدة الفاعل).

→ القدرة (قدرة الروابط الاجتماعية على مساعدة الفاعل). كما أقر ناهاييت وغوشال (1998) بهذين الرأيين حول مصادر رأس المال الاجتماعي (رأس المال الاجتماعي الهيكلي ورأس المال الاجتماعي العلائقي)، وأضافا نوعا ثالثا منه (رأس المال الاجتماعي المعرفي). يمكن أن يحقق رأس المال الاجتماعي نتائج إيجابية متنوعة من حيث المعلومات، والتأثير، والسيطرة، والسلطة، والتضامن، ولكن قد تكون هناك أيضا بعض المخاطر المرتبطة به لكل من الفاعل المحوري والمجموع، على سبيل المثال، إذا أفرط في الاستثمار في رأس المال الاجتماعي (مثل استبعاد الآخرين، والمطالبات المفرطة بأعضاء المجموعة، والقيود على الحريات الفردية، وانغلاق المجموعة) لأن الجهات الفاعلة قد تكون انتقائية للغاية ومتلعبة عند استخدام الموارد، مما قد يؤدي إلى تفاوتات كبيرة، استخدمت نظرية رأس المال الاجتماعي لتحليل تبادل المعرفة داخل المؤسسة افترض ناهاييت وغوشال أن رأس المال الاجتماعي يساعد على بناء رأس المال الفكري، وأن المنظمات تساهم في تطوير رأس المال الاجتماعي. يعد رأس المال الاجتماعي حاسما لنجاح المنظمات متعددة الجنسيات نظرا لارتباطه بتبادل المعرفة، بالإضافة إلى دعمه التنسيق والتعاون عبر الحدود. (van Bakel et Horak 2024, 260-265)

تعرض بوتنام لانتقادات واسعة النطاق بسبب عيوبه المفاهيمية والمنهجية الأساسية. ولعل أكثرها إشكالية هو التبسيط المفرط للعمليات المعقدة والمتراصة إلى عامل واحد أو مجموعة صغيرة من العوامل، أي الثقة كمؤشر إجمالي لرأس المال الاجتماعي. ويزداد الأمر تعقيدا بسبب الدائرية المنطقية. وباعتباره خاصية للمجتمعات والأمم وليس للأفراد، فإن رأس المال الاجتماعي هو سبب ونتيجة في آن واحد (Claridge 2018, 12)

ناقش جورجياو وسيد (2021) التنوع الجندري عبر مستويات التحليل الاجتماعي الكلي والتنظيمي. ومن خلال تسليط الضوء على السياق الثقافي الجماعي والكونفوشيوسي لشرق آسيا، يعرض ويوصف مفهوم رأس المال الاجتماعي الصيني والكوري والياباني بأنه روابط رأس مال اجتماعي يهيمن عليها الرجال إلى حد كبير. وتماشيا مع تايلور (2007)، اقترح جورجياو وسيد أن:

1. الاختلافات الثقافية تؤدي إلى اختلافات في طريقة تطوير رأس المال.

2. الجيل الأصغر سناً أكثر مساواة بين الجنسين، فإن ذلك قد يؤدي إلى التمييز بين الجنسين. ونتيجة لذلك، غالباً ما يصعب تطبيق سياسات التنوع والشمول التي تطور في مقرات الشركات الدولية الغربية (أو قد تكون غير فعالة) في سياقات البلدان المضيفة المحلية. علاوة على ذلك، يمكن توليد رأس المال الاجتماعي على المستوى التنظيمي كنتيجة لممارسات التوظيف. عرف لنا وفان بورين رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأنه "مورد يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة". ويمكن توليد رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال ممارسات التوظيف، إذ يسهل العمل الجماعي القائم على الثقة المتبادلة والتوجه نحو تحقيق الأهداف الجماعية. وتشمل ممارسات التوظيف المعززة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي توفير الأمن الوظيفي، والاستثمار في التدريب والتطوير، وتطوير معايير موجهة نحو العلاقات (مثل العمل الجماعي، والتعلم المشترك، وما إلى ذلك)، أو مكافآت الالتزام بهذه المعايير وتستفيد المنظمات التي تدعم ممارسات التوظيف التي تعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية ومقاومة أقل للتغير. (van Bakel et Horak 2024, 260-265)

يعرف الموظفون ذوو القيم العالية بأنهم الموظفون القادرون على تجسير الحدود الثقافية، والذين يضيفون قيمة إلى عملية تنسيق المهام، وخلق المعرفة ومشاركتها. وبالتالي، يحتاج المديرون العالميون الذين يعملون كذوي قيم عالية وإلى فهم مختلف أشكال التواصل في الثقافات المختلفة لتوليد رأس المال الاجتماعي واستخدامه بفعالية. يمكن بناء رأس المال الاجتماعي في سياقات مختلفة، بما في ذلك الاجتماعات، ومجموعات المشاريع، والفرق العابرة للحدود، وتفاعلات المغتربين/العائدين إلى الوطن، مما قد يسهم بشكل كبير في تبادل المعرفة. تولد الاجتماعات ومجموعات المشاريع رأس مال اجتماعي أقل نسبياً، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات تبادل المعرفة مقارنة بسياق المغتربين/العائدين إلى الوطن والفرق العابرة للحدود. وتعد إدارة المواهب، التي تفهم على أنها تطوير مجموعة من الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي، مجالاً بحثياً سريع النمو في إدارة الموارد البشرية. (van Bakel et Horak 2024, 260-265)

3- نظرية الموارد

وبحسب أتباع هذا النهج المعروف باسم نظرية الموارد أو "وجهة النظر القائمة على الموارد" (بيروز، 1959، بارني، 1991، فيرنفيلت، 1984)، فإن التركيز ينبغي أن ينصب على الموارد الداخلية للشركات. هذه الموارد مادية وغير مادية وبشرية.

أ- الموارد الملموسة: وهي الموارد المادية أو المالية. الموارد المادية هي الأكثر وضوحاً: الموقع والحجم وتطور ومرونة المصانع، والتعدين والمحميات الحرجية، ومعدات النقل أو المعالجة أو الاتصالات، أو المباني المكتبية

المتخصصة. يتم التعرف على الموارد المالية بسرعة كبيرة من قبل المصرفيين والمحاسبين والممولين: حجم حقوق الملكية والاحتياطيات، والقدرة على الاقتراض على المدى الطويل والمتوسط أو الخاضعة للتقييم مثل احتياطيات هامش التمويل الذاتي الإجمالية للسنوات المستقبلية.

ب- الموارد غير الملموسة: وتشمل العلامات التجارية، وإدراك الكفاءة، والجودة والموثوقية من خلال شبكات العملاء. وتشكل الموارد التكنولوجية مثل المختبرات والباحثين والميزانيات الداخلية أو الخارجية وبراءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية والمنتجات وعمليات التصنيع المبتكرة أيضاً جزءاً من الموارد غير الملموسة.

ج- الموارد البشرية: ويتم تقييمها من خلال التدريب الأولي لمهندسي الشركة وموظفي المبيعات والمديرين، وكذلك من خلال التدريب المستمر لفرقها على المستويات الفنية والإدارية. شخصية الموظفين وولائهم والتزامهم، وهي أيضاً جزء من هذا المورد. يعتقد بارتليت وغوشال (2002)، وروميلت (1984)، وديريكس وكول (1989) أن الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها هي أصل الميزة التنافسية المستدامة. ويبدو أن هذه الفرضية، وفقاً لبارني (2001)، تنطبق على الموارد البشرية. وعلى نحو مماثل، يرى براهالاد وهاميل (1994) أن الميزة التنافسية تعتمد على الموارد البشرية أكثر من اعتمادها على التكنولوجيا أو الوسائل المالية

التي يمكن تقليدها واستبدالها بسهولة. (Diani, Hamida, & R Sudiarditha, 2024, p. 157)

فيما يتعلق بخلق القيمة من خلال الموارد البشرية، يذكر بوكسال (1996) أن النسبة بين الموظفين الأساسيين الداخليين (أي المديرين والاستراتيجيين والمتخصصين الفنيين) والموظفين الأساسيين الخارجيين (أي الموظفين الذين يتم تعيينهم لمهاراتهم الصناعية المناسبة) أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة. يجب تنسيق القدرة التكيفية لموظفي النواة الداخلية والقدرة التشغيلية لموظفي النواة الخارجية لإنتاج القيمة: "يجب على جميع الشركات بناء والدفاع عن النواة الداخلية والخارجية المرضية لضمان القدرة على الاستمرار مع أداء ربح مقبول في أي بيئة تخضع لفترات متناوبة من الأزمات [عندما يكون التعلم التكيفي للنواة الداخلية أمراً بالغ الأهمية] والنمو المستقر".

وفيما يتعلق بالندرة، يعتقد رايت وآخرون (1994) أن الموارد البشرية نادرة لأنه من الصعب العثور على أشخاص قادرين على إنتاج والحفاظ على مستويات عالية من الأداء في منظمة نظراً لتباين سوق العمل: "إذا لم يتم توزيع أنواع ومستويات المهارات بالتساوي، بحيث يمكن لبعض الشركات اكتساب المواهب التي تحتاج إليها والبعض الآخر لا يستطيع، فإن هذا الشكل من رأس المال البشري يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (مع ثبات العوامل الأخرى). أما فيما يتعلق بعدم إمكانية استبدال الموارد البشرية، يؤكد بارني (1991، 1995) أنه من الصعب استبدال الموارد البشرية لأنها تتمتع بقدرات متنوعة للتكيف مع

بيئات مختلفة ولأنها قادرة على خلق القيمة في سياق لا يستطيع الآخرون القيام بذلك. كما ذكر رايت وآخرون (1994): "لا ينبغي أن يكون للمورد (البشري) بدائل إذا كان من المقرر أن يكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة... ومن المهم ملاحظة أن الموارد البشرية هي واحدة من الموارد القليلة للشركة التي لديها القدرة على (أ) عدم التقادم و (ب) أن تكون قابلة للنقل عبر مجموعة متنوعة من التقنيات والمنتجات والأسواق. « (Ait Razouk 2007, 75-76)

المطلب الثاني النظريات التعليمية في تفسير تنمية الموارد البشرية

1- نظريات تعلم البالغين

تدرك نظريات تعلم البالغين مثل نظرية أندراغوجيا نولز، الخصائص الفريدة للمتعلمين البالغين، وقد أثرت على تصميم وتقديم برامج تنمية الموارد البشرية. تقدم هذه الأطر النظرية وجهات نظر مختلفة حول العوامل التي تسهم في نجاح الأفراد والمؤسسات في تنمية الموارد البشرية (Darman, et al. 2023, 527)

تتشابك مسألة التعلم جوهرياً مع مسألة المعرفة، وقد اختلف فلاسفة الثقافة الغربية الأوائل، الفيلسوفان اليونانيان القديمان أفلاطون وأرسطو، حول ماهية المعرفة وكيفية اكتسابها. يرتبط هذا السؤال بكل من القضايا الوجودية المتعلقة بطبيعة الواقع والقضايا المعرفية المتعلقة بكيفية اكتساب المعرفة عنه. فبينما اعتمد أفلاطون على قوة الفكر من حيث التفكير العقلاني المجرد في المسائل المعرفية، أكد أرسطو على دور الملاحظات التجريبية في بيئتنا. وقد شرح رينيه ديكارت هذه المشكلة بين اكتساب المعرفة من خلال أفكار عقولنا أو من خلال الملاحظات لاحقاً في القرن السابع عشر. فقد درس ما يسمى ثنائية العقل والجسد، وهي انقسام بين العقل غير المادي والجسد المادي، والذي عرف لاحقاً باسم الثنائية الديكارتية. في القرن الثامن عشر، أراد إيمانويل كانط تجاوز المشكلة المعرفية التقليدية، فكتب كتابه "نقد العقل المحض". كانت هذه بداية أسلوب جديد للتفكير في المعرفة والتعلم، وتستند النظريات البنائية الحالية، إلى حد ما، إلى أفكار كانط. فلاسفة القرن الحادي والعشرين. (Murtonen et Lehtinen 2020, 3)

أثرت الأبحاث في علم النفس التربوي والمعرفي والتنموي بشكل كبير على تطور نظرية تعلم البالغين ونتيجة لذلك، مال منظرو تعلم البالغين إلى التركيز على المتعلم البالغ يعني هذا التركيز فهم خصائص المتعلمين البالغين والمهام التنموية في مرحلة البلوغ ودوافعهم للتعلم، ومن خلال تقنيات تصوير الدماغ الرائدة ورسم الخرائط الجينية، تعلم علماء الأعصاب عن الدماغ في العقد الماضي ليبدأ تخصص جديد يعرف باسم علم الأعصاب الإدراكي في ربط السياق العقلي والجسدي وكيفية تعلم البالغين ومواصلة التعلم طوال حياتهم (Kiely, R. Sandmann et Truluck 2004, 18-20)

وقد أدى هذا البحث والكتابات حول تعلم البالغين إلى أن يصبح تعليم البالغين مجالا معترفا به للممارسة، وله جمعياته المهنية ومجلاته ومؤتمراته الخاصة. وترسخت النظريات "الأساسية" الثلاث الرئيسية لتعلم البالغين التي ظهرت خلال تلك الفترة - الأندراغوجيا، والتعلم الذاتي، والتعلم التحويلي - بقوة في نظرية التعلم الإنساني. وترتبط كل نظرية أو إطار عمل بمعلم بالغين أراد تحديد ما يميز تعلم البالغين مقارنة بتعلم الأطفال (B. Merriam 2017, 23)

يرى ماكيراتشر (1996) إن تعلم البالغين هو مجموعة ديناميكية ومتراصة من العمليات العاطفية والاجتماعية والجسدية والمعرفية والروحية. ويصور ميريام مجال تعلم البالغين كمتاهة، ويقدم مصفوفة من ستة أجزاء لمساعدة معلمي البالغين على التنقل عبر مجالات موضوعية مختلفة، بما في ذلك خصائص المتعلمين البالغين. (Kiely, R. Sandmann et Truluck 2004, 18-20)

استخدم ألكسندر كاب، وهو مرب ألماني، مصطلح (الأندراغوجيا) لأول مرة عام 1833 لتصنيف استراتيجيات التعلم التي تركز على الكبار ويعرف بالكولم نولز على نطاق واسع بعمله في مجال الأندراغوجيا، مما ساهم في تعميم المصطلح الذي يصف بإيجاز فن وعلم تعلم الكبار. يصنف الأندراغوجيا الآن كبديل لعلم أصول التدريس، ويشير إلى "التعليم المركز على المتعلم لجميع الأعمار". يطرح نموذج نولز الأندراغوجي ستة افتراضات تتعلق بخصائص المتعلمين البالغين التي تميزهم عن المتعلمين الأطفال:

→ من مفهوم الذات : مع نضج الفرد، يتحول مفهومه عن ذاته من كونه شخصية تابعة إلى كونه إنسانا مُوجها ذاتيا.

→ خبرة المتعلم البالغ: يتراكم لدى البالغين مجموعة متنامية من الخبرات التي تصبح موردا متزايدا للتعلم. الاستعداد للتعلم: يصبح استعداد البالغين للتعلم موجها بشكل متزايد نحو المهام التنموية لأدوارهم الاجتماعية..

→ التوجه نحو التعلم: مع نضج الشخص، يتغير منظوره الزمني من تطبيق مؤجل للمعرفة إلى تطبيق فوري. ونتيجةً لذلك، يتحول توجهه نحو التعلم من التركيز على الذات إلى التركيز على المشكلة.

→ دافع التعلم: مع نضج الشخص، يكون دافع التعلم داخليا. ينبع هذا من هدفه الذاتي المتمثل في تحقيق مستوى اجتماعي واقتصادي و/أو أكاديمي أعلى.

→ يميلون إلى أن يكونوا أكثر تحفيزا داخليا. (Livingston et Cummings-Clay 2023, 33)

المبدأ الديناميكي المحوري في معادلة نولز الأندراغوجية هو أن البالغين سلالة فريدة من المتعلمين، ويتطلبون استراتيجية تعليمية مختلفة عن تلك التقليدية التي تركز على المعلم والمادة الدراسية.

وبما أن البالغين يجلبون إلى الفصل الدراسي مزيجا متنوعا من المعرفة والخبرة والاستقلالية، ينبغي على معلمي البالغين العمل على ضمان مشاركة المتعلمين البالغين قدر الإمكان في محتوى المناهج الدراسية وتقديمها وتقييمها في جو من الاحترام المتبادل

انطلاقا من الافتراضات الستة في منهج نولز للأندراغوجيا، والنسخ اللاحقة من نظرية التعلم الذاتي سيرغب الإداريون والمعلمون في معرفة أكبر قدر ممكن عن احتياجات المتعلمين البالغين وخبراتهم السابقة ومعارفهم، وإيجاد سبل للبناء على اتساع وتنوع خبراتهم. كما سيحتاجون إلى توقع العقبات المحتملة التي قد تعيق مشاركة البالغين، بما في ذلك الوقت والتكلفة ومستوى الثقة والمسؤوليات الشخصية والاجتماعية والمخاوف ومستويات تقدير الذات، إحدى طرق توقع عوائق المشاركة والعوامل المؤثرة على الاستبقاء هي تحديد سبل معالجة القيود الظرفية (التكلفة، الوقت، ظروف الحياة) أو الميول (المعتقدات، المواقف، الثقة)، بالإضافة إلى المعايير المؤسسية، بما في ذلك عدم كفاية خدمات الدعم، والموظفين، والوصول إلى أجهزة الكمبيوتر. (Kiely, R. Sandmann et Truluck 2004, 18-20)

تنشئ الحكومات والمنظمات العابرة للحدود الوطنية ومراكز الأبحاث والشركات سياسات ومنصات تعنى بما يمكن تحقيقه من خلال تعلم الكبار في بيئات المجتمع المحلي والمهني والتقني والتعليم العالي (Hodge et al. 2022, 401)

ومن منظور المتعلم البالغ الفرد، تعنى البرامج الناجحة بتلبية احتياجات المتعلمين البالغين الأفراد من خلال التركيز على المنهج الدراسي الذي يهدف إلى تعزيز قدر أكبر من الاستقلالية والتوجيه الذاتي، ومن شأن الاستراتيجيات والأنشطة التعليمية أن تشرك المتعلم البالغ في العديد من جوانب محتوى التعليم وتقديمه. ومن النظريات المهمة التي ظهرت للمساعدة في تفسير كيفية تأثير السياق على تعلم البالغين نظرية الإدراك المكاني لكافاريللا وميريام وهي نظرية مفيدة في تفسير كيفية تأثير البعد التفاعلي للسياق على التعلم في مرحلة البلوغ ويوضح ويلسون أن التعلم لدى البالغين يفهم بشكل أدق على أنه عملية معرفية "موضعية" حيث "لا يتعلم البالغون من التجربة، بل يتعلمون فيها، حيث يتصرفون في المواقف ويتأثرون بها" (Kiely, R. Sandmann et Truluck 2004, 18-20)

حول جاك ميزيرو نظرية تعلم البالغين من إنسانية فلسفية صريحة إلى منصة مفاهيمية أكثر تعقيدا تتقاطع مع علم النفس المعرفي، والتفاعلية الرمزية، والنظرية النقدية، وغيرها، وتستمد منها. ومثل نولز، يهتم منظرو ما يسمى بـ "التعلم التحويلي" بتعريف تعلم البالغين على هذا النحو، ولكن بدلا من طرح مجموعة من المبادئ، فإنهم يطورون عملية نمو تعتمد على إدراك البنى النفسية على مستويات مختلفة،

والتي يمكن أن تتغير تدريجياً أو بشكل مفاجئ، وتمثل هذه الأخيرة "تحولات منظور المعنى" شكلاً من أشكال التعلم الذي يتسم به البالغون على نحو فريد (Hodge, et al. 2022, 401)

2- النظرية البنائية للتعلم

اتخذ التعليم العالي منحى بنائياً خاصاً به، عندما اجتمع بياجيه وآخرون في فرنسا في أوائل سبعينيات القرن الماضي لمناقشة حالة التعليم العالي ونظريات المعرفة والتنمية (Kritt et Budwig 2022, 297) في عام 1966 اقترح جيروم برونر البنائية. وتشير هذه الفكرة إلى أن الناس يتعلمون عن العالم من خلال تجربته والتأمل فيه. وتستند هذه الفلسفة إلى مفاهيم النظرية المعرفية، بمعنى عندما نتلقى معرفة جديدة، فإننا إما نوفق بينها وبين معتقداتنا السابقة أو نرفضها باعتبارها غير مهمة (Saleem, Kausar et Deebea 2021, 405)

يمكن العثور على الأصول الفلسفية للبنائية في فكرة الواقع الناشئ والمتغير عند هيراقليطس، وفي مفهوم بروتاجوراس للإنسان كمقياس لكل الأشياء، وفي التفسير الحوارى والبناء التجريبي السياقي للمعرفة عند سقراط، وفي معاداة سكستوس إمبيريكوس للدوغمائية، وفي فكرة ج. فيكو عن بناء المعرفة العقلانية من قبل الإنسان نفسه، ومعرفة الإنسان بعالم الخبرة الذي خلقه، في ضوء التجربة كمجموع الأحاسيس الداخلية عند جورج بيركلي، وفي النموذج الأنثروبولوجي والموضوع المتعالي عند كانط، وفي مفهوم آي. فيشته عن القوة الإبداعية "أنا"، وفي شكوكية ديفيد هيوم فيما يتعلق بالقيود التجريبية للأفكار، وفي نظرية إتش. فايهينجر للخيال المعبر عنه من خلال التصميم "كما لو"، وفكرة ك. ماركس عن تحويل العالم، وفي أدوات د. ديوي، وفي إف. دي. نظرية سوسير الأيقونية وعملية الدلالة كبناء للواقع، في الفوضوية المنهجية لـ ب. فيرابند، والبنائية العقلانية لـ ج. باشلار والمهمة المقابلة لتفسير المعرفة بناء على عناصرها الخاصة (Ivanova O.E., Ryabinina E.V et Tyunin A.I 2019, 248-250)

إن النهج البنائي المبني على الجذور الفكرية لجان بياجيه، و ل. س. فيجوتسكي، و ج. برونر، وعلماء النفس الجشطالتي، بالإضافة إلى أعمال الفيلسوف التربوي جون ديوي ومن خلال عمل هؤلاء المثقفين، أسس هذا النهج للتعلم وقد ظهرت البنائية بعد الحركة السلوكية، وخاصة في مواجهة قيود أسلوب الاستجابة للمحفز في تعديل السلوك (Mishra 2023, 23)

تعد منطقة النمو القريب مفهوماً مهماً للنمو المعرفي للمتعلمي، فمنطقة النمو القريب هي المسافة بين مستوى النمو الفعلي كما هو محدد من خلال حل المشكلات بشكل مستقل، ومستوى النمو المحتمل كما هو محدد من خلال حل المشكلات تحت إشراف الكبار أو بالتعاون مع أقران أكثر كفاءة. يحدث التعلم بأكمله في هذه المنطقة، التي تجسد الفجوة بين ما هو معروف وما يمكن معرفته، من خلال توجيه الكبار/المعلمين أو التعاون بين الأقران وبالمثل، تعد الثقافة العامل الرئيسي في بناء المعرفة، ويمكنها تحديد

المهارات المهمة، مثل مهارات الحاسوب، ومهارات التواصل، ومهارات العمل الجماعي، إلخ. (Mishra 2023, 23)

يرى بياجيه أن عملية اكتساب المعرفة تتم من خلال التفاعل مع العالم والناس والأشياء، وليست شيئاً يقدم من طرف واحد. في الوقت نفسه، تبنى الخبرة أثناء عملية اكتساب المعرفة (Burhanuddin, et al. 2021, 90). كما ينصب تركيز البنائية الجذرية على المشكلات المعرفية، التي يفترض حلها في إطار مبدئين أساسيين للبنائية، صاغهما جلازرسفيلد، استناداً إلى أفكار جون بياجيه، لا تستقبل المعرفة سلبياً لا من خلال الحواس ولا عن طريق التواصل، بل تبنى بنشاط من قبل الذات المدركة" (Surabhi , Vibhav , & Som Sekhar , 2020, p. 16)

يعارض البنائيون فكرة الواقع المصنّع الذي يمثل عالم الاحتمالات التأويلي الذي يعيش فيه الإنسان، أي العالم الذي ينشأ من خلال تفاعله مع الواقع الموضوعي. فهم ينكرون وجود واقع أنطولوجي مستقل، معتبرين أنه مجرد تجربة ذاتية، ويجادلون بأن المعرفة لا تتوافق حصرياً مع الواقع الموضوعي، بل تعد نتاجاً لواقع متماسك يبنيه الفرد بنفسه.

وبحسب جلازرسفيلد، فإن المعرفة "تتكون من شبكة الأشياء والعلاقات التي نعتد عليها في حياتنا، والتي نعتقد أن الآخرين يعتمدون عليها أيضاً". وبالتالي، فإن المعرفة ليست انعكاساً لواقع خارجي ثابت، بل هي بناء متماسك يعتمد على التجربة الإنسانية المشتركة.

يؤكد البنائيون أن التجربة الشخصية تمثل الأساس الحقيقي للمعرفة. إذ يسمح نمط الحياة الشخصي، والتأمل في التجارب الفردية، للإنسان ببناء فكرته الخاصة عن الواقع داخل وعيه. فـ"عملية البناء" عند البنائيين هي عملية إبداعية تتضمن خلق شيء جديد، حيث ينشأ في سياق هذا النشاط شيء لم يكن معروفاً من قبل، على الأقل بالنسبة للفاعل ذاته، أو لم يكن موجوداً بعد في الواقع الموضوعي.

ويفهم هذا "الشيء الجديد" على أنه بناء بالمعنى الأوسع للكلمة، أي نتاج تنظيم عقلي وتأويلي للتجربة الحسية والمعرفية التي يعيشها الفرد. ومن هنا، يرى البنائيون أن التنظيمية أو "البنائية التنظيمية" تمثل جوهر عملية المعرفة، إذ تعنى بكيفية بناء الأفراد لأنساق معرفية متماسكة تمكنهم من التكيف مع العالم المحيط، لا من مطابقته كما هو في ذاته. (Ivanova O.E., Ryabinina E.V et Tyunin A.I 2019, 248-250) في وقت مبكر من عام 1929، جادل ألفريد نورث وايتهيد بأن الطريقة التي يتعلم بها المتعلمون أشياء كثيرة في المدرسة تنتج معرفة خاملة - معرفة يمكن استخدامها للإجابة على أسئلة في اختبار مدرسي، ولكنها غير متاحة للطالب عندما يحاول حل مشكلة تتطلب تلك مهدة هذه الأفكار حول التعلم، والتي نسميها الآن البنائية المعرفية، الطريق لظهور النظرية التربوية المسماة البنائية الاجتماعية اشتهر ليف سيمينوفيتش

فيجوتسكي عالم النفس البيلاوسي الذي عاش وعمل في بيئة ماركسية، برأيه في الوساطة كجزء لا يتجزأ من علم النفس البشري: "الحقيقة المحورية في علم النفس البشري هي حقيقة الوساطة" ورغم أن أعماله لم تعرف إلا خلال ستينيات القرن الماضي، إلا أن نقده للبنائية المعرفية لبياجيه المعاصرة أدى إلى فهم أهمية الثقافة واللغة والسياق في عملية بناء المعرفة. (COOPER 2005, 29-30)

ووفقا لفيجوتسكي، تؤثر اللغة والثقافة على النمو الفكري للناس، كما يتأثر فهم المتعلمين باللقاءات التكيفية مع العالم المادي والتبادلات الشخصية حول واقع ثقافي ذي معنى وذو صلة. يرى تايلور أن النمو المحتمل هو مستوى التطور الذي يمكن أن يحققه المتعلم بمساعدة المعلمين أو الأقران. ويعد الحوار والتعاون واستخدام المعلومات مكونات أساسية للتعليم. ويعتقد فيجوتسكي أن التفاعل الاجتماعي ضروري لتنمية الشخصية مدى الحياة وأن التعلم الاجتماعي يضيف إلى النمو المعرفي. وفقا لفلوري وغاريسون يحدث الإنتاج الاجتماعي للمعرفة في ظروف ومستويات مختلفة من التطور. على سبيل المثال، في مؤسسة تعليمية أو تدريبية، أو منتدى تواصل اجتماعي، أو سياق ديني، أو بيئة سوقية.

اقترح سينغ ويادوفانثي (2015) نموذجا تعليميا يستند إلى عمل بياجيه في أوائل الستينيات للتعليم. يتألف نموذج E's التعليمي من المراحل الخمس التالية: التفاعل، والاستكشاف، والشرح، والتوسع، والتقييم، وذلك لتطوير فهم أفضل للمعرفة والمهارات العلمية والتكنولوجية لكل مرحلة من هذا النموذج وظيفة محددة ومساهمة في تعزيز النهج البنائي للتعليم. (Saleem, Kausar et Deebea 2021, 405)

عمليا، يتعلم أعضاء المجموعة من بعضهم البعض من خلال العمل معا، بينما يطورون شعورا مشتركا بالهدف. يشمل ذلك طريقة تفكير مشتركة حول كيفية إنجاز العمل وما هو ضروري لإنجاز مهمة ما. يشرح فيجوتسكي مفهوم منطقة التطور القريب ونقطة التطور المسيطر وكيفية عمل التعلم بطريقة بنائية اجتماعية. يشير مصطلح منطقة التطور القريب إلى الفرق بين المستوى الذي يمكن للمتعلمين عنده الأداء بشكل مستقل والمستوى الذي يمكنهم عنده الأداء بمساعدة الآخرين. يمكن أن يكون بمساعدة خبير ذا معرفة متخصصة، أو شخصا أعلى خبرة حقق بالفعل نتائج تعلم معينة، أو حتى زميلا يتمتع بفهم أقوى لمفهوم ما أو درجة أعلى من الكفاءة في أداء مهمة ما مقارنة بالمتعلم. من خلال التفاعل يمكن للمتعلم سد فجوة المعرفة مع توسيع منطقة التطور القريب وتمكينه من التقدم نحو تحديات أكثر صعوبة. والأهم من ذلك، ينبغي أن يتضمن التعلم الفعال فرصا لا حصر لها للاستجابة والتفاوض ومناقشة النقاط والمساهمة في الأفكار المتطورة. ينبغي أن يوفر وجهات نظر بديلة للمشاركين في عملية التعلم بالتزامن مع حل مشكلات الحياة الواقعية لتحقيق تعلم أكثر تعمقا (Yan Man, Berger et Rachamim 2022, 2-3)

3- النظرية السلوكية

كان فيلسوف العلوم، جورج واتسون، من بين الذين صاغوا مفهوم التجريب كوسيلة لإنتاج المعرفة. فقد كتب: "إن طبيعة الأشياء تكشف عن نفسها بسهولة أكبر تحت تأثير الفن منها في حريتها الطبيعية" وتقدم دراسات البحث السلوكي أمثلة بارزة على تطبيق أسلوب الإزعاج. وتضمنت الأبحاث التي أجراها واتسون وأتباعه تجارب مصممة ومنفذة بعناية، مثل دراسة "ألبرت الصغير" سيئة السمعة، مستخدمين نظرية بافلوف في التكييف (المستمدة من أبحاث أجريت على الكلاب) لإثارة الخوف من محفز مختار (الجرذان). ويعتبر سكينر (1953) مساهما آخر يستشهد به كثيرا في هذا البرنامج. أظهر بحثه في سلوك الحمام عند وضعه في بيئة منظمة أن الكائنات الحية ("الفاعلة") موجهة لاستكشاف واغتنام الفرص الكامنة في الظروف. ويمكن التلاعب بهذه الأخيرة بحيث تجد الفاعلية طريقها إلى تغير سلوكي وفقا لتصميم البيئة. تخبرنا هذه النظريات أنه يمكننا إحداث التغير بطريقة منهجية، على الرغم من أن هذا "التعلم" كان مقتصرًا على الروابط التي تنشأ بين الظروف الملحوظة والسلوكيات. ووجه منظرو التعلم، مثل غانييه وكروفورد وجلاس، هذه الرؤى نحو مشاكل التدريب، كتلك التي واجهها الجيش الأمريكي خلال الحرب الباردة، عندما كان لا بد من تصميم "أنظمة الإنسان والآلة" للتنفيذ دون إتاحة الوقت الكافي للبشر للتدريب الفعلي على المعدات. (Hodge, et al. 2022, 400)

تنظر السلوكية إلى التعلم على أنه شيء يحدث من خارج الشخص إلى داخله، من المفهوم الذي يعمل بناء على مبدأ "المحفز-الاستجابة". جميع السلوكيات التي يظنها الشخص ناتجة عن محفزات خارجي. بالإضافة إلى ذلك، تفترض هذه النظرية أن السلبية والاستجابة للمحفزات البيئية هي طبيعة المتعلم. التعزيز الإيجابي والسلبي مسؤولان عن تغير السلوك، يعتقد سكينر أن سلوك الفرد هو نتيجة فعل سابق (Burhanuddin, et al. 2021, 88-89)

يفترض المنظور السلوكي للموارد البشرية أن سلوكيات الموظفين تعد أحد المحددات الرئيسية لفعالية المنظمة، وفقا لتقييم أصحاب المصلحة الرئيسيين فيها. في نهاية المطاف، يعد أصحاب المصلحة أهم شركاء الدور في المنظمة، إذ تعد نتائج سلوكيات الموظفين هي محور اهتمامهم الرئيسي. في الوضع الأمثل، يجب أن تتوافق سلوكيات الموظفين مع الاحتياجات طويلة الأجل للشركة، بالنظر إلى استراتيجيتها التنافسية وتوقعات الآخرين الذين يعتمدون على الموظف - بمن فيهم شركاء الدور داخل المنظمة وخارجها. يدرك المنظور السلوكي أن عوامل أخرى (مثل تصرفات المنافسين، والظروف الاقتصادية، وديناميكيات الصناعة) تؤثر أيضا على فعالية المنظمة، ولكنه يركز على سلوكيات الموظفين لأن سلوكهم هو ما يحول موارد المنظمة إلى سلع وخدمات ذات قيمة اقتصادية. (E. Jackson 2013, 3)

شكل رقم (20) يوضح المنظور السلوكي للموارد البشرية



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (E. Jackson 2013, 3)

المبحث السادس أساليب تنمية الموارد البشرية

يتم تطوير اساليب تنمية الموارد البشرية من المنظمات والتي لها دور إيجابي في المساعدة على ضمان تحقيق أهدافها. للقيام بذلك، من المهم تطوير أساس المهارات والقدرات الفكرية رأس المال الذي تحتاجه المنظمة، مثل ضمان توفر الجودة المناسبة من الأشخاص لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. ويتم تطوير اساليب تنمية الموارد البشرية في المنظمات من خلال مراعاة التطلعات والاحتياجات الفردية. يعد زيادة الفوائد في جانب قابلية العمل داخل المنظمة أحد الاعتبارات الرئيسية لسياسات تنمية الموارد البشرية. ترتبط سياسة تطوير الموظفين وتدريبهم ارتباطا وثيقا بجانب إدارة الموارد البشرية، أي الاستثمار في الأشخاص وتطوير رأس المال البشري للمنظمة (Ghofran, Human Resource Management: The Consequences of Changes in Government Management, 2020, p. 2).

ان تنمية الموارد البشرية هي قضية تعليمية واستراتيجية، ولقد تطور التفكير في تنظيم التطوير المهني للموظفين بشكل كبير على مدى العقدين الماضيين لقد تغيرت الأدوار الموكلة إلى المديرين والموظفين في هذه الأفكار بشكل كبير. ويمكن تمييز ثلاثة مناهج في التفكير والنظرية حول تنظيم التطوير المهني: قضية التدريب، قضية التعلم، قضية استراتيجية. ويناقد آخرون "أبعاد" إدارة الموارد البشرية التي تتجاوز وظيفة الموارد البشرية وتشمل، على سبيل المثال، العمل الجماعي، أو الثقافة التنظيمية، أو دعم الإدارة العليا (Piwowar-Sulej 2021, 2).

ونتيجة للعولمة، والقوى العاملة المتنقلة، والقوى العاملة المتمكنة. يعمل محترفو المواهب اليوم في بيئة ديناميكية تتطلب تطوير استراتيجية المواهب، فإذا كانت المنظمة تريد زيادة إمكانات قوتها العاملة فان تطوير امكانيات الموظفين اضحى أحد التحديات التي أصبحت مصدرا رئيسيا محتملا للميزة التنافسية والاستدامة.

المطلب الأول التدريب

خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر كان الرأي السائد في ذلك الوقت حول القوى العاملة. هو أن "الطبقات الدنيا بطبيعتها خاملة ومنحطة إلا عندما يحفزها الحافز". وقد أثرت هذه الفلسفة على التشريعات الاجتماعية في إنجلترا من عهد إليزابيث الأولى إلى إحياء الليبرالية في إنجلترا عام 1906. وأشار داوونز إلى أن هذه المواقف المترسخة التي تثبط أنشطة التدريب الرسمية، ربما كانت لتتغير بشكل أسرع لو كان هناك أي نقص طويل الأمد في العمالة. ومع ذلك، فإن حركة التسييج في إنجلترا من عام 1760 إلى قانون عام 1845، سرعت من انتقال السكان من المجتمعات الريفية إلى المدن. نتيجة لذلك، كانت تكاليف العمالة منخفضة نظرا لوفرة العمال. وقد عزز ارتفاع معدل دوران العمالة الموقف القائل بأن أي إنفاق على تدريب العمال سيكون هدرًا للموارد، تغيرت هذه النظرة إلى العمال بسرعة مع ظهور الإدارة العلمية. دعا تيلور (1911) إلى اختيار أفضل العمال لكل مهمة، متبوعًا بتدريب مكثف. واعتبر التدريب أمرا بالغ الأهمية لكسر ممارسة السماح للموظفين باكتساب عادات عمل غير مناسبة.

عززت مجموعة من الأنشطة في اختيار وتدريب الأفراد العسكريين والمدنيين خلال الحرب العالمية الأولى. وبين الحربين، أجريت أبحاث في المملكة المتحدة من قبل منظمات مثل مجلس أبحاث الصحة الصناعية والمعهد الوطني لعلم النفس الصناعي. وأدى اندلاع الحرب العالمية الثانية إلى تسريع وتيرة البحث في كل من الاختيار والتدريب. وقد أقرت قوانين التدريب الصناعي لعامي 1964 و 1973 بالحاجة المستمرة في إنجلترا بعد الحرب إلى تدريب منهجي. وشعرت الحكومة بأن نقص المهارات وعدم القدرة على التكيف مع التغير سينشأ ان نتيجة للتدريب غير الكافي .

في الولايات المتحدة، يرتبط التدريب (الذي أصبح الآن نشاطا بمليارات الدولارات) ارتباطا وثيقا بالاختيار من خلال الباب السابع من قانون الحقوق المدنية لعام 1964. ويعتبر القبول في التدريب، وكذلك الترقيات وخفض الرتب والنقل وما شابه ذلك، المستندة إلى الأداء التدريبي، قرارات توظيف الامر الذي يبرز تزايد الاهتمام بعنصر التدريب في مكان العمل. (P. Latham 2016, 547-548)

1- مفهوم التدريب

ينظر دي سينزو وروبنز (2015) إلى التدريب على أنه محاولة تنظيمية لإحداث تغير إيجابي في مواقف الموظفين وسلوكهم. علاوة على ذلك، ينظر روبنز وكولتر (2012) إلى التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى تغير اتجاهات وسلوك الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. وقد علق بيرنادين وراسل (2013) على أن التدريب هو الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تزويد جميع الموظفين بالقدرات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بكفاءة وفعالية. (Abu Bakir 2019, 243)

التدريب يعني "التنمية المنهجية للمعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة من الشخص لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل فعال (Piwowar-Sulej 2021, 2)، ووفقا لسيزاريو وماغالهايس فإن التدريب الذي تقدمه المؤسسة سيكون له تأثير على الموظفين، فإذا أدرك الموظفون أن التدريب زاد من قيمتهم وأنه مفيد لمسارهم المهني، فإنهم يقللون من نيتهم في ترك المؤسسة ويزيدون من نيتهم في البقاء فيها (Halid, Hung Kee et Abdul Rahim 2020, 4).

ان التدريب موجه لمساعدة الموظفين على الوفاء بشكل أفضل بوظائفهم الحالية، وبالتالي فإن التدريب هو شكل من أشكال الاستثمار قصير الأجل، في حين أن التطوير هو استثمار في الموارد البشرية على المدى الطويل (Ghofran, Human Resource Management: The Consequences of Changes in Government Management, 2020, p. 2).

وقد عرفت وزارة العمل البريطانية التدريب (1971) بأنه التطوير المنهجي لأنماط السلوك المتمثلة في المواقف والمعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بكفاءة (P. Latham 2016, 547-548) يجدر بالذكر أنه ثبت في القرن التاسع عشر أن 90% من المعرفة المكتسبة في الفصل الدراسي تنسى بعد 30 يوما و60% بعد ساعة واحدة فقط. وعلى الرغم من أننا نعيش في القرن الحادي والعشرين، فإن الأبحاث منذ ذلك الوقت تُظهر أن 10% إلى 20% فقط من المهارات المكتسبة أثناء الدورات التدريبية تنقل إلى مكان العمل إن أشكال التدريب وأساليب العمل مع المشاركين في التدريب تتجلى، بلا أدنى شك، في معرفة أو مهارات أو مواقف محددة أكثر شمولاً ويجب اختيارها وفقاً للغرض والموضوع من التدريب ويجب أيضاً أن تستجيب لتوقعات الموظفين.

تسمح عملية التدريب المرنة للموظفين باكتساب المعرفة والمهارات حتى من المنزل في وقت مناسب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم التعلم الإلكتروني، وهو موضوع التطوير الرقمي ضمن الصناعة 4.0. وبالتالي، يتم تنفيذ عملية التدريب مع مراعاة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين إن التعامل مع الموظف باعتباره المورد الأكثر أهمية في المنظمة يشكل الأساس لتطوير علاقة جيدة بين الموظف وصاحب العمل. وهذا يعني الاعتراف بالاستثمار في الموظف باعتباره أفضل الخيارات الممكنة، وعلاوة على ذلك، يجب أن يتمتع الموظفون بوصول عادل ومتساو. (Piwowar-Sulej 2021, 4).

تتمثل المهمة الأساسية في تنظيم التطوير المهني في تطوير وتقديم برامج تدريبية متناغمة مع المشاكل والتطورات التنظيمية وكذلك مع صفات الموظفين. وقد صمم ممارسو تنمية الموارد البشرية برامج تعليمية مخصصة للمنظمة والموظفين الذين سيشاركون فيها. ويُنظر إلى الموظفين باعتبارهم عملاء، يحتاجون إلى الخدمة بطريقة مخصصة. يتم تحقيق التخصيص من خلال مراعاة احتياجات وتفضيلات تدريب الموظفين أثناء تطوير البرنامج وتقديمه، تعتبر خبرة ممارسي تنمية الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية هنا: فهم يصممون برامج التدريب ويقدمونها أيضاً. إنهم يحاولون إقناع أولئك الذين كلفوهم بالمهمة، وعادة ما يكونون المديرين، بتصميم التدريب المقصود وتحفيز الموظفين على المشاركة فيه. تلعب الجودة المهنية التي يجلبها ممارسو تنمية الموارد البشرية إلى هذه المهام دوراً أساسياً لأنها تحدد علاقاتهم بالمديرين والموظفين. تلعب المنظمة التي تستضيف البرنامج التعليمي دوراً متواضعاً: سيأخذ ممارسو تنمية الموارد البشرية في الاعتبار وضع المنظمة أثناء صياغة أهداف التعلم لبرنامج التدريب. وبالتالي يتم ضبط الدورات التدريبية مع التطورات الحالية والمتوقعة في المنظمة التنموية المهنية (F. Poell et J. Van Der Krogt 2014, 3-4). التدريب هو النشاط الذي يسبب المعرفة التي تؤكد على تشغيل الوظيفة الحالية. والنقطة الرئيسية هي تعزيز مستوى المعرفة. (PIMONRATANAKAN et POORIPAKDEE (2017), 184).

2- أهمية التدريب

يلعب التدريب والنشر دوراً رئيسياً في تحقيق هدف المنظمة من خلال دمج مصالح المنظمة والقوى العاملة. في الوقت الحاضر، يعد التدريب والتطوير عاملاً مهماً للغاية في عالم الأعمال لأنه يعزز كفاءة وفعالية كل من الموظفين والمنظمة، فالمنظمات التي تتبنى ممارسات التدريب والتطوير قادرة على الاحتفاظ بعملائها ومورديها وموظفيها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل حيث ينظر إليها على أنها أكثر جدارة بالثقة وأفضل حراسة لمصالح أصحاب المصلحة المختلفين. يزعم بيسواس أن التدريب أمر أساسي للأداء المتفوق للموظفين وتحسين قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والتحديات والتكنولوجيا لتحسين الأداء وزيادة معرفة الموظفين وقدرتهم على تطوير المهارات الإبداعية وحل المشكلات.

التدريب والتطوير هو جزء من وظيفة تنمية الموارد البشرية. إن التدريب والتطوير لهما دور مهم في معالجة الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي المتوقع للموظفين كما يمكن أن تؤدي برامج التدريب إلى تحسين الربحية والمواقف الإيجابية تجاه التوجه نحو الربح وتحسين المعرفة الوظيفية والقدرة والمهارات على جميع مستويات المنظمة وتحفيز الموظفين وإشراكهم في الأهداف التنظيمية (KAREEM 20117, 35).

إن تعلم مهارات جديدة وتحسين الكفاءات الحالية يجلب فوائد ليس فقط لصاحب العمل، بل وأيضا للموظفين أنفسهم. يصبح الموظف الكفء والصحي موظفًا رئيسيًا في المؤسسة ولديه فرصة للتوظيف طويل الأجل في مكان عمله الحالي. تنعكس آثار عمل الموظف في أداء الشركة وإنجازها في مجالات مختلفة (بما في ذلك التنمية المستدامة). (Böhn & Deutscher, 2022, p. 3)

يدعم التدريب تطوير ثقافة التعاون، وتكتسب الكفاءات المتطورة أهمية في أوقات التغير، بما في ذلك الأزمات الاقتصادية. حتى لو تم تسريح الموظف، فبفضل مهاراته، سيجد بسهولة وظيفة أخرى. يرتبط تطوير الموارد البشرية ارتباطًا وثيقًا بزيادة قابلية التوظيف لذلك، فإن صاحب العمل الذي لا يستطيع ضمان التوظيف على المدى الطويل يؤدي مهمة اجتماعية من خلال تسهيل عمل الموظفين في سوق العمل التنافسية. وفي هذه المرحلة، يجدر بالذكر أن بعض المديرين يعربون عن مخاوفهم من أن الموظفين الذين تم تدريبهم على نفقة صاحب العمل سيغادرون إلى المنافسة. هذه واحدة من الأساطير حول الدورات التدريبية تظهر الأبحاث المستقلة أن التدريب عامل مهم في الاحتفاظ بالموظفين وبالتالي، يجب تطوير كفاءات المستقبل في شكل تدريب الموظفين، وخاصة لأن الموظفين بسبب التغيرات الديموغرافية الحالية يظلون في سوق العمل على الرغم من بلوغهم سن التقاعد.

يجب أن يعمل التطوير المستدام للموارد البشرية أيضا على زيادة الوعي البيئي للموظفين مع مراعاة التطورات الأخيرة في مجموعة المعرفة البيئية سريعة النمو في الأدبيات حول هذا الموضوع، يعتبر تطوير الموارد البشرية في شكل تدريب الأساس لبناء موقف مؤيد للبيئة وثقافة تنظيمية خضراء فتدريب الموارد البشرية يحتل المرتبة الأولى في قائمة الممارسات التي تعتبر الأكثر فعالية في تشكيل سلوك الموظفين المؤيد للبيئة. يؤثر تدريب الموارد البشرية بشكل إيجابي ليس فقط على الأداء الفردي، بل وأيضا على سلوك المواطنة التنظيمية الجماعية للموظفين تجاه البيئة وإبداع الفريق يمكن استخدام التدريب كوسيلة للاستجابة للحواجز التي تحول دون تبني الممارسات البيئية. (Piwowar-Sulej 2021, 3).

يعد التدريب ضروريا أيضا في تطوير الموارد البشرية في العصر الرقمي الحالي. يمكن إجراء تطوير فردي من خلال تحسين المهارات والمعارف والسلوكيات. كما يعد إجراء التدريب في العصر الرقمي الحالي أمرا بالغ الأهمية لتطوير الموارد البشرية، سواء في عقد الاجتماعات عبر الإنترنت أو غيرها. من خلال التدريب في كل

قسم من أقسام الموارد البشرية، يمكن للشركة اكتشاف إمكانات موظفيها من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم. فبتطبيق التدريب على الموظفين، ستحصل مباشرة على موارد بشرية عالية الجودة. (Octaviany, et al. 2022, 1160).

المطلب الثاني التعلم في بيئة العمل (التعلم التنظيمي)

تحول التركيز من التدريب والتطوير إلى التعلم مع اعتراف المنظمات بالطبيعة الشاملة للتعلم غير الرسمي في مكان العمل، وينظر إلى التعلم على أنه يحدث على مستويات مختلفة من التجميع: من الفرد إلى المنظمة ككل، ومع المعرفة كمخرج أو نتاج لهذا التعلم (Mankin 2001, 55-56).

إن فكرة التعلم التنظيمي ليست جديدة ولكن هناك الكثير من الخلاف داخل أدبيات التعلم التنظيمي حول ماهيته. في الأساس، ينشأ هذا الافتقار إلى الإجماع من عدم قدرة الباحثين على إيجاد معنى مشترك حول الأنشطة التي تشكل التعلم ومن الذي يحق له المشاركة في عملية التعلم. في وقت مبكر من عام 1969، وصف هيربرت سيمون التعلم التنظيمي بأنه عملية يطور من خلالها الأفراد رؤى ويتخذون إجراءات هيكلية وغيرها للتغلب على المشاكل التنظيمية. يعكس هذان الحدثان (تطوير الرؤى والإجراءات الهيكلية) معاني مختلفة للتعلم ولا يحدثان بالضرورة في نفس الوقت، وهنا ينشأ بعض الارتباك. إن تعريف سيمون للتعلم التنظيمي يثير تساؤلات حول ما يشكل التعلم، بما في ذلك متى وكيف يحدث، وما إذا كان التعلم التنظيمي هو نفسه التعلم الفردي وحتى إذا كانت المنظمة قادرة على التعلم وإذا كان الأمر كذلك فما الذي يتم تعلمه. (Mills, Dye et J. Mills 2008, 76)

وفقاً لأرمسترونج وتايلور (2014)، يمكن تعريف التعلم بأنه "العملية التي يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والقدرات والمهارات والمواقف والسلوكيات، ويولدها ويطورها". ويشمل ذلك تعديل السلوك في العمل من خلال برامج رسمية مخططة، بالإضافة إلى التعلم غير الرسمي والتعلم من خلال التجربة، ومع ذلك، أشار روبنز وجادج (2013) إلى أن التعلم غير الرسمي هو تعلم غير مخطط له، ويحدث غالباً في العمل، حيث يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات من خلال ممارستهم العملية، ويتعلمون من أخطائهم، ويكررون إنجازاتهم، أو من خلال ملاحظة سلوك الآخرين (الموظفين، والمشرفين، والمديرين، والعملاء أيضاً). (Abu Bakir 2019, 243)

يعد التعلم في العمل شكلاً مهماً من أشكال التعلم في الحياة اليومية. قليل من مهام العمل اليوم تتضمن تكرار بعض الإجراءات الروتينية فقط. بدلاً من ذلك، يواجه العمال يومياً مشاكل جديدة ومعقدة تتطلب حلولاً مبتكرة وتعلماً، سواء كان واعياً أو لا واعياً. ثالثاً، في عصر التعلم مدى الحياة، نتعلم أنفسنا عمداً في مراحل معينة من الحياة. قد تكون دوافع التعلم المتعمد مرتبطة بالتكيف مع المتطلبات الجديدة، مثل

مشاكل العمل الصعبة الجديدة، أو بالحاجة إلى تعلم شيء جديد، يرغب الكثير منا في تعلم أشياء جديدة في أوقات فراغه كهواية. غالبا ما تتم هذه المواقف التعليمية المختلفة بالتعاون مع الآخرين، وأحيانا لا يكون التعلم ممكنا بدون مساعدة الآخرين. لذا، يعد الجانب الاجتماعي للتعلم أمرا بالغ الأهمية. (Murtonen et Lehtinen 2020, 1-2)

يوصف التعلم التنظيمي في نصوص الإدارة بأنه وسيلة للمنظمة "لاكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من أجل بقائها ونجاحها". وعلى الرغم من أن التعلم يتركز حول حل المشكلات، إلا أنه لا يشمل في المقام الأول سوى الأفراد الذين يُنظر إلى عملهم المدفوع الأجر على أنه يضيف المعرفة إلى المنظمة. وعلى وجه التحديد، فإن العمال الذين تتطلب وظائفهم مهارات معينة تساعد المنظمة في زيادة ميزتها التنافسية هم الأكثر احتمالا للمشاركة في مبادرات التعلم المستمر. وقد أدى هذا إلى إنشاء مجتمعات الممارسة، وهي "مجموعات غير رسمية مرتبطة ببعضها البعض من خلال الخبرة المشتركة والشغف بنشاط ما".

إن المجتمعات التي تشارك المعرفة هي عبارة عن مجموعات من الأشخاص الذين لديهم اهتمامات أو اهتمامات مشتركة. إن القيد الذي يعيب هذه المجتمعات هو أن المشاركة غالباً ما تقتصر على هؤلاء الموظفين الذين لديهم شيء يساهم بشكل مباشر في نمو المنظمة (Mills, Dye et J. Mills 2008, 77).

تسبب توسيع الاهتمام من التدريب إلى التعلم في التسعينيات في حدوث تحول كبير في النظرية حول تنظيم التنمية المهنية للموظفين. بالإضافة إلى مشاركتهم في برامج التدريب الموجهة صراحة لتشجيع عمليات التعلم، فإن هذا النهج الثاني يعترف بمشاركة الموظفين في عمليات العمل أيضا كآلية رئيسية لتحفيز تعلم الموظفين. ومن المتوقع أن يلعب الموظفون أنفسهم (وليس فقط ممارس تنمية الموارد البشرية) دورا كبيرا في تنظيم عملية التعلم الخاصة بهم: فهم بحاجة إلى تعلم كيفية العمل بشكل تعليمي. يمكنهم الحصول على المساعدة في تحديد أنماط التعلم الخاصة بهم من أجل التصرف بشكل أكثر وضوحاً ومنهجية وفقاً لتفضيلاتهم ونقاط قوتهم في التعلم، بالإضافة إلى التعلم الرسمي الصريح، يدمج هذا النهج التعلم الذاتي الموجه أثناء العمل في برامج تنمية الموارد البشرية منح هذا النهج دورا رئيسيا ونشطا للموظفين أنفسهم في تنظيم تطورهم المهني. إن تبادل المعلومات وتقديم الملاحظات من العناصر الأساسية في برامج التعلم. كما أن التفاعلات بين الجهات الفاعلة التنظيمية المختلفة تشكل محورا رئيسيا. وقد حظي هذا المنظور باهتمام بارز في دراسات التعلم في مكان وتنظر المنظمة هنا باعتبارها سياقاً للتعلم: مجتمع تعلم يتعاون أعضاؤه ويدعمون بعضهم البعض في التعلم. ويحتاج الموظفون إلى مساحة لتشكيل أفكارهم الخاصة حول التعلم ويلعب المديرون والزملاء وممارسو تنمية الموارد البشرية دورا تدريبيا وتيسيريا وداعما وتحتاج الجهات

الفاعلة التنظيمية المختلفة إلى تبني معايير وقيم مماثلة حتى يتمكن الموظفون من تنظيم التعلم الموجه ذاتيا. (F. Poell et J. Van Der Krogt 2014, 3-4).

فهم التعلم بشكل عام يدل على أنه إما تعديل للسلوك التنظيمي استجابة للتغيرات في البيئة أو كعملية تجربة وخطأ لتصحيح السلوك التنظيمي. يمكن فهم تكنولوجيا المعلومات أيضا على أنها تحويل للهيكل التنظيمي للمعرفة أو باعتبارها تفاعلا بين الأفراد داخل المنظمة. ومن ثم يمكن التركيز على العملية (التحسين من خلال تكرار الفعل التنظيمي، التقليد، الابتكار التنظيمي، التأمل في أساليب العمل، التفاعل، التنشئة الاجتماعية، والحفظ). ويركز بعض المؤلفين مثل شارو وميدلر أو براون ودوجيد أيضا على إيقاعات التعلم في الشركة ومكان تطورها (القسم، والتقسيم، ومجتمع الممارسات، وما إلى ذلك) (Leroy 2013, 36).

مهارة الموظف المنصبي (التعليم) هي طريقة مباشرة لتطوير الموارد البشرية لأنها يمكن أن توسع المعرفة والموقف والمهارة، كما أنها قابلة للتكيف مع كل موقف لتكون جاهزة لتوقعات المنظمة في المستقبل. التطوير هو معالجة التحسين التنظيمي ليكون فعالاً ولكن ليس التركيز على الوظيفة، بل التركيز فقط على النقطة التي تسبب التغير وفقا لاحتياجات المنظمة والاستعداد من أجل مواكبة التكنولوجيا والبيئة المتغيرة بسرعة. (PIMONRATANAKAN et POORIPAKDEE (2017), 184).

في عام 1974، قام أستاذ جامعة هارفارد كريس أرجيريس وأستاذ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا دونالد شون بتوسيع تعريف التعلم التنظيمي "كعملية اكتشاف وتصحيح الخطأ". ولكنهما صقلا المفهوم من خلال فصل التعلم إلى تعلم حلقة واحدة وتعلم حلقة مزدوجة (Mills, Dye et J. Mills 2008, 77):

1- التعلم الحلقة المزدوجة : وفوقا لسينج (1990)، يتضمن بناء إتقان شخصي للموظفين، وتغير أنماطهم العقلية لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، ويستخدم التعلم ثنائي الحلقة في الإبداع والتفكير النقدي كما ذكر أبراهام (2005) أن التفكير الاستراتيجي مرتبط بالتعلم ثنائي الحلقة، وعلى الأرجح بالتعلم ثلاثي الحلقة. (Abu Bakir 2019, 243)

2- التعلم الحلقة الواحدة هو عملية شائعة وبسيطة إلى حد ما تحدث عندما تكتشف المنظمات شيئا ما يمنع التعلم وتصحيحه، يحدث التعلم الحلقة المزدوجة عندما تغير المنظمات الهياكل والسياسات الأساسية من أجل تسهيل عملية التعلم. وكما رأينا في حالة شركة بريتيش بتروليوم، أدرك جون براون أنه من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، تحتاج الشركة إلى تغير البنية الأساسية في شركة بريتيش بتروليوم لخلق بيئة تسمح للموظفين بتطوير مهاراتهم التكنولوجية. ومن خلال إنشاء "فرق الشبكة الافتراضية"، كان التعلم المزدوج أو التنظيمي يحدث لأولئك الموجودين داخل تلك الشبكات. (Mills, Dye et J. Mills 2008)

77). كما ذكر أن الحلقة الأحادية تكتسب من خلال برامج التدريب والتطوير والتعليم التقليدية، وتمكن الموظفين من اكتشاف أفضل الطرق لحل المشكلات وإصلاح أي انحراف عن النتائج المتوقعة. وذكر باهل-ووستل (2009) أن نوعا ثالثا من التعلم (التعلم ثلاثي الحلقات) قد استوحى أيضا من نظرية أرجيريس في التعلم، وهو التعلم ثلاثي الحلقة الذي طرح للتعبير عن مفهوم (التعلم عن التعلم)، وهو التعلم ثنائي الحلقة. (Abu Bakir 2019, 244)

3- المنظمة المتعلمة

في عام 1987، انضم بيتر سينج، الأستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وتلميذ جاي فورستر، الخبير في نظرية النظم، إلى مجموعة دراسية أسبوعية ركزت على المنظمات المتعلمة. وفي الوقت نفسه، أمضى أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة رويال/داتش شل (شل أول)، والذي تخصص في تخطيط السيناريوهات، إجازة في جامعة هارفارد. وبحلول عام 1989، وبتأثير من هذه العوامل، بدأ سينج العمل على كتابه "الانضباط الخامس" ثم ترأس مركز التعلم التنظيمي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. أصبح "الانضباط الخامس" من أكثر الكتب مبيعا ورسخ سينج مكانته كواحد من أبرز خبراء الإدارة في القرن الماضي. وتستند التخصصات الخمس إلى:

• رؤية مشتركة (وجود رؤية طويلة المدى لكيفية سير الأمور)

• نماذج ذهنية (كشف افتراضاتنا وتأثيرها على سلوكنا)

• التعلم الجماعي (العمل كفريق)

• الإلتقان الشخصي (التعلم الفردي المستمر)

• التفكير في النظم (ربط جميع العناصر معا).

تم استخلاص هذه التخصصات من مجموعة متنوعة من المصادر ولكن قوتها كانت في أنها قدمت إرشادات ملموسة حول كيفية إنشاء منظمة يمكنها التعامل مع تحديات زيادة المنافسة والعولمة أو عدم الرضا عن تقنيات التطوير التنظيمي الحالية. في عام 1995 قدمت شركة شل للنפט، تحت إشراف سينج، برنامجا للتعلم التنظيمي لمدة أربع سنوات، باستخدام التخصصات الخمسة، وبدأ إنشاء منظمات التعلم في اكتساب الزخم كتقنية للتغيير. وقد أدى هذا إلى رفع مستوى التعلم التنظيمي من جذوره النظرية الأكاديمية إلى مستوى جديد تماما.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم غير ملموس نسبيا يشير إلى اتجاه تنظيمي محدد وعادة ما يصف المساحة المادية التي يتم فيها تيسير التعلم حتى يتمكن أعضاؤها من تحويل المنظمة بشكل مستمر. تخلق المنظمات المتعلمة بيئة تعزز التعلم من خلال استراتيجيات تعزز النمو وتطور الأنشطة، والتي يمكن أن

تساعد في معالجة المشاكل التنظيمية الناجمة عن العولمة وزيادة المنافسة. وبشكل عام، تؤكد المنظمة المتعلمة على أهمية التعلم المستمر الفردي والجماعي وعلى تطوير وصقل مهارات حل المشكلات المرتبطة بالعمل. كما تؤكد على الثقة والتمكين والمشاركة باعتبارها مكونات ضرورية لتحقيق نتائج ناجحة، مع التأكيد على أهمية المجتمع وخلق أماكن عمل أكثر إنسانية. ولكن، كما سنرى بعد قليل، نظراً لأن الاختيار الاستراتيجي والنهج المتبع في فهم المنظمة المتعلمة يعتمدان على صناعات القرار الرئيسيين، فإن الافتقار إلى التوجيه الواضح يجعل من الصعب أحياناً رؤية كيفية تحقيق هذه الأهداف. (Mills, Dye et J. Mills, 2008, 77-78)

أشار ماركوارت ورينولدز إلى أن المنظمة المتعلمة هي منظمة يمكن لبيئتها أن تؤثر على التعلم الشخصي أو الجماعي بسرعة. ومن خلال استخدام عملية التفكير، تنتقد المنظمة لإيجاد السبب لفهم ما يحدث. كما أنها تتميز بأسلوب تعلم ديناميكي، مثل الدراسة والإدارة، وكيفية استخدام المعرفة مع التكنولوجيا الحديثة لتحقيق النجاح المنشود. (Piwowar-Sulej 2021, 3)

وقدم ماركوارت فكرة مفادها أنه يمكن بناء المنظمة المتعلمة من خلال ربط خمسة أنظمة فرعية ذات صلة، والنظام الرئيسي هو نظام التعلم، والأنظمة الفرعية الأربعة الأخرى هي نظام المنظمة، ونظام الأفراد، ونظام المعرفة، ونظام التكنولوجيا. وترتبط جميع هذه الأنظمة الفرعية الخمسة ببعضها البعض، لأن غياب أي منها سيؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى. قدم سينج في كتابه اسم التخصص الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة، وهو التفكير النظامي، وتنمية الكفاءة، وتحسين الخرائط الذهنية، وتعلم الفريق. ويتضمن بناء الرؤية المشتركة تبادل المعرفة بين الأفراد حتى يتحقق التعلم التعاوني. أما أرجيسيس وشون، فقد رأيا أن المنظمة بحاجة إلى التعلم المستمر ونقل المعرفة الجديدة باستمرار، وهذا يعني التعلم التنظيمي، وربما يكون أساساً حيويًا لتحسين المنظمة المتعلمة. (PIMONRATANAKAN et POORIPAKDEE (2017), 182)

المطلب الثالث تطوير المسار المهني

1- مفهوم تطوير المسار المهني

وهو مجموعة الأنشطة التي تتبناها المؤسسات للتأثير على التطور المهني للفرد، مثل التدريب والتقييم والترقيات والتوجيه المهني. تقليدياً، تعتبر إدارة المسار المهني وتخطيطه جهداً شخصياً يبذله الفرد لتحديد أنماطه وخياراته المهنية، بدءاً من اختيار المسار المهني ووصولاً إلى التنقل الوظيفي والتقدم الوظيفي. تشير إدارة المسار المهني الذاتية إلى مشاركة الفرد في أنشطة مثل التقييم الذاتي للأداء والكفاءات، وجمع المعلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة، وإمكانيات التدريب المتاحة، بالإضافة إلى بناء العلاقات بهدف

تعزيز المسار المهني وقابلية التوظيف داخل المؤسسة من خلال تحسين منصبه الحالي أو انتقاله خارجها. كما تعني الإدارة تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة والمكثفة في حل المشكلات المهنية واتخاذ القرارات من خلال السعي للحصول على تغذية راجعة حول أدائهم، ولفت الانتباه إلى إنجازاتهم، والاستعداد للتنقل الوظيفي. تنبع أهمية هذه الممارسات من عدم القدرة على التنبؤ بسوق العمل في أعقاب النمو الاقتصادي والتكنولوجي للقرن الحادي والعشرين مما يتطلب استعداد الموظفين لتحمل مسؤولية تدريبهم والبحث عن الفرص (Oluyemi & Waliu , 2023, p. 05). وعلى مستوى المنظمة، عندما يشارك الموظفون في أنشطة الإدارة الذاتية لغرض التقدم داخل المنظمة، فإنهم يظهرون استعدادهم للحفاظ على علاقة العمل والتزامهم تجاه المنظمة، وبالتالي، يتوقع مستوى معين من المساعدة في إدارة المسار المهني من المنظمة. وبالتالي، نركز في هذه المقالة بشكل أكبر على إدارة المسار المهني التنظيمية المتصورة ومساعدة إدارة المسار المهني التي تهدف إلى رد جهود الموظف والوفاء بالعقد النفسي. تشير إدارة المسار المهني التنظيمية إلى مجموعة الحركات التي يقوم بها الموظفون بدءًا من توظيفهم وتعيينهم، مرورًا بالحركات والترقيات المختلفة، وانتهاءً بخروجهم من المنظمة عن طريق التقاعد أو المغادرة. يعنى هذا البرنامج بقيام المؤسسة بأنشطة ذات صلة بتطوير قابلية توظيف الموظفين وتوجيه حركتهم، مع مراعاة توافق تطلعاتهم للتطور وكفاءاتهم مع الاحتياجات الاستراتيجية للشركة. تصمّم المؤسسة هذه الأنشطة وتديرها للتأثير على خيارات الموظفين المهنية الحالية والمستقبلية داخلها، والإشارة إلى التزامها بنموهم وتقديمهم، من خلال مجموعة من البرامج، مثل التدريب الداخلي والخارجي، والتقييمات ودورات الإرشاد المهني، وأنظمة الترقيات الداخلية، وبرامج تعويض الرسوم الدراسية، والاستطلاعات السنوية، بهدف تقييم توقعات الموظفين فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي ودرجة رضاهم عن مناصبهم الحالية، بالإضافة إلى مجالات التحسين المختلفة المطلوبة من حيث الكفاءات والتدريبات (BENESSALAH, 2020, p. 09). تعرف المسيرة المهنية بأنها التقدم الذي يحرزه الفرد طوال حياته المهنية، والذي يتطور من خلال اختيار المناصب التي تساهم في تحقيق الأهداف المهنية (RanaReda , Eglal Ahmed , & Rasha Ibrahim , 2020, p. 195)

يعتقد بوبيسكو نيفيانو ان ربط احتياجات الأفراد وتطلعاتهم باحتياجات المنظمة وفرصها، وتقييمها وتقديم المشورة والتوعية للموظفين بشأن تخطيط المسار الوظيفي، وجهود التطوير الفردي وبرامج التدريب والتطوير، و في أغلب الأحيان، لا يتم تحقيق هذا التوافق، إذ تولي المنظمات اهتماما مختلفا لموظفيها، وتخطط مسارات وظيفية للأفراد ذوي الأداء العالي الذين يتمتعون بفرص أكبر للترقية، دون مراعاة إمكانات الأداء لدى الموظفين. (ANTONIU 2010, 15)

2- مسؤولية تخطيط المسار المهني للموظفين

من الجوانب المهمة في تخطيط المسار المهني تحديد مدى مسؤولية الطرفين (الأفراد والمؤسسات) في هذه العملية. فمن جهة، يتحمل الفرد مسؤولية تطوير المسار المهني على مدار مراحل حياته، ومن جهة أخرى، تُسهم المؤسسة المشاركة في تخطيط المسار المهني وتطويره في تحسين البيئة التنظيمية وتعزيز رضا الموظفين في العمل. (Akkermans & Rodrigues, 2021, p. 450)

أ- المسؤولية الفردية في تخطيط المسار المهني

وفقاً لنظرية الإدارة وتطبيقها، تُركز عملية تخطيط المسار المهني بشكل خاص على المهارات والقدرات والاحتياجات والتطلعات الفردية. وبناءً على ذلك، يُكوّن الفرد المعلومات الأساسية اللازمة لضمان استعداده لأي ترقية محتملة. ويمكن تعريف تخطيط المسار المهني الفردي (زلات، 2004) بأنه جميع إجراءات التقييم الذاتي، واستكشاف الفرص، وتحديد الأهداف، وما إلى ذلك، المصممة لمساعدة الفرد على اتخاذ خيارات وتغييرات مدروسة بشأن مساره المهني. إنه عمل معقد يتطلب تفكيراً منهجياً ودقيقاً في صياغة الأهداف قصيرة وطويلة المدى. لذا، يعتمد التخطيط المهني على تقييم مهارات الفرد واهتماماته ودوافعه، وتحليل الفرص التنظيمية، ووضع أهداف مهنية، ووضع استراتيجية لتحقيقها. (ANTONIU, 2010, 15)

يمكن للتخطيط المهني الفردي أن يمر بخمس خطوات:

- التقييم الذاتي هو جمع المعلومات عن نفسك (القيم، الاهتمامات، المهارات)، والتقييم المستمر، وتقديم التقارير للآخرين.
- استكشاف الفرص يتضمن جمع المعلومات حول الفرص المتاحة داخل وخارج المنظمات (التدريب وأساليب التطوير الأخرى).
- اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف على المديين القصير والطويل فيما يتعلق بمتطلبات التدريب، وتغيير الوظيفة/القسم، إلخ.
- التخطيط يشمل تحديد سبل ووسائل تحقيق الأهداف، وتنظيم الإجراءات اللازمة لتحقيقها، مع مراعاة عواقبها، وتحديد المواعيد النهائية والموارد اللازمة.
- السعي لتحقيق أهداف الإنجاز، حيث يحاسب الفرد على نجاحاته وإخفاقاته، ويتخذ قرارات بالاحتفاظ بمساره المهني أو تغييره.

ب- مسؤولية المنظمة عن تخطيط المسار المهني

لكي تكون المنظمة مجدية على المدى القصير، أو للحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى الطويل، يجب عليها أن توظف الموظفين ذوي المهارات المناسبة في المناصب المناسبة. تختلف أنواع ومهارات الموظفين باختلاف نطاق الشركة، والقطاع الاقتصادي، والتكنولوجيا المستخدمة، وخصائص المستهلك، وما إلى ذلك. تؤثر خصائص المنظمة على هيكل الوظائف، وأنواع الموظفين المعينين لكل وظيفة، وطرق التطوير الوظيفي. يقدم العديد من أصحاب العمل فرصا عديدة للترقية لأنواع معينة من الوظائف (خاصة تلك التي تتطلب مهارات فريدة تضيف قيمة على المنظمة)، وفرصا محدودة لأخرى. يلعب تخطيط المسار المهني التنظيمي دورا حاسما في جذب وتطوير والحفاظ على الكوادر. فبدون مشاركة المنظمة في تأسيس ودعم وتعزيز المسارات المهنية لموظفيها، لا يمكنها تحقيق النتائج المرجوة على المستويين التنظيمي والفردية. (ANTONIU 2010, 16)

3- المكونات الرئيسية لنظام إدارة المسار المهني

تختلف أنظمة تخطيط المسار المهني من حيث تعقيدها وتركيزها على بعض مكوناتها. ومع ذلك، تتضمن جميع أنظمة تخطيط المسار المهني المكونات التالية:

أ- يساعد التقييم الذاتي الموظفين على تحديد الأهداف والقيم والمهارات والاتجاهات السلوكية. تستخدم الاختبارات النفسية مثل "أهداف الجرد - كامبل" (تساعد الموظفين على تحديد الأهداف المهنية والوظيفية) و"البحث عن الذات" (تحدد تفضيلات الموظف لبيئات العمل المختلفة - المبيعات، والاستشارات، إلخ)، مما يساهم في تحديد مستوى التركيز على العمل والترفيه. غالبا ما يستعان بمستشاري المسار المهني لمساعدة الموظفين في عملية التقييم الذاتي وفي تفسير نتائج الاختبارات.

ب- التحقق من الواقع

يتم إطلاع الموظفين على كيفية تقييم الشركة لمهاراتهم ومعارفهم، والمكانة التي احتلوا في خطط الشركة (مثل فرص الترقية، والترقيات). عادة ما تكون هذه المعلومات يقدمها المدراء المباشرون في عملية تقييم الأداء، ويمكن مناقشة التطوير المهني بشكل منفصل (Al Adresi & Darun, 2017, p. 8).

ج- تحديد الأهداف

يحدد الموظفون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل، والمتعلقة بالمناصب المهنية المعنية، ومستوى الكفاءة اللازم، وتحديد الخطوات المستقبلية، وتعلم مهارات جديدة. تُناقش هذه الأهداف مع المدير وتسجل في خطة التطوير الفردي.

د- أنشطة التخطيط: خلال هذه المرحلة، يحدد الموظفون كيفية تحقيق أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل. قد تشمل هذه الخطط حضور المحاضرات والندوات، وتقديم طلبات لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة، أو المشاركة في المقابلات. (ANTONIUI 2010, 17)

شكل رقم (21) يوضح مخطط تطوير المسار الوظيفي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (ANTONIUI 2010, 17)

المطلب الرابع التمكين وتعزيز القدرات الذاتية

يشير مصطلح تمكين الموظفين إلى الالتزام العاطفي والتفاني الذي يظهره الموظفون تجاه عملهم وزملائهم ومؤسستهم، إذ يميل الموظفون المنخرطون إلى الشعور بالرضا والتقدير في أدوارهم، مما يؤدي إلى زيادة معدلات استبقاء الموظفين. فعندما يكون الموظفون منخرطين، يزداد احتمال تكوينهم روابط قوية مع عملهم والمؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض رغبتهم في البحث عن عمل في أماكن أخرى. غالباً ما يشعر الموظفون المنخرطون بالهدف والانتماء، بالإضافة إلى ذلك، ترتبط مستويات المشاركة العالية بتجارب إيجابية في مكان العمل، مثل القيادة الداعمة، وفرص النمو والتطوير، والتوازن الصحي بين العمل والحياة، ويمكن للمؤسسات الاستفادة من مبادرات مشاركة الموظفين لتقليل نوايا دوران الموظفين بشكل فعال. من خلال الاستثمار في استراتيجيات تعزيز رضا الموظفين، وتشجيع بيئة عمل إيجابية، وتعزيز فرص النمو والتطوير، يمكن للمؤسسات تنمية قوة عاملة أكثر التزاماً، علاوة على ذلك، من خلال قياس ومراقبة مستويات مشاركة الموظفين بانتظام، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين المحتملة ومعالجة المشكلات التي قد تساهم في نوايا دوران الموظفين بشكل استباقي (Ofori Appiah et kofi Boateng 2025, 37).

التمكين هو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية، ويتم ذلك من قبل الخبير في المواقف التي تخلق شعوراً بالعجز لدى الناس باستخدام الأساليب التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية لتوفير المعلومات التي

يحتاجها الناس لجعلهم فعالين، ويخلق التمكين شعورا بالملكية والفخر لدى الموظفين، كما أنه فعال في استيعاب الموارد البشرية والحفاظ عليها (Akbari et Rasouli 2022, 4)

تشير مشاركة الموظفين في صنع القرار إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشجع الموظفين على المشاركة في عمليات صنع القرار. وهذا يمكن الموظفين من أداء جميع العمليات التجارية داخل المؤسسة بشكل أفضل (Terfa , Hamla et Altaqqi 2025, 24).

المبحث السابع التحولات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

المطلب الاول الأتمتة وإعادة هيكلة المهارات

1- مفهوم الأتمتة

ان المهارات أصول استثمارية، وبالتالي لها قيمة، لكنها تواجه عوائد مستقبلية غير متوقعة، وبالتالي تتعرض لخطر الإهلاك. تعرف المهارات أيضا برأس المال البشري لكن تمكن التحسينات الهائلة التي أدخلها التعلم الآلي على مهام التنبؤ من استبدال واستكمال وتوسيع الطلب على المهن أو المهارات ضمنها وعلى وجه الخصوص، فإن قدرة التعلم الآلي على التعلم من كميات هائلة من البيانات تجعله مناسباً بشكل استثنائي لاستبدال المهارات الروتينية واستكمال المهارات غير الروتينية وهو شكل من أشكال التغير التكنولوجي المتحيز للروتين (Steffen 2020, 13)

يعرف مايرز وفوكس (2017) الأتمتة بأنها الطريقة التي تستخدم بها أنظمة ومعدات وبرامج مختلفة لإتمام عملية ما دون أي تدخل بشري أو بتدخل محدود. تم تقديم الأتمتة التي تنطوي على قوة الحوسبة في الثورة الصناعية الثالثة وتطورت وتحسنت مع كل ثورة صناعية بسبب قوة المعالجة المحسنة لأجهزة الكمبيوتر، وتستمر في تولي المهام المتكررة والروتينية والقياسية وغير المضافة للقيمة (Modise 2019, 7)

تعيد الأتمتة تشكيل مستقبل العمل بسرعة عبر مجموعة من الصناعات والقطاعات. وتشير إلى استخدام التكنولوجيا، مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي وخوارزميات التعلم الآلي، لأداء المهام التي كان البشر يضطرون بها تقليدياً. ويعود الدمج المتزايد للأتمتة في مكان العمل إلى التطورات التكنولوجية التي تسمح للآلات بإنجاز المهام بكفاءة ودقة وفعالية من حيث التكلفة مقارنة بالعمال البشر. (Gurwinder 2025, 90)

يعتقد على نطاق واسع أن الذكاء الاصطناعي هو التكنولوجيا العامة الكبرى القادمة وبشكل أعم، تتمتع الأتمتة بالقدرة على زيادة إنتاجية العمالة (الأتمتة المعززة للعمالة)، أو زيادة إنتاجية الأتمتة نفسها (الأتمتة على هامش الربح المكثف)، أو إدخال مهارات جديدة في الاقتصاد، أو استبدال مجموعة أوسع من المهام (الأتمتة على هامش الربح الواسع) قد يؤدي هذا السباق بين الإنسان والآلة إلى ارتفاع البطالة التكنولوجية

وبغض النظر عن "فوز" الأتمتة أو ابتكار (المهام)، فإن كلا العاملين يؤديان إلى تغيرات في متطلبات المهارات الأساسية للمهن، ويجبران العمال على إعادة صقل مهاراتهم للحفاظ على إنتاجيتهم. (Steffen 2020, 13) في السنوات الأخيرة، طبق عدد متزايد من الدراسات التجريبية مفهوم "الخوف من الأتمتة". يساويه إنوسنتي وجولين بـ "خطر البطالة المتصور بسبب تأثيرات الأتمتة"، ويصفه جولين وراوه بأنه "استجابة لتهديد متصور بفقدان الوظيفة بسبب الأتمتة"، ويفتح مولا-جرانادوس بحثهم بالقول إن "الخوف من الأتمتة يتحول إلى قلق جماعي في عصرنا"، معرفين إياه ضمناً بأنه "تصور سلبي لكيفية تشكيل الأتمتة لمستقبل عملهم". وبالمثل، يؤكد لانغستيدت أن "التقنيات المتقدمة تغير حياتنا العملية بطرق لا يمكن التنبؤ بها. ونتيجة لذلك، عاد الخوف من البطالة الجماعية الناجمة عن التكنولوجيا إلى الظهور" (Włoch, Sledziowska et Rozynek 2025, 3) حيث تستثمر الشركات بكثافة في أتمتة عملياتها وفقاً لغارتنر أنفق ما يقدر بنحو 680 مليون دولار أمريكي على برمجيات أتمتة العمليات الروبوتية في عام 2018. ويمكن افتراض أن رسوم الاستشارات اللازمة لإدخال الأدوات والعمليات الجديدة تتجاوز بكثير رسوم الترخيص، مما يجعل إجمالي الاستثمار في هذه التكنولوجيا أكبر. ومن المفترض أن 85% من المؤسسات الكبيرة ستستخدم أتمتة العمليات الروبوتية بحلول عام 2022 وأن انتشار تطبيقات أتمتة العمليات الروبوتية سيستمر في النمو (Schlegel et Kraus 2020, 1087-1085) ووفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي (2023)، يعد التفكير التحليلي، والإلمام بالتكنولوجيا، والتعلم النشط من بين أهم المهارات المتوقعة للعقد المقبل. (Oyniso 2025, 2)

2- تغير المشهد المهني وإعادة هيكلة المهارات

أدى إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة إلى إحداث خلل في الأدوار والصناعات التقليدية (Ekuma 2023, 2)، أحدثت الأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعي تغيراً جذرياً في الهياكل الاقتصادية، مما يؤثر على الإنتاجية والنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية في السوق، ومن أهم الفوائد الاقتصادية لأتمتة الذكاء الاصطناعي قدرتها على تعزيز الكفاءة وخفض تكاليف التشغيل. كما تحسن الأنظمة الآلية سلاسل التوريد، وتقلل من الهدر، وتقلل من الأخطاء البشرية، مما يعزز الإنتاجية الإجمالية تتجلى هذه المزايا الاقتصادية بشكل خاص في قطاعات مثل التصنيع والخدمات اللوجستية والرعاية الصحية، حيث تحسن الروبوتات والأنظمة الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي الكفاءة التشغيلية. تؤثر أتمتة الذكاء الاصطناعي على ديناميكيات سوق العمل، لا سيما في توزيع الأجور وهياكل التوظيف. فبينما تقلل الأتمتة من الحاجة إلى المهام المتكررة، فإنها تنشئ أيضاً أدواراً جديدة في تطوير الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني.

يتطلب التحول في فرص العمل من العمال اكتساب مهارات جديدة، مما يبرز أهمية التعلم مدى الحياة والتطوير المهني، ويمكن للشركات التي تستثمر في برامج تدريب القوى العاملة أن تخفف من الآثار السلبية لنزوح الوظائف الناجم عن الأتمتة، مع تعزيز اقتصاد أكثر مرونة.

ومن الجوانب الاقتصادية الحاسمة الأخرى دور الأتمتة التي يقودها الذكاء الاصطناعي في تشكيل المنافسة في السوق. حيث تهيمن الشركات الكبيرة التي تمتلك موارد الذكاء الاصطناعي على الصناعات، بينما تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في منافسة الشركات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، كما تتجلى الآثار الاقتصادية الكلية لأتمتة الذكاء الاصطناعي في توزيع الدخل والحراك الاقتصادي. فبينما تولد أتمتة الذكاء الاصطناعي الثروة، غالبا ما تتركز فوائدها بين شركات التكنولوجيا والمهنيين ذوي المهارات العالية (Hussain 2025, 3-4)

تسهل منصات الذكاء الاصطناعي والأسواق الرقمية ازدهار اقتصاد العمل المؤقت، حيث ينخرط الأفراد في أعمال قصيرة الأجل، أو مستقلة، أو عند الطلب، تيسرها المنصات الرقمية. تطابق خوارزميات التوفيق المدعومة بالذكاء الاصطناعي العمال مع المهام أو الأعمال المؤقتة، مما يوفر مرونة واستقلالية في ترتيبات العمل. في حين يوفر اقتصاد العمل المؤقت فرصا لتوليد الدخل وريادة الأعمال، فإنه يثير أيضا مخاوف بشأن عدم استقرار الوظائف، وتقلب الدخل، وحماية حقوق العمال. التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي (Farahani et Ghasemi 2024, 5)

لعقود من الزمن، اشتعل الخوف من الأتمتة من خلال المنشورات التي تجادل بأن التكنولوجيا والأتمتة تشير إلى نهاية التوظيف الجماعي، حيث تم اقتراح التعريف القانوني الآن للبطالة التكنولوجية منذ ما يقرب من 100 عام من قبل جون ماينارد كينز، الذي وصفها بأنها الظاهرة التي تتقدم فيها التكنولوجيا بشكل أسرع من قدرة الاقتصاد على توليد وظائف جديدة. حذر كينز من أن هذا قد يؤدي إلى اضطراب اقتصادي واسع النطاق. في التسعينيات حذر أرونوفيتز وديفازيو من "مستقبل بلا وظائف"، وناقش ريفكين بشكل مشؤوم "نهاية العمل". في الآونة الأخيرة، أعرب سوسكيند عن قلقه بشأن عالم بلا عمل وأعاد فورد النظر في مفهوم "مستقبل بلا وظائف". (Włoch, Sledziwska et Ro'zynek 2025, 3)

رغم ذلك يظهر التاريخ أن معدل البطالة لم يرتفع على المدى الطويل رغم الأتمتة والتقدم التكنولوجي. ومع ذلك، تحدث الأتمتة تحولات كبيرة بين القطاعات وأنماط الوظائف (Schlegel et Kraus 2020, 1085-1086)

الا ان التقديرات تتفاوت بشكل كبير حول عدد الوظائف التي ستؤتمت. بحيث تشير التقديرات إلى أن كل روبوت يضاف لكل 1000 عامل يزيح حوالي ست وظائف (Kashaka 2025, 38)

أظهرت الأتمتة، في التاريخ الحديث، ميلا إلى إزاحة الوظائف التي تتطلب المزيد من العمل اليدوي، و/أو تلك التي تعتبر أقل مهارة. في المقابل، تميل الأتمتة إلى خلق طلب أكبر على العمالة ذات المهارات العالية. قد يصف البعض هذا بأنه تأثير "استبدالي" على إجمالي القوى العاملة، حيث يتم القضاء على المهن ذات المهارات المنخفضة وظهور مهن ذات مهارات أعلى، تهدد التطورات في تقنيات الأتمتة بشكل أكبر المهن ذات المهارات المنخفضة. خلال إدارة أوباما، طرح توقع يفيد بأن هناك احتمالا بنسبة 83% أن العمال الذين يتقاضون 20 دولارا أو أقل قد يلغون وظائفهم بواسطة الروبوتات في السنوات الخمس المقبلة (Kaiway 2025, 2-3) وقد شهدت صناعات مثل التصنيع والنقل والخدمات اللوجستية ارتفاعا كبيرا في الأتمتة. على سبيل المثال، يتم استخدام الروبوتات بشكل متزايد على خطوط التجميع لأداء مهام مثل اللحام والطلاء والتغليف، مما يقلل من الحاجة إلى العمالة البشرية في تلك المجالات (Gurwinder 2025, 89)

يجادل البعض بأن مصطلحي "روتيني" و"غير روتيني" يميزان العلاقة بين المهام/المهارات وتكنولوجيا المعلومات، ويجدون أن المهن قد تحولت نحو متطلبات مهام تحليلية وتفاعلية أكثر، تعتبر المهارات، كشكل من أشكال رأس المال البشري المخصص للمهام، مصدرا مهما لنمو الأجور الفردية وبالتالي، فإن الخسارة النسبية في إنتاجية المهارات الروتينية تترجم إلى انخفاض في الأجور وتوزيع أكثر استقطابا للأجور وحصص التوظيف (Steffen 2020, 17-18)

كما ثبت أن المهن التي تعتمد بشكل كبير على مهارات تكنولوجيا المعلومات تتغير بشكل أسرع بسبب الابتكار السريع في مجال البرمجيات. وتؤدي هذه المعدلات السريعة من التقادم لمهارات برمجية محددة إلى مستويات دخل أقل نسبيا للعاملين في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات وقد جادل البعض بـ"انعكاس كبير" في الطلب على المهارات المعرفية، وأظهروا أن العمال الأكثر تعليما قد بدأوا يزاحمون العمال الأقل تعليما، بسبب الفرز والتغيرات في الإنتاجية النسبية للعمال ورأس المال وقد تم اعتماد الأتمتة ورأس مال تكنولوجيا المعلومات، مثل اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، بسرعة، مما جعل المصانع أكثر إنتاجية وكفاءة، مما يتطلب من المديرين وغيرهم من المهن ذات الأجور المرتفعة التكيف للحفاظ على الإنتاجية

ان المهن شديدة التأثير بالأتمتة لا ترتبط فقط بانخفاض حصص التوظيف، بل تواجه أيضا تغيرا مهنيا أكبر بكثير من حيث المهارات المطلوبة. وبالتالي، فإن العمال "المحظوظين" من ذوي الأجور المنخفضة والمتوسطة الذين يتمكنون من الاحتفاظ بوظائفهم، لا يزال يتعين عليهم إعادة صقل مهاراتهم بشكل أكبر نسبيا للحفاظ عليها. من الجدير بالذكر أن ملاءمة مهنة ما للتعليم الآلي لا ترتبط بانخفاض الأجور، ربما بسبب تطلع العمال إلى المستقبل وتخليهم عن المهارات القديمة

ان بعض مجموعات المهارات ترتبط ارتباطا وثيقا بالتغير المهني. وتشمل هذه المهارات "تكنولوجيا المعلومات" و"الهندسة"، بما يتوافق مع النتائج السابقة بشأن معدلات التقادم السريع لمهارات برمجية محددة في مهن العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات بالإضافة إلى مهارات "الصيانة والإصلاح" و"البيئة"، وهو ما يتوافق مع أن الأتمتة وتكنولوجيا المعلومات تحل محل المهارات الروتينية غير المعرفية بسهولة أكبر نسبيا (Steffen 2020, 17-18)

يمكن أن تعزز التحيزات في خوارزميات الذكاء الاصطناعي أوجه عدم المساواة الاجتماعية القائمة، وتديم الصور النمطية، وتهمش فئات معينة (Farahani et Ghasemi 2024, 2)، كما تم توسيع التركيز على تأثير التكنولوجيا على العمالة، وخاصة في المهام الروتينية، في ظل مفهوم التغير التكنولوجي المتحيز للروتين (Włoch, Sledziowska et Rozynek 2025, 4)

إن الفوائد الاقتصادية لأتمتة الذكاء الاصطناعي ليست موزعة بالتساوي على جميع القطاعات والمناطق. فمن المرجح أن تجني الاقتصادات ذات الدخل المرتفع ذات البنية التحتية التكنولوجية المتقدمة ثمار أتمتة الذكاء الاصطناعي، بينما قد تكافح الاقتصادات النامية لدمج هذه التقنيات بفعالية يمكن أن يؤدي التفاوت في تبني الذكاء الاصطناعي إلى توسيع فجوة التفاوت الاقتصادي العالمي، يتطلب سد هذه الفجوة التكنولوجية استثمارات مستهدفة في البنية التحتية للذكاء الاصطناعي، والتعليم، والمعرفة الرقمية. (Hussain 2025, 3-4)

إن الانتشار الأعلى نسبيا للمهارات الروتينية في المهن متوسطة الأجر يجعل هذه الوظائف أكثر عرضة للتعليم الآلي، بحيث قد يكون التعلم الآلي عاملا مهما في استقطاب الأجور المهنية أدى هذا الاستقطاب إلى ارتفاع ملحوظ في قطاع الخدمات، لا سيما للعاملين في الخدمات الصحية أو خدمات التوصيل السريع، مثل نقل الأفراد والطرود كما زاد التعلم الآلي من الطلب على العمال "الوهميين" الذين يساعدون في توليد مجموعات البيانات الضخمة المصنفة اللازمة لتدريب نماذج التعلم الآلي. (Steffen 2020, 13)

لقد كان إدخال أنظمة أتمتة المهام ناجحا من حيث تحسين الأداء، ومع ذلك، فقد نشأ عدد كبير من المشكلات غير المتوقعة ويذكر باراسورامان أن الأتمتة يمكن أن تزيد من العبء الذهني من خلال طلب مستوى أعلى من تسجيل البيانات أو التحكم فيها، أو تأثير اللامبالاة تجاه المهام التي كان الفرد ينفذها يدويا سابقا أو تتسبب في تدهور المهارات. وفيما يتعلق بتدهور المهارات، وكجزء من قدرة الأتمتة، تتمتع التكنولوجيا بقدرة مميزة على استبدال المهارات البشرية، مما يؤدي إلى فقدان البشر لهذه المهارات في العملية الإنتاجية. إن تدهور المهارات ينشأ عندما تتولى التكنولوجيا أداء المهام ويتوقف البشر عن استخدام تلك المهارات، بل وينسون امتلاكهم لها. فعملية التدهور التي بدأت مع إدخال آلات التحكم

الرقمي. كما ذكر برافرمان أن المهارات اللازمة لميكانيكي التحكم الرقمي أقل من تلك المطلوبة لمشغل آلة تقليدية. يجب أن يمتلك مشغل آلة التحكم الرقمي المهارات اللازمة لتنفيذ إجراءات بسيطة، مقارنة بمشغل تقليدي ذي مستويات أعلى من المهارات التقنية. ويرجع ذلك أساساً إلى أن المعرفة بالآلات التقليدية قد نقلت إلى البرامج المستخدمة في آلات التحكم الرقمي. ومؤخراً، أدى استخدام مساعدة الحاسوب بشكل مستمر من المدققون لاتخاذ القرارات قللت من معرفة الفرد. (Edgardo R et Bravo Orellana 2015, 1-2)

ابرز تقرير ديلويت لعام 2017 أنه في المستقبل القريب، ستؤدي الأتمتة إلى خسارة صافية للوظائف قدرها 9.1 مليون وظيفة في الولايات المتحدة، وسيكون التأثير الرئيسي محسوساً في قطاع التأمين، كما يسلط تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2017) الضوء على إمكانية أن تكون 41٪ من جميع الوظائف في جنوب إفريقيا عرضة للأتمتة. تواجه صناعة التأمين بالفعل صعوبة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وستتفاقم المشكلة بسبب شيخوخة السكان داخل الصناعة مما سيؤدي إلى فجوة في المواهب. تشمل الأمثلة الحديثة حول العالم استبدال 30 موظفاً في شركة Fukoku Life Insurance بنظام الذكاء الاصطناعي من IBM المسمى Watson Explorer ، والذي يحسب مدفوعات المطالبات لحاملي الوثائق هو شركة Mitsui Sumitomo Insurance، حيث سيحل قسم المبيعات محل 90٪ من المهام الإدارية لأن العمل سيتم بواسطة الذكاء الاصطناعي (Modise 2019, 2)

صنف أرنتر وجريجوري وزيران 9٪ فقط من الوظائف في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها قابلة للأتمتة، بينما يوضح نيدلوكوسكا وكوينتيني أن 14٪ من الوظائف معرضة لخطر كبير، مع مواجهة 32٪ أخرى تغيرات كبيرة بسبب الأتمتة. يؤكدون أن المهام الروتينية المعتمدة على الكمبيوتر أكثر عرضة للتأثر بالأتمتة. (Włoch, Sledziowska et Ro'zynek 2025, 4)

في عام 2019، كان متوسط راتب العامل الأسود أقل بنسبة 24.4٪ من راتب العامل الأبيض، وقد اتسع هذا الفارق بشكل كبير من فارق 16.4٪ في عام 1979 وعلى نحو مماثل، شهدت السنوات الخمسون الماضية تغيراً هائلاً في تكوين القوى العاملة منخفضة الأجر. فاعتباراً من عام 2024، أصبح أكثر من نصف العاملين ذوي الأجور المنخفضة من ذوي البشرة الملونة وهو ما يمثل ارتفاعاً عن نسبة 20٪ في عام 1971 وتؤكد هذه المصادر على ميل الأقليات، مثل السود واللاتينيين والمهاجرين، إلى التمثيل المفرط في الوظائف اليدوية منخفضة الأجر - وهي الوظائف الأكثر عرضة لخطر الاختفاء بسبب التطورات في تكنولوجيا الأتمتة. (Kaiway 2025, 3)

جادل دي فيوري (2018) بأن القرارات المتعلقة بالاستراتيجية والابتكار والتسويق ستظل تعتمد على الحكم البشري الذي يراعي السياق الشخصي. تتضمن المهام التنبؤية عنصرًا متأصلًا من الحكم الذي يتوقع من البشر تنفيذه، ومع ذلك، بعض هذه المهام التنبؤية يستحوذ عليها الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد. هذا يعني أن القرارات المتعلقة بالاستراتيجية والابتكار والتسويق قد لا يتم الاستيلاء عليها بالكامل، ومع ذلك، فإنها تتأثر بالذكاء الاصطناعي.

إن الذكاء الاصطناعي الذي يستخدم الاستدلال كجزء من خوارزميته، لا ينبغي قبوله أو الوثوق به لأن عواقبه تشمل تقديم الآلات لمعلومات غير جديرة بالثقة لاتخاذ القرارات. يتضمن الذكاء الاصطناعي أمثلة مثل معالجة اللغة الطبيعية، مما يعني أن الآلة قادرة على فهم وتحليل اللغة الطبيعية التي يستخدمها البشر، ويشير التعلم الآلي إلى قدرة الآلة على التعلم من خلال الخوارزميات تأثير جميع هذه التقنيات متشابهة على الموظفين، إذ توجد حالات ستحل فيها الأتمتة أو الروبوتات أو الذكاء الاصطناعي محل الموظفين (Modise 2019, 8)

في حين أن الذكاء الاصطناعي قد يلغي بعض الوظائف، فإنه يوجد أيضا فرص عمل وقطاعات جديدة. تحفز التقنيات القائمة على الذكاء الاصطناعي الابتكار وتطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل في القطاعات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وعلوم البيانات، والروبوتات، والأمن السيبراني. علاوة على ذلك، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعزز الإنتاجية البشرية ويعزز قدرات العمال، مما يؤدي إلى خلق أدوار هجينة تجمع بين المهارات البشرية وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي. (Farahani et Ghasemi 2024, 4)

مع استمرار الأتمتة في إعادة تشكيل وظائف العمل، تزداد الحاجة إلى إعادة تأهيل القوى العاملة وتطوير مهاراتها. وللحفاظ على القدرة التنافسية في سوق العمل المتطور، يجب على العمال اكتساب مهارات جديدة تتوافق مع متطلبات الصناعات الناشئة. ويمكن أن يشمل ذلك تعلم كيفية تشغيل وصيانة التقنيات المتقدمة، وفهم تحليلات البيانات، أو إتقان إدارة أنظمة الأتمتة. (Gurwinder 2025, 91) وإلى جانب هذه القدرات التقنية، اكتسبت المهارات الشخصية، مثل التواصل، والتفكير النقدي، والإبداع، والذكاء العاطفي، أهمية متزايدة، لأنها تكمل المهارات التقنية الأكثر تخصصا المطلوبة في بيئة العمل القائمة على الذكاء الاصطناعي، ولذلك، تشمل المهارات الناشئة في عصر الذكاء الاصطناعي والأتمتة مزيجا من المهارات التقنية والشخصية، وستحتاج جهود تحسين المهارات وإعادة تأهيلها إلى التطور لتلبية متطلبات سوق العمل القائم على الذكاء الاصطناعي (Ekuma 2023, 2)

3- الثورة الصناعية الرابعة والكفاءات المستقطبة

عرف الفترة الحالية باسم "العصر الرقمي"، وقد أصبح التحول الرقمي إجماعاً عالمياً بين الشركات. أصبحت تقنيات الجيل الخامس، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وسلسلة الكتل، وغيرها من التقنيات، بمثابة القوى الدافعة والممكنة للعمل (Zhang & Chen, 2024, p. 1484)، تعد الثورة الصناعية تغيراً جذرياً في أسلوب الحياة وعمليات العمل البشري، حيث يمكن للتطورات في تكنولوجيا المعلومات أن تدمج عالم الحياة الرقمي، مما قد يؤثر على جميع التخصصات ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، تحقق اختراقات، بما في ذلك في مجال الذكاء الاصطناعي، حيث تعد تكنولوجيا الحاسوب تخصصاً علمياً يحول الخبرة إلى تطبيق قائم على التكنولوجيا، ويؤدي إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات وعمليات الإنتاج التي يتم التحكم فيها تلقائياً. (Octaviany, et al. 2022).

توفر الثورة الصناعية الرابعة إمكانات متزايدة لأتمتة العمل بسبب تطبيق الآلات الذكية بشكل مصطنع. علاوة على ذلك، فإن الموجة الحالية من التغير التكنولوجي لها نطاق أوسع وسرعة أسرع من تكراراتها السابقة حيث تؤدي الطبيعة التوافقية لعملية الابتكار، التي تركز على البيانات والمعلومات، إلى تقدم هندسي تقريباً في التقنيات الرقمية (Włoch, Sledziwska et Rozynek 2025, 1).

إن مستوى الخبرة في الأتمتة من شأنه أن يتجاوز في كثير من الأحيان القدرة البشرية، والتي لا ينبغي مع ذلك الاستهانة بها من حيث الإمكانيات الكامنة في المهارات البشرية على وجه التحديد، مما يجعلها أكثر أهمية في الصناعة 4.0. كما أن التطبيق المتقدم لتقنيات الصناعة 4.0 لن يؤدي إلى أتمتة كاملة تسبب في صراع تنافسي بين البشر والآلات، ولكن ستبذل الجهود لتحقيق أفضل تعاون ممكن بين البشر والآلات. في المستقبل، ينبغي أن يستند تقسيم العمل إلى تصنيف ثلاثي الأبعاد: بعد خلق القيمة، أي المهام المنجزة كجزء من عمليات تكنولوجيا المعلومات والجهات الفاعلة المسؤولة عنها (المديرون التنفيذيون، وخبراء البحث والتطوير، والمهندسون، والمتكاملون، والمشغلون، والموظفون الخاضعون للإشراف) وبعد العلاقة، أي أنواع الاحتياجات والمهارات المرتبطة ببناء العلاقات لأغراض مهنية، بما في ذلك الجهات الفاعلة مثل مطوري الشبكات، والموظفين المرتبطين بالشبكة، والموظفين المرتبطين بالشبكة، والموظفين غير المرتبطين وبعد صنع القرار، أي المنصب الذي يشغله الفرد في عملية صنع القرار وقدرته على المشاركة في القرارات المتخذة عند العمل كصانع قرار أو مساهم أو منفذ. (Piwowar-Sulej 2021, 3).

المطلب الثاني نزوح الوظائف والحاجة إلى الكفاءة الرقمية

في الرأي الذي قدمه المعهد الألماني لأبحاث سوق العمل، فإن الطلب على الموظفين ذوي المهارات العالية سينمو نتيجة للتحويلات المذكورة أعلاه، وسيكون هناك طلب أقل على العمال الذين يقدمون مؤهلات أقل

تقدماً، وبالتالي، من الأهمية بمكان بذل الجهود لإعداد الموظفين للتحديات الجديدة التي تفرضها التغيرات التكنولوجية، ولهذا السبب يبدو من المبرر وصف الكفاءات التي ستكون حاسمة في المستقبل. يقدم تقرير "تصور أصحاب العمل لقابلية توظيف الخريجين"، الذي أعدته منظمة جالوب في عام 2010، بحثاً أجري في شكل مقابلات مع مسؤولي التوظيف من 7036 شركة تقع في 27 دولة في الاتحاد الأوروبي و4 من خارج الاتحاد الأوروبي الكفاءات التي تم الإشارة إليها باعتبارها مهمة جداً لخريجي الجامعات، هي مهارات العمل الجماعي، والمهارات التقنية، ومهارات الاتصال الشخصي، ومعرفة الكمبيوتر، والقدرة على التكيف والتصرف في المواقف الجديدة والقدرة على القراءة والكتابة بشكل جيد. يقدم التقرير المنشور في عام 2011 قائمة بالكفاءات المطلوبة في المستقبل: معرفة وسائل الإعلام الجديدة، والتعددية التخصصات، وفهم المعنى، والذكاء الاجتماعي، وإدارة الحمل المعرفي، والمهارات عبر الثقافات، وعقلية التصميم، والتفكير الجديد والتكيفي، والتفكير الحاسوبي، والتعاون الافتراضي أجرى. تحليلًا للدراسة التلوية للكفاءات المستقبلية في الصناعة 4.0. وقد ميزوا بين المجموعات الأربع التالية من الكفاءات (أ) الكفاءات الاجتماعية (التواصل والتعاون، الكفاءات المنهجية (الكفاءة التحليلية وحل المشكلات المعقدة واتخاذ القرار، الكفاءات الشخصية (الاستعداد للتعلم)، (Piowar-Sulej 2021, 3) وتعرف الكفاءة الرقمية بأنها مجموعة من المهارات والسلوكيات والمواقف المتعلقة باستخدام الفعال للتقنيات الرقمية. لخلق موارد بشرية عالية الجودة تملك المهارة اللازمة للتحكم بالتكنولوجيات الحديثة (Hanani, Juniarto, & Suparmi, 2024, pp. 31-32) كما تعرف المفوضية الأوروبية (2019) الكفاءة الرقمية بأنها القدرة على تطبيق التقنيات الرقمية بمسؤولية ونقد وثقة للدراسة والعمل والتفاعل الاجتماعي. وتوصف بأنها مزيج من المواقف والقدرات والمعرفة. إطار الكفاءة الرقمية للمواطنين يسلط الضوء على العناصر الأساسية للكفاءة الرقمية عبر خمس مجالات هي: معرفة المعلومات والبيانات (لتحديد البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي والحصول عليها، والتعبير عن متطلبات المعلومات، وتقييم محتوى المصدر ودقته، والحفاظ على تنظيم البيانات والمعلومات والمواد الرقمية وإدارتها وتخزينها بشكل جيد)، التواصل والتعاون (لاستخدام التكنولوجيا الرقمية للتفاعل والتواصل والتعاون مع مراعاة تنوع الثقافات والأجيال، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية، في كل من الخدمات عبر الإنترنت العامة والخاصة من أجل المساهمة في المجتمع، والتحكم في سمعة الفرد وهويته ووجوده على الإنترنت)، وإنشاء المحتوى الرقمي (لإنتاج وتعديل الوسائط الرقمية لتحسين ودمج البيانات والمواد في مجموعة المعرفة الحالية مع الوعي باستخدام السليم لحقوق النشر والترخيص، والقدرة على تزويد أنظمة الكمبيوتر بتعليمات سهلة الفهم)، والسلامة (لتأمين معدات البيئات الرقمية ومحتواها ومعلوماتها الخاصة وبياناتها الشخصية، وللحفاظ على الصحة العقلية والجسدية

للأفراد والتعرف على الأدوات الرقمية التي تعزز المشاركة الاجتماعية والرفاهية، وفهم كيفية تأثير استخدام التقنيات الرقمية على البيئة)، وحل المشكلات (لتحسين جودة الحياة). (Thelen, 2007, p. 250) ويمكن التركيز على الاستخدام الرقمي في التطبيق العملي لهذه التقنيات. ويعد تعظيم الكفاءة الرقمية عاملاً حاسماً في عمليات الخدمة، لما له من تأثير كبير على جودة الخدمات وأداء الموارد البشرية. وقد نشأت أطر مفاهيمية دولية نتيجة للجهود المبذولة لتحديد الكفاءات الخاصة التي ينبغي أن يكتسبها الموارد البشرية من الإدارة العامة لدمج التقنيات الرقمية بشكل صحيح في مهامهم اليومية.

يؤثر التحول الرقمي لمنظمات الإدارة العامة على طريقة وصول الخدمات العامة إلى المجتمعات. لا تقتصر رقمنة الإدارة العامة على مجرد إعادة تصميم تكنولوجية أو نقل الخدمات عبر إنها تستلزم تحولاً رقمياً شاملاً لجميع بيئات العمل، مما يستلزم التبني المبكر للتقنيات الجديدة في الخدمات وعمليات صنع القرار لذلك، تحتاج منظمات الإدارة العامة على المستويين الوطني والمحلي إلى المزيد من الموظفين ذوي المهارات والكفاءة العالية، لقد جلبت قضية كوفيد-19 تحديات كبيرة، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في تطوير واستخدام الأدوات الرقمية، وفي الوقت نفسه، تطوير الكفاءات الرقمية للهيئة العامة للموارد البشرية. كان الاهتمام البحثي كبيراً بشكل خاص فيما يتعلق بمجموعات معينة من الموظفين المهرة الذين تتطلب واجباتهم العملية تحولاً رقمياً فورياً من خلال تطوير حلول قادرة على معالجة كميات هائلة من البيانات في وقت أقل، والتكيف مع احتياجات الأعمال المتغيرة، وتوفير تحليلات متقدمة.. (Vaid & Sharma, 2021, p. 110)

حددت اليونسكو (2022) في المرحلة الأولى مجموعة من الكفاءات التي يحتاجها موظفو الخدمة المدنية لمساعدتهم على مواجهة التحول الرقمي للإدارة العامة. حيث يجب عليهم إظهار الكفاءة في مجالات مثل محو الأمية الرقمية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والخصوصية والأمن، والبيانات المفتوحة والحكومة المفتوحة، والهياكل القانونية والتنظيمية والأخلاقية، أو أساسيات الذكاء الاصطناعي، تتطلب الوظائف المعاصرة مهارات تواصل بين الثقافات والمؤسسات، والقدرة على التعاون بفعالية في فرق العمل عن بعد، والقدرة على تفسير المعلومات داخل البيانات الرقمية. تشمل هذه المهارات مجموعة من القدرات، من محو الأمية الرقمية المتوسطة إلى الكفاءات المتقدمة في استخدام التكنولوجيا لأغراض متنوعة. (ANDRONICEANU, et al. 2023, 27-28)

❖ الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بمهارات عملية ومهارات شخصية

في عالم العمل، يميل العاملون إلى إعطاء الأولوية للمهارات التقنية دون مراعاة المهارات الشخصية في الواقع، ترى جميع دول العالم أن المهارات الشخصية ضرورية، وخاصةً مهارات التواصل والتحليل والقيادة

وحل المشكلات. ويتجلى هذا الاحتياج أيضا في إعلان شركات عملاقة مثل آبل وجوجل عن توظيف موظفين دون شهادة بكالوريوس، شريطة امتلاكهم للكفاءة والموهبة. فالكفاءة تسهم في الحفاظ على النمو التدريجي. وفي الوقت نفسه، تعد المواهب ضرورية لابتكار ابتكارات جذرية تؤدي إلى نمو كبير وتغير مشهد الصناعة. وقد أدخلت الثورة الصناعية الخامسة تكنولوجيا الإنتاج الكمي المرن، حيث تعمل الآلات بشكل مستقل أو بالتنسيق مع الإنسان، وتتحكم في عملية الإنتاج من خلال مزامنة الوقت من خلال توحيد الإنتاج وتعديله.. لذلك، يجب أن يكمل تطوير المناهج التعليمية والتدريبية الحالية التفكير النقدي والإبداعي وتطوير المهارات الشخصية والمهارات العرضية، بالإضافة إلى المهارات الخفية المفيدة في العديد من مواقف العمل، مثل مهارات التعامل مع الآخرين، والتعاضد، والقدرة على أن يكون المرء مواطنا عالميا، ومحو الأمية الإعلامية والمعلوماتية. الثورة الصناعية 5.0 في عالم التعليم يركز على بناء الشخصية والأخلاق والتعليم النموذجي. ويرجع ذلك إلى إمكانية استبدال المعرفة المكتسبة بالتكنولوجيا، بينما لا يمكن استبدال تطبيق المهارات الشخصية والمهارات العملية التي يمتلكها كل طالب بالتكنولوجيا. في هذه الحالة، يلزم الاستعداد من حيث التعليم القائم على الكفاءة، وفهم إنترنت الأشياء (IoT) والاستفادة منه، واستخدام الواقع الافتراضي أو المعزز، واستخدام الذكاء الاصطناعي (AI) والاستفادة منه. في مكان العمل (Octaviany, et al. 2022, 1161)

المطلب الثالث تنمية الموارد البشرية لمواجهة نزوح الوظائف

يعد الاستثمار في مبادرات الارتقاء بالمهارات وإعادة تأهيلها أمرا ضروريا للمؤسسات للتكيف مع سوق العمل سريع التغير والحفاظ على قوة عاملة ماهرة، ففي عصر الذكاء الاصطناعي والأتمتة المعاصر، برزت مبادرات تحسين المهارات وإعادة تأهيلها كعناصر أساسية لضمان نجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية. تعد هذه المبادرات أساسية للمنظمات للحفاظ على مرونتها في ظل التغيرات السوقية المتسارعة، ولتنمية قوة عاملة كفؤة ومن خلال إعداد الموظفين لظروف بيئة العمل القائمة على الذكاء الاصطناعي، تعزز المنظمات أهميتها وتعزز مسار نجاحها في عصر التطور التكنولوجي هذا. علاوة على ذلك، يمكن الاستفادة من برامج التعلم والتطوير الفعالة كأدوات استراتيجية لجذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها. ويعد التزام المنظمة بتوفير فرص التعلم المستمر عامل جذب أساسيا للمهنيين ذوي الكفاءة العالية، مما يعزز جاذبيتها للموظفين المحتملين بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه البرامج في الحفاظ على رأس المال البشري القيم من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية مبتكرة وقابلة للتكيف، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين (Ekuma 2023, 4)

يبدو أن كل جانب يتم ابتكاره رقمياً يتيح التقنيات الرقمية تنفيذاً أسرع وأسهل لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية ، من إجراء التوظيف إلى التدريب ، من تقييم الوظائف وقياس الأداء إلى التعويض ، و من المكافآت إلى علاقات التوظيف اليوم ، فإن مجال إدارة الموارد البشرية في حالة من التغير السريع ، ولا يتعلق الأمر فقط بتوفير خدمات الموارد البشرية كدالة دعم .تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تحويل المنظمات المتغيرة وقيادتها رقمياً على نطاق عالمي .كما أشار بورديو بشكل مناسب ، فإن صناعة الموارد البشرية في نقطة تحول ، ولكي تكون قادرة على إضافة قيمة ، يحتاج محترفو الموارد البشرية إلى إعادة تقييم قدراتهم ومهاراتهم الرقمية ، في مواجهة الشعبية الحالية للصناعة 4.0 ، فإن الشرط المسبق للانتقال السريع إلى الإدارة الرقمية هو الحاجة إلى استكشاف السمات المميزة للصناعة 4.0 في سياق التشكيل التطوري للمجتمعات الصناعية من الواضح أن الصناعة 4.0 تفرض متطلبات ابتكار رقمية أعمق على إدارة الموارد البشرية .يجب أن يشارك دور إدارة الموارد البشرية بنشاط في معالجة عصر التكنولوجيا الرقمية المنتشرة ، في مواجهة "DigitalWorkforce" ، "العمل الرقمي" ، و "إدارة القوى العاملة الرقمية .لذلك ، من المهم وضع تصور وظائف الإدارة ، وخاصة إدارة الموارد البشرية الرقمية ، واكتساب كفاءات وأدوات جديدة لتغيير الأنشطة والاستراتيجيات مع هذه الخصائص الجديدة للقوى العاملة الرقمية. (Cumming & Worley, 2008, p. 302)

تأثرت مجالات إدارة الموارد البشرية التقليدية (التوظيف والتدريب والأداء وإدارة التعويض) بشدة بالاقتصاد الرقمي بحيث اضحى مجال إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى تبني التحول الرقمي ووضع ممارسات رقمية جيدة في قلب سياسات إدارة الموارد البشرية ، يواجه تغير إدارة الموارد البشرية التنافسية تحديات مختلفة في جميع أنحاء العالم .لتحقيق النجاح في العالم الحديث ، من المهم لشركات الأعمال محاولة التوسع في الأسواق العالمية .هذه هي الفرصة الأكثر صعوبة لإدارات إدارة الموارد البشرية التي تحاول إدارة تعقيد التغير والتحول في عالم الأعمال المتغير والتنافسي السريع. (ماهر ، 2004 ، صفحة 100)

أدت برامج الابتكار الرقمية بقيادة الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى تغيرات رقمية في إدارة الموارد البشرية .أحد الاتجاهات الرئيسية للتنفيذ الناجح لبرامج الابتكار هو "موهبة الاقتصاد الرقمي" وهي واحدة من المعلومات الرئيسية لضمان القدرة التنافسية للشركات في العصر الرقمي .يعني تكوين "موهبة الاقتصاد الرقمي" ، أولاً وقبل كل شيء ، تحسين نظام التدريب ، والذي ينبغي أن يوفر الكفاءات المطلوبة للاقتصاد الرقمي في بيئة الصناعة 4.0 ، ويشمل أيضاً إعادة التنظيم السريع للموهبة التقليدية التي تحتاج إلى ضمان توفر الكفاءات الرقمية الحديثة ونظام حوافز الموظفين لاكتساب الكفاءات والموظفين اللازمة للمشاركة في الاقتصاد الرقمي. (Zhang et Chen 2024, 1487-1488)

ومن خلال إعطاء الأولوية لتنمية القوى العاملة، ستتمكن المؤسسات من تحقيق فوائد كبيرة في الاستقرار والإنتاجية، مما يضمن لها ميزة تنافسية في صناعاتها المعنية (Ekuma 2023, 4)

أصبحت "الحرب من أجل المواهب" صعبة بشكل متزايد للمنظمات. يشير عدم اليقين إلى درجة عالية من عدم اليقين في اكتساب المواهب. يتضمن عدم اليقين العالي تغيرات في معايير المواهب الرقمية واحتياجات العمل والبيئة. يشير التعقيد إلى حقيقة أن بيئة إدارة المواهب أصبحت معقدة بشكل خاص. تتأثر إدارة المواهب في بيئة اليوم بالسياسة والاقتصاد والتكنولوجيا والثقافة والقيم. (Zhang et Chen 2024, 1487-1488)

يبدو أن كلا من الشركات والأفراد يستسلمون لضغوط الأقران مع بدء المنافسين في الابتكار الرقمي، لذا يجب على متخصصي إدارة الموارد البشرية الاستجابة للمنافسة المتزايدة الناجمة عن التحول الرقمي العالمي والتطور السريع لتكنولوجيا إدارة الموارد البشرية. سيحتاج ممارسو إدارة الموارد البشرية في المستقبل إلى المعرفة والمهارات والكفاءات الرقمية. ويجب أن يكونوا مرنين للتعامل مع التغيرات الناجمة عن بيئة العمل الرقمية والتغير الرقمي (Zhang et Chen 2024, 1487)

يعد النزوح الوظيفي أحد أكثر المخاوف إلحاحاً فيما يتعلق بالأتمتة. ووفقاً لتقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2020)، قد تؤدي الأتمتة إلى نزوح 85 مليون وظيفة بحلول عام 2025، مع كون العمال ذوي المهارات المتدنية الأكثر عرضة للخطر. على سبيل المثال، تعتبر الوظائف في قطاعات البيع بالتجزئة والنقل والدعم الإداري أكثر عرضة للأتمتة، لأنها غالباً ما تنطوي على مهام متكررة يمكن للآلات القيام بها بكفاءة أكبر. من ناحية أخرى، تقل احتمالية استبدال المهن التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات المعقدة ومهارات التعامل مع الآخرين بالأتمتة ولمواجهة تحدي النزوح الوظيفي، من الضروري التركيز على إعادة تأهيل القوى العاملة ورفع مهاراتها. ينبغي تزويد العاملين في القطاعات المعرضة للأتمتة ببرامج تدريبية تزودهم بمهارات في مجالات ناشئة مثل تحليل البيانات والأمن السيبراني والتسويق الرقمي. يجب على الحكومات والمؤسسات التعليمية والشركات الخاصة التعاون لتوفير فرص تدريب فعالة وسهلة المنال للعاملين الراغبين في الانتقال إلى مسارات مهنية جديدة. يعد فقدان الوظائف أحد أهم التحديات الناشئة عن التقدم السريع في الأتمتة والذكاء الاصطناعي. فمع تزايد تولي الآلات والروبوتات وأنظمة الذكاء الاصطناعي مهام كان البشر يؤديونها تقليدياً، يجد العديد من العمال أنفسهم معرضين لخطر فقدان وظائفهم. تتطور طبيعة العمل، وبينما تختفي بعض الوظائف، تظهر أدوار جديدة تتطلب مهارات مختلفة. يتطلب التصدي لمشكلة فقدان الوظائف بفعالية التركيز على مبادرات إعادة تأهيل وتطوير المهارات لضمان استعداد العمال لسوق العمل المتغير (Gurwinder 2025, 92)

ومنه يمكن القول ان تنمية الكفاءات الجديدة يتمحور تطوير حول قدرات أكثر مرونة ومدفوعة بالابتكار، تتماشى مع التحولات الحالية والمستقبلية، فالتحول الرقمي، الذي يشار إليه غالبا باسم "إعادة الهيكلة" أو الاستثمارات الجديدة في النماذج التكنولوجية والتجارية أصبح يتضمن تفاعلا أكبر مع العملاء الرقميين. لذا يتعين على الشركات دراسة التحول الرقمي من خلال بذل جهود رسمية لتجديد رؤيتها ونماذج أعمالها، بالإضافة إلى استثماراتها، للتكيف مع الاقتصاد الرقمي الجديد (Terfa , Hamla et Altaqqi 2025, 27)

المبحث الثامن الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية

تواجه المؤسسات تحديات عديدة عند تطبيق برامج تحسين المهارات وإعادة تأهيلها في عصر الذكاء الاصطناعي والأتمتة. ومن أبرز هذه التحديات النقص الكبير في الوعي والفهم لمجموعات المهارات المحددة اللازمة للنجاح في سوق عمل سريع التغير ويمكن أن يعيق هذا الفراغ المعلوماتي تصميم مبادرات تحسين مهارات هادفة وفعالة، مما يعيق جهود المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي وتنمية القوى. ومما يزيد الأمر تعقيدا أن أنظمة التعليم والتدريب الحالية غالبا ما تجد نفسها غير مجهزة تجهيزا كافيا لتلبية هذه المتطلبات الناشئة من المهارات. ومع تركيزها الكبير على التخصصات والمجالات التقليدية، قد تواجه هذه الأنظمة صعوبة في تلبية الاحتياجات المتنوعة والمعقدة من المهارات التي يفرضها العصر الرقمي (Ekuma 2023, 5)

المطلب الأول الذكاء الاصطناعي في مكان العمل

ازدادت مصطلحات البيانات الضخمة والتعلم الآلي والذكاء الاصطناعي شيوعا في وسائل الإعلام السائدة ووسائل الإعلام التجارية، لدرجة أنها فقدت معناها بالنسبة للكثيرين. (Bohn & Deutscher, 2022, p. 6) ببساطة، وتعريف واسع، الذكاء الاصطناعي هو أي شيء من صنع الإنسان يتعلم من التجربة ويحاكي الذكاء البشري يمثل التعلم الآلي أحدث التقنيات في التحليل الإحصائي، والتعرف على الأنماط، والتحليلات التنبؤية. ويستخدم الخوارزميات للعثور على أنماط في البيانات والتنبؤ بها ينقسم التعلم الآلي عموما إلى ثلاث فئات: "المشرف"، حيث يزود المحللون الخوارزميات بكميات هائلة من البيانات المصنفة (أي الأمثلة) للتعلم منها، و"غير المشرف"، حيث تتعلم الخوارزميات تلقائيا من خلال إيجاد أنماط في البيانات غير المصنفة، و"شبه المشرف" الذي يجمع بين التقنيتين يمثل التعلم الآلي، الذي يتضمن شبكات عصبية "عميقة" (تعلم آلي متعدد الطبقات مصمم على غرار الدماغ البشري)، من المرجح أن تتفوق أشكال ناشئة وجديدة تماما من الذكاء الاصطناعي، قادرة على قراءة المشاعر البشرية والتفاعل معها ومحاكاتها، أو حتى أن تصبح واعية بذاتها (Schweyer 2018, 3)

صممت الموارد المادية والافتراضية في هذه البيئات التعليمية لتوفير تعلم فعال، ومن الأمثلة الجيدة على بيئات التعلم الممكنة بالذكاء الاصطناعي أنظمة التدريس الذكي، وأنظمة التعلم التكيفي، وأنظمة التوصية. يستخدم نظام التدريس الذكي تقنيات الذكاء الاصطناعي لمحاكاة معلم بشري بهدف تحسين التعلم من خلال توفير دعم أفضل للمتعلم أما أنظمة التوصية فهي "أدوات برمجية تعتمد على تقنيات التعلم الآلي واسترجاع المعلومات، وتقدم اقتراحات لعناصر مفيدة محتملة تناسب اهتمامات المتعلم (Kabudi, Pappas et Olsen 2021, 2)

شكل رقم (22) يوضح كفاءات الذكاء الاصطناعي على طول سلسلة قيمة الذكاء الاصطناعي



1- التعلم التكيفي المدعوم بالذكاء الاصطناعي

أ- أنظمة التعلم التكيفي

برز الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي كتقنيات تحويلية في مجالات مختلفة، بما في ذلك التعليم. وفي سياق التعلم التكيفي، يلعب الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي دوراً حاسماً في تمكين تجارب تعليمية شخصية ومصممة خصيصاً. يشير الذكاء الاصطناعي إلى تطوير آلات ذكية قادرة على محاكاة الذكاء البشري وأداء مهام تتطلب عادة ذكاء بشرياً، مثل الإدراك والتفكير واتخاذ القرار (Glignora, et al. 2023, 2). يشير التعلم التكيفي إلى استخدام التكنولوجيا لتخصيص المحتوى والتجارب التعليمية وتخصيصها لتلبية الاحتياجات الفريدة لكل متعلم. (Akavova, Temirkhanova et Loranova 2023, 2)

يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في أنظمة التعلم التكيفي بفضل تقنياته وقدراته المتقدمة. تستخدم خوارزميات التعلم الآلي لتحليل كميات هائلة من البيانات، مثل ملفات تعريف المتعلمين وبيانات الأداء وموارد التعلم. من خلال تحديد الأنماط والاتجاهات والعلاقات في البيانات، يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي تقديم تنبؤات ذكية حول احتياجات المتعلم وتفضيلاته وأدائه المستقبلي. وهذا يمكن أنظمة التعلم التكيفي من تكييف المحتوى والوتيرة واستراتيجيات التدريس ديناميكياً مع احتياجات المتعلم الفردية، مما يسهل تجربة تعلم شخصية ومبسطة. (Joshi 2024, 1-2)

يمكن هذا النهج القائم على البيانات النظام من تعديل تجربة التعلم ديناميكياً، وتقديم محتويات وموارد وأنشطة مخصصة تتوافق مع مهارات وأهداف كل متعلم من خلال تخصيص مسار التعلم، يمكن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنظمة التعلم التكيفي هذه الأنظمة من التعلم والتحسين المستمر. يمكن لهذه الأنظمة اكتشاف الأنماط في بيانات المتعلمين، وتحديد مواطن القوة والضعف، وتقديم توصيات وتدخلات مخصصة. علاوة على ذلك، يمكن نهج التعلم التكيفي من جمع ملاحظات وبيانات قيمة حول فعالية مواد واستراتيجيات التعلم التعليمية (Akavova, Temirkhanova et Lorsanova 2023)

تتكون أنظمة التعلم التكيفي المدعوم بالذكاء الاصطناعي من مكونات متعددة مترابطة تعمل معاً لتقديم تجربة تعلم شخصية. تتضمن نمذجة المتعلم إنشاء ملفات تعريف فردية للمتعلمين والحفاظ عليها، بالإضافة إلى جمع بيانات مثل درجات التقييم، وتفضيلات التعلم، وتتبع التقدم، وحتى العوامل الاجتماعية والعاطفية. يستخدم تخصيص المحتوى خوارزميات الذكاء الاصطناعي لضبط تعقيد المواد التعليمية وتنسيقها وترتيبها وتقديمها ديناميكياً بناءً على ملفات تعريف المتعلمين والملاحظات الفورية. توفر آليات الملاحظات في أنظمة التعلم التكيفي ملاحظات مخصصة وفي الوقت المناسب للمتعلمين، مما يسمح لهم بمراقبة تقدم المتعلم، وتحديد فرص التحسين، وإجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيات التعلم. تحاول منصات مثل OpenStax وASSISSTments، وهي منصات شائعة للموارد التعليمية المفتوحة، معالجة هذه التحديات من خلال مطالبة المعلمين بالتحقق من هويتهم قبل الوصول إلى المواد. تخلق حلقة الملاحظات المدعومة بالذكاء الاصطناعي دورة مستمرة من التقييم والتعديل والملاحظات لتحسين فعالية تجربة التعلم وتخصيصها. (Joshi 2024, 1-2)

أنظمة التعلم التكيفية هي منصات تعلم شخصية تتكيف مع استراتيجيات تعلم، وتسلسل وصعوبة قدراتهم على أداء المهام، ووقت التغذية الراجعة، وتفضيلاتهم، كما تشجع هذه المنصات المتعلمين على متابعة مسارات تعلمهم عبر دورات تغذية راجعة آلية داخل الأنظمة، مما يسمح لهم بالتقدم بشكل مستقل عن مدرس المقرر. طورت أنظمة التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي بناءً على أبحاث حول الذكاء الاصطناعي

(المعلمون الأذكياء)، وتحليلات التعلم، وتقنيات استخراج البيانات التعليمية. ساهم الذكاء الاصطناعي توفير تغذية راجعة ودعم شخصي للمتعلمين (Kabudi, Pappas et Olsen 2021, 2)، حيث تمكن خوارزميات الذكاء الاصطناعي من تحليل إجابات المتعلم أنيا وتقديم تغذية راجعة فورية، ترشده نحو الإجابات الصحيحة وتساعد على فهم أخطائهم (Akavova, Temirkhanova et Lorsanova 2023, 2) ومن المتوقع تزايد عدد دراسات بيئات التعلم المعززة بالتكنولوجيا التي ستطبق الذكاء الاصطناعي، تقدم أنظمة التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي تجربة تعلم محسنة، ومرونة في الوقت، وتقديم تغذية راجعة في الوقت المناسب، لهذا بدأت العديد من الشركات بالاستثمار في الذكاء الاصطناعي. وتشير التقديرات إلى أنه تم استثمار 1047 مليار دولار أمريكي في التعليم القائم على الذكاء الاصطناعي بين عامي 2008 و2017. (Kabudi, Pappas et Olsen 2021, 2).

ب- أنظمة التعلم الذكي

تنفق المؤسسات عالميا أكثر من 350 مليار دولار على التعلم في مكان العمل سنويا ويصنف كبار المديرين التنفيذيين حاليا التعلم كثالث أهم مبادرة مؤسسية لديهم. على الرغم من أهمية التعلم، إلا أن التدريب الصفي التقليدي، والتعلم الصفي المعزز بالتكنولوجيا، والتعلم الإلكتروني، قد أثمرت، في أحسن الأحوال، نتائج غير مرضية لسنوات. ووفقا لأستاذ إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان، ديف أولريش، "ربما تتحول 20 إلى 30% من الأفكار المكتسبة في التدريب القيادي [على سبيل المثال] إلى ممارسات عملية" تكمن أكبر فرصة لتحسين التعلم في مكان العمل، على الأرجح، في إنشاء تعليم تفاعلي للغاية ومصمم خصيصا. لقد أدى التقدم في استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي الجديدة لتطوير أنظمة التعلم إلى تطوير أنظمة تعلم أكثر نجاحا في قطاع التعليم. منصات التعلم المعاصرة هذه هي "أنظمة تسعى إلى دمج تحليل البيانات التاريخية حول المستخدمين السابقين للنظام من خلال نمذجة عملية التعلم من وجهة نظر المتعلمين، وبالتالي، تكون قادرة على التكيف مع بيئة سريعة التغير من خلال تزويد المتعلمين ليس فقط بمواد تعليمية دقيقة وعالية الجودة، ولكن أيضا مع مراعاة احتياجات المتعلم الفردية. (Kabudi, Pappas et Olsen 2021, 1)

لقد ظهر التعلم الذكي مع قدر متزايد من البحث والممارسة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. و يعود تاريخ أنظمة التدريس الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي إلى ثمانينيات القرن الماضي على مستوى الكليات وفي الجيش، حيث وجد الباحثون أن الوكلاء الأذكياء المدمجين بأدوات قائمة على العلوم المعرفية، يمكن أن يحسنوا بشكل كبير نتائج التعلم لدى طلاب المرحلة الثانوية الذين يدرسون الجبر (Schweyer 2018, 7-8) وينظر إليه على أنه نموذج للتعلم المعزز بالتكنولوجيا يتطور من التعلم التقليدي القائم على

الويب والمتنقل والمنتشر ويؤكد على التصميم التكنولوجي، أثار تشوي اكتساب المعرفة الجديدة "في أي وقت وفي أي مكان باستخدام الأجهزة الذكية" كسمة مشتركة بين التعريفات المختلفة للتعليم الذكي. كما عرف هوانغ وتشوي التعلم الذكي بكلمة "ذكي" كاختصار - ذاتي التوجيه، وتحفيزي، وتكيفي، ومثري بالموارد، ومدمج بالتكنولوجيا. كما لخص تشو وآخرون المكونات الأساسية للتعلم الذكي في الأدبيات بأنها متمحورة حول المتعلم، ومخصصة، ومتكيفة، وتفاعلية، وتعاونية، وواعية بالسياق، ومتوفرة في كل مكان. وترتبط البيئات التي يمارس فيها التعلم الذكي ارتباطا وثيقا بمفهومه، والتي يشار إليها بالفصول الدراسية الذكية وبيئات التعلم الذكية. يشير الأول عادة إلى فصل دراسي تقليدي أو مادي يدمج التقنيات المتقدمة لتسهيل التعلم وتفاعلهم يمكن أن تكون الأخيرة بيئة تعليمية مادية و/أو افتراضية والتي تكون قادرة على الاستشعار والاستنتاج، وبالتالي توفير "التوجيهات التعليمية اللازمة، والتلميحات، والأدوات الداعمة أو مصادر التعلم بشكل مستقل ونشط". (Cheong Li et Tak-Ming Wong 2021, 190-191)

في بيئة العمل قد يكون الحفاظ على التوازن بين الوتيرة السريعة لاكتساب المهارات والاستيعاب الفعال للمعرفة الجديدة أمرا بالغ الأهمية. وقد لا يؤدي التعلم السريع بالضرورة إلى الاحتفاظ بالمهارات على المدى الطويل، لا سيما عند عدم توفر التنفيذ الفوري. كما يصبح دمج المهارات المكتسبة بسرعة في الأدوار الوظيفية الحالية وسير العمل أمرا صعبا في غياب ثقافة أو بنية تحتية داعمة في مكان العمل. تتطلب برامج التعلم المكثف موارد كبيرة مثل الوقت والميزانية والمدرسين الخبراء، مما يشكل تحديات في تخصيص الموارد. (Seufert et Spirgi 2024, 88)

جدول رقم (05) يوضح تصنيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للتنقل في تحول الذكاء الاصطناعي

المهارات / الكفاءات	التكيف على الذكاء	استراتيجية التحول للتعليم الغامر والعاطفي مع الواقع المعزز، على سبيل المثال، الواقع المعزز، والواقع الافتراضي، والواقع الممتد، ترامب، إيرباص مع الذكاء الاصطناعي العاطفي للمهارات الشخصية، على سبيل المثال، التدريب القائم على الذكاء الاصطناعي، فيسبوك، إنفو سيس	استراتيجية قائمة على البيانات لإدارة وتطوير المهارات بطريقة رشيقة، "مهارات التكنولوجيا" سويسكوم	استراتيجية التسريع، "الارتقاء السريع بالمهارات" للشركة بأكملها، على سبيل المثال، المعسكرات التدريبية، فولكس فاجن، ليفي شتراوس
	عام	استراتيجية التحول القائمة على الثقافة، إدارة التغير، بوست	استراتيجية التحول للتنظيم الذاتي، التعلم الشخصي، إنفينيون	استراتيجية التحول القائمة على الثقافة، إدارة التغير، بوست
		بدون الذكاء الاصطناعي	حلول قائمة على الذكاء الاصطناعي وتحليلات	بدون الذكاء الاصطناعي

استخدام الذكاء الاصطناعي

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Seufert et Spirgi 2024, 84)

يلزم الاستخدام المتزايد لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في مكان العمل بتطوير مهارات الموظفين بشكل أكبر (الذكاء الاصطناعي كموضوع لتطوير الكفاءات). ولذلك، يؤثر الذكاء الاصطناعي على الموظفين في جميع مراحل سلسلة القيمة، بدءاً من مطوري الذكاء الاصطناعي وصولاً إلى منتجي الذكاء الاصطناعي ومتلقي القرارات. ومن ناحية أخرى، تُقدم التطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي التوليدي سبلاً جديدة لتخصيص أنشطة ومواد التعلم لتناسب المتطلبات الفريدة للموظفين (الذكاء الاصطناعي كمورد لتطوير الكفاءات) (Seufert et Spirgi 2024, 88)

لكن يجب أن يكون المعلمون والممارسون مؤهلين لاستخدام تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي بفعالية، وتكييفها لتعزيز تجارب التعلم في سياقات تعليمية محددة. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري استكشاف

كيفية دمج المهارات التقليدية، مثل التفكير النقدي والتعاون والإبداع، ورعايتها في البيئات التعليمية القائمة على الذكاء الاصطناعي (Gligorea, et al. 2023, 2)

2- التحليلات التنبؤية وتخطيط الكفاءات

يعد التحليلات التنبؤية والتعلم الآلي من مكونات الذكاء الاصطناعي. توفر البيانات الضخمة الوقود (بيانات هائلة وسريعة التدفق وعالية التنوع) اللازم للتحليلات التنبؤية المتقدمة، وبشكل متزايد، للتعلم الآلي، (Schweyer 2018, 2)

يمثل دمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في التخطيط المالي للقوى العاملة تطورا هاما في الإدارة المالية واستراتيجيات الموارد البشرية. تمكن الأدوات المالية المدعومة بالذكاء الاصطناعي المؤسسات من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، وتحسين تخصيصات الميزانية، والتنبؤ بالنفقات المتعلقة بالقوى العاملة بدقة أكبر. كما يمكن للذكاء الاصطناعي تحديد الأنماط والعوامل التي تساهم في رضا الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم. تساعد هذه الرؤية القيمة على صياغة استراتيجيات لتحسين تجربة الموظفين وإنتاجيتهم وفعالية المؤسسة بشكل عام. كما يمكن لاستخدام روبوتات الدردشة والمساعدات الافتراضيين المدعمن بالذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية تبسيط المهام الإدارية، وتعزيز دعم الموظفين، وتوفير تجارب شخصية لهم (Alabi, et al. 2024, 138)

تطور التخطيط المالي من العمليات اليدوية التقليدية إلى منهجيات متطورة تعتمد على التكنولوجيا. وقد أثر ظهور الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على هذا التحول، مما سمح بتنبؤ مالي وإدارة مخاطر أكثر دقة. ووفقا لبراون ووايت تعزز النماذج القائمة على الذكاء الاصطناعي التخطيط المالي من خلال التخفيف من التحيزات المعرفية وتحسين كفاءة اتخاذ القرار. تحلل هذه النماذج كميات هائلة من بيانات القوى العاملة، وتحدد الأنماط وتنبأ بالاتجاهات المستقبلية بدقة أعلى من الطرق التقليدية. علاوة على ذلك، يسهم الذكاء الاصطناعي في خفض التكاليف من خلال أتمتة التحليل المالي وتحسين تخصيص الميزانية، مما يؤدي إلى إدارة أكثر فعالية للقوى العاملة (Deyu & D. Estacio, 2024, p. 7)

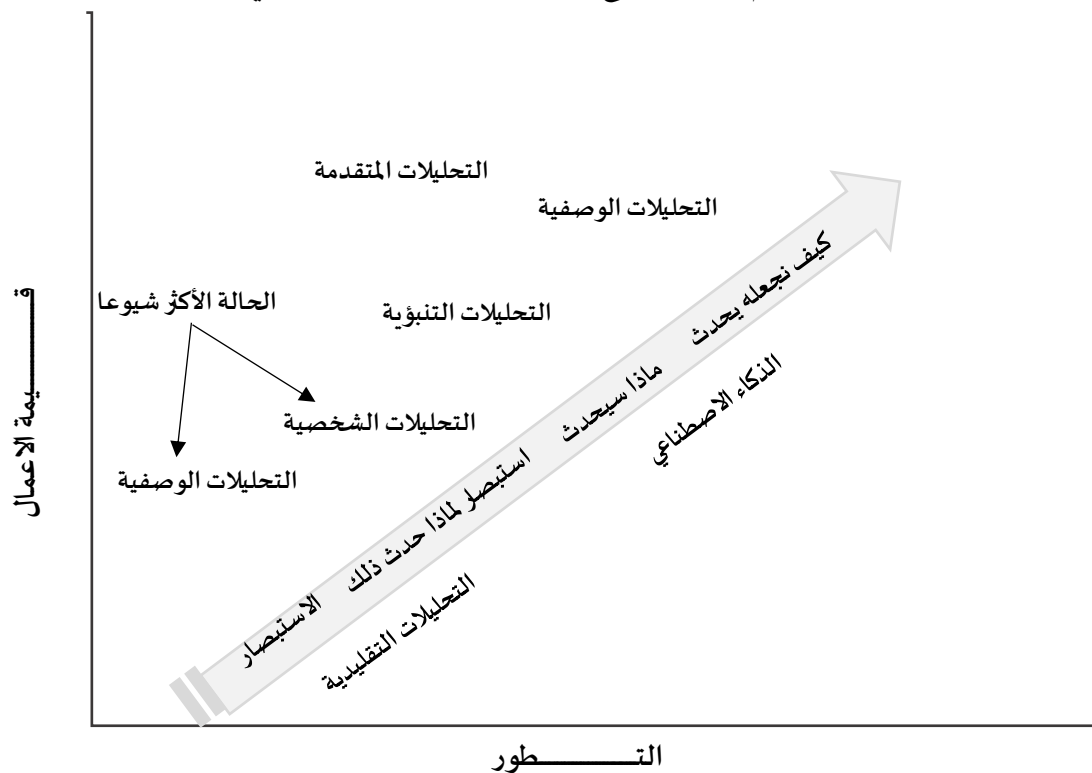
تعد تحليلات القوى العاملة التنبؤية أحد التطبيقات الرئيسية للذكاء الاصطناعي في التخطيط المالي للقوى العاملة. فمن خلال تحليل اتجاهات التوظيف السابقة، يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي توقع احتياجات التوظيف، ومتطلبات تخطيط الخلافة، ومخاطر دوران العمل المحتملة. تُمكن هذه القدرة التنبؤية المؤسسات من معالجة تحديات التوظيف بشكل استباقي ووضع استراتيجيات لتعزيز استبقاء الموظفين (ميلر، 2021). كما تلعب التحليلات التنبؤية دورا حاسماً في التنبؤ بالرواتب، مما يضمن تخصيص المؤسسات لموارد مالية كافية لتلبية متطلبات التعويضات مع الحفاظ على الاستدامة المالية بالإضافة إلى

ذلك، تساعد التنبؤات المالية القائمة على الذكاء الاصطناعي في تحديد التقلبات الاقتصادية التي قد تؤثر على تخطيط القوى العاملة، مما يمكن الشركات من تكييف استراتيجياتها وفقا لذلك يعالج الذكاء الاصطناعي مجموعات البيانات الضخمة بدقة، محددًا المخاطر المالية المحتملة المرتبطة بنفقات القوى العاملة. يبرز بحث أجراه تومسون وآخرون أن أدوات تقييم المخاطر المدعومة بالذكاء الاصطناعي تحسن التخطيط المالي من خلال اكتشاف أي اختلالات في معاملات الرواتب والتنبؤ بعجز الميزانية قبل حدوثه. يقلل هذا النهج الاستباقي من الاضطرابات المالية ويضمن بقاء المؤسسات مرنة ماليًا (Sharma 2025, 135)

في كتابهما الصادر عام 2018 بعنوان "فوز المواهب"، يقول رام شاران ودومينيك بارتون، وهما من أبرز مستشاري الرؤساء التنفيذيين في العالم: "يمكن أن تكون بيانات المواهب الجيدة التي يتم تفسيرها بخبرة أهم ميزة تنافسية لديك". "ويواصلان القول بأن التكلفة المنخفضة وسهولة الوصول تجعل رأس المال المالي سلعة، مما يجعل رأس المال البشري هو العامل المميز الرئيسي في معظم المؤسسات اليوم ولسوء الحظ، يدخل الموظف النموذجي اليوم بيئة عمل خانقة - بعيدة كل البعد عن عالم الخيارات الشخصية غير المحدودة التي يعتبرها أمرا مسلما به كمستهلك - بيئة تؤدي فيها ممارسات الإدارة غير الملهمة والتكنولوجيا غير الودية إلى تآكل المشاركة والإنتاجية. ويبشر العصر الجديد للبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية والتعلم الآلي بتغيير هذا، وفي حين أن أقل من مؤسسة من كل عشر مؤسسات موارد بشرية تمتلك حاليا القدرة على التحليلات التنبؤية، ناهيك عن الكفاءة في التعلم الآلي المتقدم فإن معظمها تنوي ذلك قريبا. على سبيل المثال، كشف استطلاع أجرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز في عام 2015 أن 86% من منظمات الموارد البشرية تخطط لتطوير قدراتها في تحليل الأفراد في السنوات القادمة، وفي استطلاع أجرته هارفارد بيزنس ريفيو في عام 2017، قال أكثر من 50% من 230 من المديرين التنفيذيين إنهم يخططون لتطوير قدراتهم في تحليل الأفراد بشكل كبير حسين تحليلات الموارد البشرية، ووفقا للاستطلاع، يوظف رؤساء الموارد البشرية الآن متخصصين في التحليلات، بل وحتى علماء بيانات، على أمل تطوير قدرات التحليلات التنبؤية، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي الذي يساعد على إتقان هذه المستويات الأربعة من تحليلات البيانات المؤسسات على الانتقال من التخمين إلى الرؤى التي تشير إلى ما يجب فعله لتحسين نتائجها بشكل كبير. (Schweyer 2018, 4)

لهذا تشير التحليلات التنبؤية إلى استخدام التقنيات الإحصائية، وخوارزميات التعلم الآلي، واستخراج البيانات لتحليل البيانات الحالية والتاريخية، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية. في سياق إدارة القوى العاملة، تستخدم التحليلات التنبؤية للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في احتياجات التوظيف، ومتطلبات المهارات،

شكل رقم (23) يوضح التحليلات الوصفية والتنبؤية



أ- التحليل التنبؤي وفهم فجوات المهارات

أ-1 فجوة المهارات

تشير فجوة المهارات إلى الفرق بين المهارات التي يمتلكها الموظفون حاليا والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية، لا سيما في ضوء الأدوار الوظيفية المتطورة ومتطلبات القطاع. وتشير إلى عدم التوافق بين قدرات القوى العاملة في المؤسسة والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن أن تظهر فجوات المهارات على المستويين الفردي والتنظيمي، مما يؤثر على الأداء والإنتاجية بشكل عام. (Busari 2025, 1)

أ-2 نماذج تنبؤية لتحديد فجوات المهارات

يمكن أن توفر دراسة أطر الكفاءات وإجراء تحليلات فجوة المهارات رؤى ثاقبة حول الحاجة إلى تحسين المهارات (Al-Shammari , et al. 2025, 7)

شكل رقم (24) يوضح تحليل بيانات الاشخاص الفعال لـ Ferrar وGreenaway



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Guenole, Ferrar et Feinzig 2017, 22)

تستخدم أدوات ونماذج تحليلات تنبؤية متنوعة لتحديد فجوات المهارات والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة المستقبلية، بما في ذلك:

✧ خوارزميات التعلم الآلي المستخدمة: تستخدم خوارزميات تعلم آلي متنوعة في التحليلات التنبؤية لتحديد فجوات المهارات في القوى العاملة. تحلل هذه الخوارزميات مجموعات بيانات ضخمة، وتكتشف الأنماط، وتقدم تنبؤات دقيقة بشأن متطلبات المهارات المستقبلية. تشمل الخوارزميات الرئيسية ما يلي:

✧ نماذج الانحدار: تستخدم نماذج الانحدار، مثل الانحدار الخطي والانحدار اللوجستي، لتحليل العلاقات بين المتغيرات. في تخطيط القوى العاملة، تساعد هذه النماذج على التنبؤ بنتائج مثل دوران الموظفين، واتجاهات الأداء، واحتمالية وجود فجوات في المهارات، استناداً إلى البيانات التاريخية. على سبيل المثال، يمكن للانحدار اللوجستي التنبؤ بما إذا كان الموظف معرضاً لخطر ترك العمل بناءً على مقاييس الأداء، وسجل التدريب، وعوامل أخرى.

✧ أشجار القرار: تعتبر أشجار القرار شائعة للتنبؤ بفجوات المهارات، حيث توفر قواعد قرار واضحة وقابلة للتفسير. تقسم هذه الأشجار مجموعة البيانات إلى فروع بناءً على سمات رئيسية، مثل أدوار العمل، ودرجات الأداء، أو إكمال التدريب. يمكن لأشجار القرار التنبؤ بفجوات المهارات من خلال تحديد الموظفين الذين يُحتمل أن يتخلفوا عن إتقان مهارات محددة في المستقبل، بناءً على أدائهم الحالي أو أنماط تعلمهم.

✦ الغابات العشوائية: الغابات العشوائية هي طريقة تجميعية تجمع بين أشجار قرار متعددة لتحسين دقة التنبؤ. وهي مفيدة بشكل خاص لتحليل القوى العاملة عندما تكون البيانات معقدة أو تحتوي على العديد من المتغيرات. يمكن للغابات العشوائية المساعدة في التنبؤ باحتياجات تطوير الموظفين من خلال تقييم عوامل متعددة في وقت واحد، مثل تاريخ العمل والأداء والمهارات.

✦ الشبكات العصبية: الشبكات العصبية هي فئة من خوارزميات التعلم الآلي التي تتفوق في تحليل العلاقات غير الخطية والمعقدة داخل البيانات. يمكن تطبيق نماذج التعلم العميق، وهي نوع من الشبكات العصبية، على تخطيط القوى العاملة لتحليل مجموعة واسعة من بيانات الموظفين والتنبؤ بفجوات المهارات المستقبلية. على سبيل المثال، يمكن للشبكات العصبية تحديد أنماط المشاركة في التدريب ومراجعات الأداء للتنبؤ بالموظفين الذين يُرجح أن يحتاجوا إلى تحسين مهاراتهم.

✦ خوارزميات التجميع: تصنف تقنيات التجميع، مثل k-means أو التجميع الهرمي، الموظفين بناءً على أوجه التشابه في مهاراتهم أو أدوارهم الوظيفية أو أدائهم. تساعد هذه الخوارزميات في تقسيم القوى العاملة لتحديد مجموعات الموظفين الذين قد يواجهون فجوات مهارية متشابهة، مما يسهل استهداف فئات محددة لبرامج التطوير.

✦ معالجة اللغة الطبيعية (NLP): تحلل خوارزميات معالجة اللغة الطبيعية البيانات النصية، مثل أوصاف الوظائف والسير الذاتية وتقارير الأداء، لاستخراج معلومات حول المهارات والكفاءات المطلوبة. بمقارنتها بملفات مهارات الموظفين، يمكن لنماذج معالجة اللغة الطبيعية التنبؤ بأماكن وجود فجوات المهارات والأماكن التي يحتمل ظهورها فيها. (Busari 2025, 9)

أ-3 تحليل القوى العاملة من خلال النمذجة التنبؤية

تمكن النمذجة التنبؤية المؤسسات من إجراء تحليل مفصل للقوى العاملة من خلال الاستفادة من البيانات التاريخية والفورية. تشمل المكونات الرئيسية لهذا التحليل ما يلي:

✦ التنبؤ بفجوة المهارات: تحلل النماذج التنبؤية بيانات الموظفين للتنبؤ بأماكن حدوث فجوات المهارات المحتملة، لا سيما فيما يتعلق بتغير الأدوار الوظيفية والتطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق. على سبيل المثال، يمكن للنموذج التنبؤي تحليل البيانات التاريخية المتعلقة بتدريب الموظفين وأدائهم للتنبؤ بالموظفين الذين سيفتقرون إلى مهارات تقنية محددة في العام المقبل.

✦ التنبؤ بتغيرات دوران الموظفين: يمكن للنماذج التنبؤية تحديد أنماط سلوك الموظفين التي تشير إلى خطر تغير الموظفين، مثل انخفاض المشاركة أو ضعف الأداء. ومن خلال التنبؤ بالموظفين المعرضين لخطر المغادرة، يمكن للمؤسسات اتخاذ إجراءات استباقية للاحتفاظ بالمواهب ومعالجة فجوات المهارات.

✦ احتياجات تطوير المواهب: من خلال تحليل العلاقة بين المشاركة في التدريب وتحسينات الأداء اللاحقة، تساعد النماذج التنبؤية في تحديد الموظفين الذين سيستفيدون أكثر من برامج تحسين المهارات أو إعادة تأهيلها. وهذا يضمن تخصيص موارد التعلم والتطوير بكفاءة لسد فجوات المهارات. تخطيط قدرات القوى العاملة: تستخدم النماذج التنبؤية بيانات التوظيف ودوران العمل السابقة، بالإضافة إلى اتجاهات السوق الخارجية، للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة المستقبلية. يساعد هذا المؤسسات على التخطيط للتوظيف المستقبلي وتطوير المهارات لضمان توافر الكفاءات المناسبة لتلبية متطلبات العمل المتطورة.

✦ التحديد الفوري للفجوات الناشئة في المهارات والاحتياجات المستقبلية: من أهم مزايا التحليلات التنبؤية قدرتها على توفير رؤى آنية حول فجوات المهارات الناشئة واحتياجات القوى العاملة المستقبلية. من خلال التحليل المستمر للبيانات من مصادر مختلفة - مثل مراجعات الأداء، وأنظمة إدارة التعلم، وتقارير سوق العمل - يمكن للنماذج التنبؤية تنبيه المؤسسات إلى نقص المهارات فور ظهوره. (Schweyer, Predictive Analytics and Artificial Intelligence , 2018, p. 7)

✦ المراقبة الفورية: يمكن دمج النماذج التنبؤية مع تدفقات البيانات الفورية، مثل أنظمة أداء الموظفين وتقارير القطاع، لمراقبة القوى العاملة بحثاً عن أي مؤشرات على فجوات في المهارات. على سبيل المثال، إذا ظهرت تقنية جديدة تتطلب مهارة محددة، يمكن للنماذج التنبؤية تحديد الموظفين الذين يفتقرون إلى تلك المهارة على الفور والتوصية بتدريب مستهدف. (Busari 2025, 9-10)

✦ التحليل التنبؤي لاستبقاء الموظفين

تعمل التحليلات التنبؤية من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات، واستخراج أنماط ذات معنى، ووضع تنبؤات قائمة على البيانات. في سياق تخطيط القوى العاملة، يمكن أن يشمل ذلك التنبؤ بمعدل دوران الموظفين، وتحديد الطلب المستقبلي على مهارات محددة، أو تحديد المجالات التي قد يحتاج فيها الموظفون الحاليون إلى تحسين مهاراتهم أو إعادة تأهيلها. استخدام البيانات والاتجاهات التاريخية في تخطيط القوى العاملة، تساعد التحليلات التنبؤية المؤسسات ليس فقط على فهم مواطن الثغرات الحالية في المهارات، بل أيضاً على توقع الاحتياجات المستقبلية بناء على الاتجاهات الناشئة. أدوات ونماذج التحليلات التنبؤية لتحديد فجوات المهارات (Busari 2025, 5)، يعد تحليل الاستبقاء التنبؤي من أكثر الحلول نضجاً وتطبيقاً وبساطة في مجال تحليلات القوى العاملة التنبؤية وتنبأ الخوارزميات (أو حتى النماذج التنبؤية المدمجة في الإصدارات الحديثة من برنامج إكسل) التي تستخدمها آلاف المؤسسات حالياً بالموظفين المعرضين لخطر مغادرة المؤسسة. في بعض الحالات، تحدد الخوارزميات الأفراد حتى قبل أن يبدي الموظفون نية المغادرة بوعي. يرسل الموظفون، في عملهم وسلوكياتهم اليومية، العديد من الإشارات حول نواياهم، مما يسمح

للمؤسسات ببناء نماذج إحصائية تنبؤية تفهم وتتنبأ بمعدل دوران الموظفين. وباستخدام هذه المعلومات، يمكن للمديرين (أو الذكاء الاصطناعي نفسه) التدخل لمنع المواهب من المغادرة، بما في ذلك استخدام حوافز ومكافآت وتقدير مصممة خصيصا، على سبيل المثال، تراقب **Joberate**، وهي منصة تحليل تنبؤي تستخدم التعلم الآلي، أنشطة الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة للعامة، مثل **LinkedIn** و **Twitter**، لتقييم أنماط سلوك البحث عن عمل. على سبيل المثال، إذا كان لدى موظف ملف تعريف عام وقام بتحديث تعليمه أو تاريخه الوظيفي أو انضم إلى مجموعة مهنية - وقام بهذه الأنشطة أو غيرها في مناسبات متعددة خلال فترة زمنية محددة - فسيزيد برنامج **Joberate** تدريجيا من "درجة J" الخاصة به. لا تقيس درجة J أنشطة البحث عن عمل فحسب، بل تتبع أيضا الأنشطة الأخرى المرتبطة بها. بمجرد أن تصل درجة J الخاصة بالموظف إلى رقم معين ثم تتجاوز، يزداد احتمال تركه العمل في وقت ما خلال الـ 120 يوما القادمة إذا لم يتخذ أي إجراء لمنع ذلك. حتى الآن، أثبتت هذه الدرجة دقتها في أكثر من 90% من الحالات على مدى أكثر من أربع سنوات. (Schweyer 2018, 5)

يمكن للمؤسسات اكتساب فهم أعمق للدوافع الكامنة وراء إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي، ويمكن لهذه الرؤية الدقيقة أن تعزز تطوير استراتيجيات مستهدفة لتحسين تجربة الموظفين، وزيادة الإنتاجية، كما تمكن التحليلات التنبؤية في مجال الموارد البشرية المؤسسات من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، مما يحسن جوانب مختلفة من إدارة المواهب. من خلال الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل كميات هائلة من البيانات، يمكن للمؤسسات اكتساب رؤية قيمة تحسن عملية التوظيف والتعيين، يمكن أن تساعد هذه الرؤية في تحديد أنسب المرشحين للتوظيف، والتنبؤ باحتمالية نجاحهم في الدور، وتقييم مدى ملاءمتهم لثقافة المؤسسة وأهدافها كما يمكن هذا الفهم العميق قسم الموارد البشرية من وضع خطط تطوير شخصية مصممة خصيصا لكل موظف، مما يعزز ثقافة التعلم والنمو المستمر، ويمكن للذكاء الاصطناعي تسهيل تحديد القادة الناشئين والأفراد ذوي الإمكانيات العالية داخل المؤسسة، ومن خلال تحليل عوامل مختلفة، مثل نتائج المشاريع، وأنماط التعاون، وسلوكيات صنع القرار، يمكن للذكاء الاصطناعي توفير رؤية ثاقبة حول مسار القيادة المستقبلي، مما يمكن قسم الموارد البشرية من رعاية هذه المواهب وتطويرها بشكل استباقي، مما يضمن وجود خطة تعاقب وظيفي قوية في المؤسسة، كما تمكن التحليلات التنبؤية إدارة الموارد البشرية من تعزيز استراتيجيات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها من خلال فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على جذب الموظفين ومشاركتهم والاحتفاظ بهم (Alabi, et al. 2024, 140)

✧ تعزيز التصميم التنظيمي الرشيق

تساهم التحليلات التنبؤية في تصميم هياكل تنظيمية مرنة وسريعة الاستجابة من خلال توفير فهم أعمق لديناميكيات القوى العاملة، وأداء الفريق، وفعالية المؤسسة ومن خلال تحليل أنماط التعاون، ونتائج المشاريع، وبيانات مشاركة الموظفين، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين تكوين الفريق، وهياكل القيادة، وتصميمات سير العمل لتعزيز الابتكار والإنتاجية. يمكن هذا العمق في الرؤية المؤسسات من إنشاء فرق عمل مرنة ومتعددة الوظائف، قادرة على قيادة المبادرات الاستراتيجية والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة علاوة على ذلك، تسهل التحليلات التنبؤية تحديد المواهب القيادية الناشئة والأفراد ذوي الإمكانيات العالية، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من بناء مسار قيادي استباقي يتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى ويتسخر هذا العمق في الرؤية الذي توفره التحليلات التنبؤية، يمكن لمحترفي الموارد البشرية تطوير مناهج استباقية ورشيقة واستراتيجية لإدارة المواهب، والتعلم والتطوير، وتصميم المؤسسات، مما يمكن مؤسساتهم في نهاية المطاف من تحقيق نجاح مستدام في بيئة ديناميكية وتنافسية متزايدة (Alabi, et al. 2024, 140)

المطلب الثاني إدارة المواهب التنظيمية

شهد العالم تغيرا سريعا في ديناميكيات العمل، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الآن على استدامة الأعمال من خلال الأفراد، وتعتمد المؤسسات بشكل متزايد على المواهب، حيث تسعى المؤسسات إلى ترسيخ مكانتها كعلامات تجارية قوية كجهة توظيف من خلال تحسين عملية إدارة المواهب، لتصبح إدارة المواهب الآن مجالا استراتيجيا بالغ الأهمية لنجاح المؤسسات وبقائها.

1- مفهوم إدارة المواهب

إدارة المواهب هي عملية استقطاب وتحديد وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي القيمة المحددة للمنظمة بشكل منهج. وقد نشأت إدارة المواهب كأسلوب عالمي لتعزيز تحفيز الموظفين وأدائهم. وتأكيدا على ذلك، أثبتت غالوب أن الشركات التي طبقت مبادرات فعالة لإدارة المواهب سجلت زيادة في الربحية بنسبة 21% في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما شهدت الشركات التي تتمتع بإدارة أداء قوية ارتفاعا في أداء الأعمال بنسبة 40%، يتم تحديد مصير المنظمة من خلال مواهبها (الموظفين)، الذين يمكنهم دفع المنظمة إلى زيادة الأداء. وهذا يؤكد التأكيد على أن الخبرة الفنية للموظف تؤثر على إنتاجية الموظف والتي ترتبط نظريا بنظرية رأس المال البشري كمبادرة لإدارة المواهب (Ofori Appiah et kofi Boateng 2025, 34)

تعرف إدارة المواهب بأنها عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد المنتجين والمنخرطين (Umaira, Waqasb et Mrugalskac 2024, 1095)

يعرف كولينجز وميلاحي (2009) إدارة المواهب الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديد المناصب الرئيسية التي من شأنها أن تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وتشمل أنشطة إدارة المواهب إدارة أنشطة مثل استقطاب المواهب، وتطويرها، وتنقلها، وتطوير المسار المهني، وتخطيط الخلافة وتشمل العناصر الثلاثة المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة المواهب: التحديد المهيّج للمناصب الرئيسية، وتنمية قاعدة من الموظفين ذوي الأداء العالي والإمكانات العالية، وهيكّل موارد بشرية يدعم الأعمال من حيث شغل المناصب الرئيسية وزيادة مشاركة الموظفين. يعد التحديد المبكر للمواهب أمراً بالغ الأهمية لتحقيق نتائج أفضل فيما يتعلق بالمواهب التي تم تحديدها، تعتمد فعالية إدارة المواهب داخل المؤسسة أيضاً على كيفية دمج المؤسسة للأنظمة والعمليات والممارسات في العقود السابقة، كان اتجاه المؤسسات يتمثل في استقطاب الموظفين من مؤسسات أخرى تمتلك المهارات المطلوبة، وكان ذلك استجابة للبيئة المتغيرة وقد خلقت وتيرة التغير السريع في التكنولوجيا تحدياً للمؤسسات لأن المهارات المطلوبة ليست متاحة بسهولة للاستقطاب، مما أعاد المسؤولية إلى المنظمة للتنبؤ باحتياجاتها من المهارات المستقبلية، إن استقطاب الموظفين من المنظمات الأخرى مع قيامهم أيضاً بالانتقام من خلال استقطاب موظفيك الرئيسيين ليس خطة مستدامة فيما يتعلق بإدارة المواهب، ويجب أن تتجه الطاقة بدلاً من ذلك نحو الاحتفاظ بالموظفين القيمين. (Modise 2019, 10)

2- أهمية إدارة المواهب

تشير إدارة المواهب إلى الإنجازات والإجراءات المستخدمة لتسهيل التحديد المهيّج للموظفين الموهوبين، وتطويرهم، واستقطابهم، وإشراكهم، والاحتفاظ بهم، ممن يقدمون للمنظمات قيمة أو ميزة تنافسية محددة، وعلى الرغم من التدقيق الدقيق في عمليات إدارة المواهب، تواجه المنظمات تعقيدات عند العمل مع الموظفين الموهوبين بسبب عدم استقرار السوق المتزايد والأوضاع السياسية المتغيرة بسرعة، فعلى الرغم من اعتبار الموظفين الموهوبين موارد استراتيجية حصرية وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة إلا أنه عملياً، يعتبر نقص المهارات والكفاءات الأساسية عائقاً حاسماً أمام نمو المنظمات، ويتفاقم في الأسواق الناشئة بسبب النقص الخطير في المواهب (Shah, et al. 2024, 642)

لعبت إدارة المواهب، التي تركز على استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات، دوراً هاماً في استراتيجيات المؤسسات في السنوات الأخيرة وانطلاقاً من هدفها الرئيسي المتمثل في ضمان تعيين الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة، وتزويدهم بالمهارات والحوافز اللازمة لنجاح الأعمال، تقدم إدارة المواهب فوائد جمة لصاحب العمل والموظف. ومن أهم جوانب إدارة المواهب تأثيرها على نوايا دوران الموظفين داخل المؤسسة. فمن خلال الاستثمار في تطوير الموظفين، وتوفير فرص الترقّي الوظيفي، وتعزيز بيئة عمل

إيجابية، تسهم مبادرات إدارة المواهب في رفع مستويات الرضا الوظيفي والمشاركة بين الموظفين. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم والتقدير لمساهماتهم، يقل احتمال تفكيرهم في ترك المؤسسة. (Ofori, Appiah et kofi Boateng 2025, 34)

تدعم ممارسات إدارة المواهب أصحاب العمل بشكل كبير في توظيف وتطوير موظفين يتمتعون بإنتاجية عالية. وتعد ممارسات وعمليات إدارة المواهب (أي تحديد المواهب، وتطويرها، واستقطابها، وثقافتها، والاحتفاظ بها)، من خلال تحسين الأداء، بارزة في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتحديد، يساعد تحديد المواهب المؤسسات المتعلمة على تقييم وتدقيق الموظفين الجدد المحتملين ذوي الأداء الجيد. كما يساعد تحديد المواهب قيادة المؤسسات المتعلمة على تعديل القرارات والإجراءات الإدارية بما يتناسب مع الأداء. وبالمثل، من خلال تطوير المواهب، تحفز إدارة المؤسسة الموظفين من خلال تقديم ملاحظات بناءة تلبي احتياجات تطويرهم المهني. تهتم قيادة المنظمة بتعزيز تعلم الموظفين وتطويرهم المهني. علاوة على ذلك، تشجع ثقافة المواهب المنظمة على زيادة مزايا الموظفين ورواتبهم المرتبطة بالسوق، بما يتوافق مع تطورهم المهني وأدائهم.

وفيما يتعلق بالاحتفاظ بالمواهب، توفر المنظمات للموظفين سبلا لتجنب الرتابة، وتضع أوصافا وظيفية ومعايير أداء موحدة. كما يحفز قيادة منظماتهم الموظفين من خلال استخدام الموارد المتاحة، بالإضافة إلى توافر الوقت والمواد. كما تتواصل الإدارة مع الموظفين بشأن الهدف المشترك للمنظمة وأجندتها. الموظفون الذين يرون أن شركتهم قد اعترفت بهم كمواهب هم أكثر عرضة لإظهار عقود نفسية علنية من أولئك الذين يعتقدون أنهم ليسوا كذلك، ولممارسات إدارة المواهب تأثير على الميزة التنافسية المستدامة. يشير ألتيندا (2018) إلى أن إدارة المواهب مفهوم جديد لزيادة رضا الموظفين وأداء الشركة. تؤثر ممارسات إدارة المواهب الفعالة بشكل كبير على الموارد البشرية، وهي العنصر الأكثر أهمية في بقاء الشركة. كما تعد إدارة المواهب وحدة وظيفية أساسية في المؤسسة لتعزيز الأداء الإنتاجي للموظفين حيث تؤدي إدارة المواهب إلى أداء أعلى ورضا أكبر للموظفين (Shah, et al. 2024, 649)

المطلب الثالث إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي

تشير النظرة القائمة على إلى أنه على الرغم من أن المعرفة التنظيمية غير ملموسة، إلا أنها تعتبر الآن من أهم الأصول التي تولد ميزة تنافسية للمؤسسات. فالعالم يتجه نحو "اقتصاد قائم على المعرفة"، كونها أحد الأصول التنظيمية الأساسية التي ينبغي على جميع الشركات الاهتمام بها. في ظل الاقتصاد العالمي الحالي، تعتبر المعرفة موردا استراتيجيا وتنافسيا للمؤسسات. من وجهة نظر بلاكلر أصبحت المعرفة واحدة من السمات الرئيسية للمجتمعات ما بعد الصناعية. يسلط زوستر وماسيج الضوء على العلاقة القوية بين

الابتكار وامتصاص المعرفة، مشيراً إلى أن وجهة النظر القائمة على المعرفة تربط المعرفة بالأداء التنظيمي المتفوق، وترى أنها أهم مورد استراتيجي والأساس الضروري للابتكار والميزة التنافسية يضيف أن وجهة النظر القائمة على المعرفة تكمل وجهة النظر القائمة على الموارد، حيث تتمتع الأصول غير الملموسة بقيمة كبيرة. ترى وجهة النظر القائمة على المعرفة المنظمات ككيانات غير متجانسة محملة بالمعرفة، والتي تعمل كسمة مميزة تضمن ميزة تنافسية مستدامة. علاوة على ذلك، يصعب تقليد المعرفة، مما يجعلها الأساس للتميز المستدام. فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر باستمرار في التعلم واكتساب المعرفة الجديدة كوسيلة لتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية. (Firman, 2023)

يؤكد تورولجا ونجاز أن عمليات إدارة المعرفة تنطوي على مشاركة المعرفة وتطبيقها داخل الشركة للحصول على ميزة تنافسية. تعتمد هذه العمليات على الأفراد وممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتعليم والتطوير ومشاركة الموظفين والتعويضات والمكافآت. ونتيجة لذلك، اقترح العديد من المؤلفين وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، مما يشير إلى أن القدرة على إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على قدرات إدارة المعرفة.

ومن هذا المنظور، يمكن اعتبار المعرفة أهم مورد استراتيجي لضمان بقاء المنظمة ونجاحها على المدى الطويل. وبالتالي، ترتبط إدارة الموارد البشرية بالسياسات والممارسات والأنظمة التي يمكن للمنظمات استخدامها للتأثير على سلوك ومواقف وأداء موظفيها. يتضح أن إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مترابطتان، حيث أن المعرفة متأصلة بطبيعتها في أذهان الموظفين ويمكن تطبيقها على المهام الإنتاجية. بشكل عام، يتطلب الوصول إلى المعرفة توليد ومعالجة التحديات التي تستلزم تطوير ممارسات الموارد البشرية وتحفيز الموظفين على المشاركة في مبادرات إدارة المعرفة. (Terfa , Hamla et Altaqqi 2025, 26-27)

وتشمل إدارة المعرفة بشكل أساسي ممارسات تحديد المعرفة واكتسابها وإنشائها وتخزينها ومشاركتها واستخدامها من قبل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة ومن منظور القدرات التنظيمية، تتكون إدارة المعرفة من التكنولوجيا والهيكل والثقافة، إلى جانب بنية عملية المعرفة المتمثلة في الاكتساب والتحويل والحماية. وتعتبر هذه العوامل أساسية لشروط المنظمة الأساسية لاستراتيجية إدارة معرفة فعالة. تتكون استراتيجيات إدارة المعرفة من ثلاث عمليات مترابطة: اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة. إن كيفية تفاعل الشركات مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة تحدد كفاءة إدارة المعلومات الخارجية، مما يؤثر بدوره على قدرة الشركات على تنفيذ الابتكار المفتوح (Lam , et al. 2021, 4)

ويعتبر الابتكار نموذجا تجاريا مفتوحا جديدا يمكنه إلهام المعرفة المتنوعة لتحويلها إلى نتائج إبداعية يوفر الابتكار المفتوح آليات للمؤسسات لاستغلال تدفقات المعرفة الداخلة والخارجة لتصبح أكثر إبداعا يمكن للشركات اعتماد الابتكار المفتوح لتحسين عملية الابتكار الداخلية من خلال الاستفادة من الموارد الخارجية تزداد أهمية الابتكار في خلق المزايا التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، بالإضافة إلى المساهمة في نموها وازدهارها وقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة أن الشركات التي تمتلك قدرة ابتكارية قوية يمكنها اغتنام فرص السوق في الوقت المناسب، وبالتالي الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات الخارجية ومتطلبات العملاء ويعتمد تحقيق هذا الهدف بشكل كبير على قدرة المدير على تحديد العوامل المؤثرة في الابتكار. لم يعد السعي إلى الكفاءة والنمو المستدام يقتصر على تخصيص الموارد الطبيعية المحدودة الحالية، بل يتعداه إلى الابتكار وخلق الأصول الفكرية وهذا أمر بالغ الأهمية في حالة المؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، إذ يعد تحسين القدرة على الابتكار شرطا لا مفر منه للبقاء والنمو طويل الأجل. ويعتبر الابتكار المفتوح نموذج أعمال مفتوحا جديدا يمكنه إلهام المعرفة المتنوعة وتحويلها إلى نتائج إبداعية وبعبارة أخرى، يوفر الابتكار المفتوح آليات للمؤسسات لاستغلال تدفقات المعرفة الداخلة والخارجة لتصبح أكثر إبداعا ويزداد أهمية الابتكار في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، بالإضافة إلى المساهمة في نموها وازدهارها وقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة أن الشركات التي تمتلك قدرة ابتكارية قوية يمكنها اغتنام فرص السوق في الوقت المناسب، وبالتالي، الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات الخارجية ومتطلبات العملاء (Lam , et al. 2021, 4)

تتيح القدرة العالية على الابتكار للشركات توليد قيم ومعتقدات أساسية ترشد الموظفين إلى تحويل المعرفة إلى أصول فكرية جديدة، مثل تحسين المنتجات والخدمات والعمليات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية الحالية، مما يضمن بدوره بقاء المؤسسات على المدى الطويل وتنميتها المستدامة، كما تساعد القدرة على الابتكار الشركات على التعامل مع تعقيد بيئة الأعمال وظهورها. يرتبط الابتكار التنظيمي ارتباطا وثيقا بإنشاء واستغلال موارد المعرفة المتاحة داخل المؤسسات. وبصورة أكثر تحديدا، يمكن لإدارة المعرفة أن تلعب دورا هاما في دعم الابتكار ورعايته (Lam , et al. 2021, 4)

يمكن القول إن إدارة المعرفة الفعالة يمكن أن تسهم في تعزيز المزايا التنافسية للشركات، والتركيز على العملاء، وعلاقات الموظفين وتطويرهم، والابتكار، وخفض التكاليف. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات، مما يعني أن تطبيق الممارسات المذكورة أعلاه سيؤدي إلى ابتكار عملياتي ومن خلال تصميم وتطبيق نظام لتبادل المعرفة، تجبر الشركات على إجراء تغييرات في عقلية

التشغيل التقليدية المتعلقة بإدارة الملكية الفكرية، وأساليب عمل الموظفين من خلال تبني عمليات وتخصصات وثقافات جديدة. (Lam , et al. 2021, 4)

المطلب الرابع الذكاء العاطفي والمرونة النفسية في تطوير الكفاءات

1- المرونة النفسية

نظرا لوابل الأحداث والتجارب المسببة للتوتر في الحياة والعمل، يعمل جهازنا العصبي اللاإرادي البشري بعملية تعافي مدمجة، تسمى الجهاز العصبي الباراسمبثاوي يعوض تنشيط هذا الجهاز معظم آثار تنشيط الجهاز العصبي السمبثاوي المزمن، من بين الفوائد زيادة أداء الجهاز المناعي للشخص، وزيادة التعقيد المعرفي، والإبداع، وفهم البيئة، وتكوين الخلايا العصبية، تسمى قدرة الفرد على تفعيل الجهاز العصبي الباراسمبثاوي بالمرونة. فالمرونة هي سلسلة متصلة من التكيف بمعنى أوسع، المرونة ضرورية للتعافي من التوتر والإجهاد المزمن والضغط النفسي حاليا.

يعرف لوثار المرونة بأنها عملية ديناميكية تختلف عن مرونة الأنا. ويقال إن كلا من مقياسي الصلابة والعزيمة يسهمان في النتائج الجسدية للمرونة. (Liu et Boyatzis 2022, 3-5)

ان مفهوم المرونة من وجهة نظر واجنيلد ويونغ (1993) هي قدرة الفرد على التكيف، وتتمتع بخصائص مترابطة من الاتزان، والمثابرة، والاعتماد على الذات، والمعنى، والوحدة الوجودية. (Chikobv1 et Harunavamwe 2022, 2)

تختلف المرونة عن الصلابة فهي سلوك مكتسب مدفوع بالأخلاق، من حيث "السمة الشخصية" للفرد، قادر على الصمود (أو النهوض) في أوقات الشدائد والصدمات، محافظا على حياة صحية وسليمة (Kamboj et Garg 2021, 3).

ويعد فهم العواطف، وإدارتها، والعلاقات الشخصية أمرا بالغ الأهمية في عملية تعزيز فهم العواطف الكامنة في الذات يمكن أن يؤدي إلى مزيد من المعلومات حول ديناميكيات العلاقات الشخصية والجماعية، مما يمنح الناس مزيدا من القدرة على التصرف، والفعالية الذاتية، مما يؤدي إلى مرونة على مستوى الفرد والجماعة، في صميم كل من هذه التجارب، يكمن أحد نمطين: إدارة الشخص لحالته العاطفية، أو بناء علاقات أفضل مع الآخرين والحفاظ عليها (أي إدارة عواطفه معهم). تسمى هذه القدرات الذكاء العاطفي والاجتماعي (Liu et Boyatzis 2022, 3-5)

2- الذكاء العاطفي والاجتماعي

يعود مفهوم الذكاء العاطفي إلى أعمال تشارلز داروين (1872/1965) حول التعبير العاطفي في البقاء والتكيف ويعزى الاهتمام الواسع الحالي بهذا المفهوم إلى الأهمية المتزايدة للحالات النفسية الإيجابية

والازدهار في مكان العمل. تم تناول الذكاء العاطفي، يعرفه جولمان بأنه القدرة على إدراك وتنظيم العواطف لدى الفرد ولدى الآخرين لتحقيق أداء عمل ناجح. حدد جولمان (1995) خمس مكونات تشمل الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية يمكن الذكاء العاطفي الأفراد من تقييم بيئتهم بدقة، والتعبير عن التعاطف، والتفكير وفقاً لأولوية المشكلات (Harunavamwe 2022, 2)

يعرف الذكاء العاطفي في الأساس بأنه قدرة الشخص على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، بما في ذلك بناء علاقات مع الآخرين والحفاظ عليها، ويصف مايرو نموذج الذكاء العاطفي بأنه القدرة على تمييز العواطف ويتكون من أربع قدرات مترابطة بشكل معتدل: القدرة على إدراك العواطف واستيعابها وفهمها وتنظيمها. وينظرون إلى الذكاء العاطفي على أنه وثيق الصلة بالذكاء المعرفي كما وصف الذكاء العاطفي والاجتماعي بأنه قدرة مرتبطة بما يمكن تسميته بالذكاء المعرفي. (Liu et Boyatzis 2022, 3-5)

الذكاء العاطفي هو القدرة على فهم مشاعر الآخرين وتنظيم مشاعر الفرد والتحكم فيها وهو أيضاً عامل يؤثر على الإنجازات الأكاديمية والدافعية ويمكن تطويره من خلال التعليم والتدريب (Hwang et Kim 2023, 2)

ينقسم الذكاء العاطفي إلى مفهومين: القدرات والسمات. فالذكاء العاطفي هو القدرة على معالجة المعلومات العاطفية بطريقة دقيقة وفعالة. ويدمج الذكاء العاطفي في فئات الشخصية، على سبيل المثال، الوعي الذاتي، والدافع الذاتي، وتقدير الذات، والسعادة، والتعاطف، والتفاؤل، ومهارات التعامل مع الآخرين (Collado-Soler, Trigueros et Aguil 2023, 1365)

عزز جولمان (1995، 1998) الطبقة الفسيولوجية استخدام علم الأعصاب والأنظمة الهرمونية المستخدمة لشرح الأساس الفسيولوجي للذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. وقد انبثقت الكفاءات الفعلية التي تم تحديدها من مئات الدراسات الاستقرائية التي بدأت بالرجوع إلى المعايير واختيار العينات بناء على فعالية الأداء في مجموعة واسعة من الوظائف في العديد من دول العالم ثم طرح مفهوم الذكاء العاطفي الاجتماعي ككفاءة لدراسة المستوى السلوكي للبنية. ويؤكد بوياتزيس وسالا (2004) أن الذكاء العاطفي الاجتماعي يجب أن يكون قابلاً للملاحظة في السلوك، وأن يرتبط بنتائج الحياة الواقعية (مثل الأداء الوظيفي). هناك مجموعتان من الذكاء العاطفي السلوكي: الأولى هي إدراك وإدارة مشاعر الذات لتحقيق نتائج فعالة؛ والثانية هي إدراك وإدارة مشاعر الآخرين لتحقيق نتائج فعالة أو أفضل مقياس الذكاء العاطفي السلوكي الأكثر استخداماً هو مقياس بوياتزيس-جولمان، وهو جرد الكفاءة العاطفية والاجتماعية وهناك 12 كفاءة مقاسة مجمعة في أربع مجموعات: الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. تظهر

التحليلات التلوية أن هذه المقاييس لها أقوى ارتباط بالأداء من بين أنواع مقاييس الذكاء (Liu et Boyatzis 2022, 3-5)

ان استخدام التدريب أو المساعدة بالتعاطف التركيز على الآخر. وللاستعانة بالموارد الداخلية لتغير الشخصية، تسلط نظرية تقرير المصير الضوء على أهمية ثلاث احتياجات نفسية في التحفيز: الكفاءة، والارتباط، والاستقلالية فالشعور بالكفاءة، أو الشعور بالفعالية، يعزز الدافع الداخلي عندما يقترن بالشعور بالاستقلالية والدعم الاجتماعي الناتج عن الترابط، يكون الأفراد أيضا محفزين خارجيا عندما يتماهون مع قيم معينة من خلال عمليتي الاستيعاب والتكامل. بهذه الطريقة، يحفز الأفراد على القيام بسلوك يتوافق مع قيمهم الشخصية.

ينظر تايلور أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في الشعور بالكفاءة والارتباط والاستقلالية من خلال الاكتشافات الخمسة. وبالتالي، سيولد الشعور بالكفاءة والارتباط والاستقلالية دافعا داخليا وخارجيا لدى الأفراد. ومن ثم، يستدام جهد التغير من خلال الدوافع الداخلية والخارجية. ويتمتع الأفراد الذين يلبون الاحتياجات الداخلية الثلاثة من خلال هذه العملية بمستوى أعلى من الرفاهية اليومية (Liu et Boyatzis 2022, 5)

جدول رقم (06) يوضح كفاءات الذكاء العاطفي الاجتماعي في ادارة التوتر المهني

نوع التوتر	الذكاء العاطفي	الذكاء الاجتماعي
مزمن	إدارة الذات استخدام الوعي الجسدي ومؤشرات الحالات العاطفية العميقة القدرة على التكيف الانخراط في أنشطة التجديد عدة مرات كل يوم، ويفضل بجرعات أقصر لكسر دورة هرمونات التوتر الانخراط في مجموعة متنوعة من أنشطة التجديد بانتظام للتشتيت	إدارة الآخرين والعلاقات علاقات الرعاية مع الآخرين المساعدة والتدريب بتعاطف رؤية مشتركة وإحساس بالهدف مع الآخرين

علاقات الرعاية مع الآخرين المساعدة والتدريب بتعاطف رؤية مشتركة وإحساس بالهدف مع الآخرين	إعادة التقييم المعرفي ضبط النفس العاطفي استراتيجيات التأقلم النشطة لتخفيف الأعراض زيادة وتيرة أنشطة التجديد كل يوم مثل التنفس العميق والتأمل واليوغا والصلاة وما إلى ذلك لمقاطعة دورة هرمونات التوتر توسيع أنواع أو تنوع أنشطة التجديد	حاد
المساعدة والتدريب بتعاطف رؤية مشتركة وإحساس بالهدف مع الآخرين	إعادة التقييم المعرفي استراتيجيات التأقلم النشطة لتخفيف الأعراض زيادة وتيرة أنشطة التجديد كل يوم مثل التنفس العميق والتأمل واليوغا والصلاة وما إلى ذلك توسيع أنواع أو تنوع أنشطة التجديد	صادم

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Liu et Boyatzis 2022, 7)

كما تشير نظرية "التوسع والبناء" للمشاعر الإيجابية لفريدريكسون (2004) إلى أن المشاعر الإيجابية تبني، مع مرور الوقت مهارات الفرد وموارده، من خلال توسيع وعيه وتشجيع الأفكار والأفعال المبتكرة والاستكشافية. ويشير فريدريكسون وجوينر إلى أن التصاعد التدريجي للمشاعر الإيجابية عادة ما يوازن تأثير أي ظروف سلبية على الفرد، مما يؤدي في النهاية إلى جودة الرفاهية العاطفية والنفسية ومن المرجح أن يعيش المهنيون الذين يتمتعون بالوضوح بشأن مشاعرهم ومشاعر الآخرين وتجاربهم العاطفية حياة صحية عاطفياً، فالذكاء العاطفي العالي هو سمة من سمات المزاج الإيجابي العالي، مما يؤثر على رفاهية المعلم وقدرته على التأقلم والتكيف والمشاركة في العمل. (Kamboj et Garg 2021, 2-3).

4- دور الذكاء العاطفي في بيئة العمل

يرسي الذكاء العاطفي الأساس لتأثير الانخراط في العمل على المرونة. فالموارد الشخصية تأثيراً إيجابياً على الانخراط في العمل، مما يعزز بدوره الموارد الشخصية كما أن الذكاء العاطفي والانخراط في العمل، علاقات مهمة بالمرونة. فالموظفين المنخرطين في العمل يتمتعون بطاقة عالية، وثقة بالنفس، ويمارسون تأثيراً على الأحداث التي تؤثر على حياتهم. إن اعتقادهم بقدرتهم على التعامل مع مختلف ضغوطات العمل يعزز ثقتهم بأنفسهم، مما يسمح لهم باستخدام استراتيجيات تكيف تكيفية وتحمل المواقف الصعبة دون أن يثقل كاهلهم. وجادل شوارزر ووارنر بأن الثقة بالنفس تنشط الآليات العاطفية والتحفيزية والسلوكية في المواقف الصعبة، مما يعزز المرونة. يتمتع الأفراد ذوو الذكاء العاطفي بالقدرة على مواجهة التجارب

العاطفية. هذه القدرة على إدارة وتنظيم العواطف تولد شعورا مستمرا بالرضا والقدرة على المشاعر الإيجابية

ومن خلال قدرتهم على إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين بفعالية، يحافظون على طاقتهم البدنية والمعرفية، ويبقون منخرطين معرفيا في مهام العمل عندما ينخرط الأفراد معرفيا، فإنهم يتمتعون بمزاج إيجابي مرتبط بالعمل (حيوية، تفاني، انهماك). وقد أشار دي وال وبينار إلى أن الموظفين الذين يمرون بهذه المزاجات المرتبطة بالعمل يتمتعون بطاقة عالية، وثقة بالنفس، ويمارسون سيطرة على بيئتهم. إن امتلاك الكفاءة الذاتية والقدرة على التحكم في البيئة يعزز المرونة، حيث يمتلك الأفراد الثقة والمهارة اللازمة للتعامل مع العديد من تحديات الممارسة المهنية لذلك، يمكن استخدام الذكاء العاطفي كركيزة أساسية للأفراد لتطوير مزاج إيجابي ومهارات التأقلم. أوضح شوت ولوي أن التنظيم الذاتي العاطفي يسهل على الفرد إتقان أحداث مكان العمل وردود أفعاله تجاهها. ونتيجة لذلك، من المرجح أن يحقق الأفراد نتائج إيجابية مثل الانخراط في العمل. يؤكد وينجاردن وبويل بأن الموظفين المنخرطين يصممون وظائفهم لخلق بيئة عمل أكثر ملاءمة وتحديا. يؤدي خلق بيئة عمل غنية بالموارد ومليئة بالتحديات إلى نتائج إيجابية مثل المرونة (Harunavamwe 2022, 8)

المطلب الخامس تصميم تخطيط خلافة القيادة

شكل رقم (25) يوضح مراجعة تخطيط الخلافة لتطوير البراعة من خلال إعادة النظر في نموذج

خلافة القيادة ذي الأربعة مربعات

أصحاب الأداء العالي/ذوي الإمكانيات المنخفضة

(متوسطو المخاطر/الراكبون؟)

ما هي معايير الأداء التقليدية لأصحاب الأداء

العالي؟ هل هم حقًا ذوو مخاطرة متوسطة وعرضة

للركود من حيث الإمكانيات؟

ما هي نماذج سلوكيات الرعاية التي يحتاجها

الموظفون لدعم هذا التصنيف؟

بناءً على ما سبق، ما هي مراجعات تقييم الأداء التي

يجب إجراؤها على هذه الفئة إذا كانت هناك

فجوات في الرعاية؟

أصحاب الأداء العالي/ذوي الإمكانيات العالية

(منخفضي المخاطر/النجوم؟)

ما هي معايير الأداء التقليدية لأصحاب الأداء

العالي/ذوي الإمكانيات العالية؟ هل هم حقًا نجوم

صاعدة منخفضة المخاطر؟

ما هي نماذج سلوكيات الرعاية التي يحتاجها

الموظفون لدعم هذا التصنيف؟

بناءً على ما سبق، ما هي مراجعات تقييم الأداء التي

يجب إجراؤها على هذه الفئة إذا كانت هناك

فجوات في الرعاية؟

أصحاب الأداء المنخفض/ذوي الإمكانيات

المنخفضة (عاليو المخاطر/المغادرون؟)

ما هي معايير الأداء التقليدية التي يجب تحديدها

لأصحاب الأداء المنخفض/ذوي الإمكانيات

المنخفضة؟ هل هم حقًا ذوو مخاطرة عالية ويجب

إبعادهم؟

ما هي نماذج سلوكيات الرعاية التي يحتاجها

الموظفون لدعم هذا التصنيف؟

ما هي مراجعات تقييم الأداء التي يجب إجراؤها

على هذه الفئة إذا كانت هناك فجوات في الرعاية؟

أصحاب الأداء المنخفض/ذوي الإمكانيات العالية

(متوسطي المخاطر/غير مثبتي الكفاءة؟)

ما هي معايير الأداء التقليدية التي يجب تحديدها

لأصحاب الأداء المنخفض/ذوي الإمكانيات العالية؟

هل هم حقًا متوسطي المخاطر/غير مثبتي الكفاءة؟

ما هي نماذج سلوكيات الرعاية التي يحتاجها

الموظفون لدعم هذا التصنيف؟

ما هي مراجعات تقييم الأداء التي يجب إجراؤها

على هذه الفئة إذا كانت هناك فجوات في الرعاية؟

الإمكانيات

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Jackson et Dunn-Jensen 2021, 281)

المبحث التاسع التحديات الناشئة لتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول تحديات تطوير الموارد البشرية

يمكن أن يستفيد مجال تطوير الموارد البشرية من فهم العمليات والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة لا سيما في المجالات التي تحسن فيها أداء الموظفين وفعاليتهم. ومن التحديات التي يواجهها متخصصو تطوير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية نقل المعرفة، الصريحة والضمنية، بين الموظفين والفرق والأقسام هناك استراتيجيتان رئيسيتان لمشاركة المعرفة: استراتيجية التدوين واستراتيجية التخصيص، تعتمد استراتيجية التدوين على إعادة استخدام المعرفة الصريحة، بما في ذلك وثائق مثل تقارير مشاريع العمل السابقة، والدروس المستفادة، وأفضل الممارسات. تتوافق استراتيجية التدوين هذه مع عمليات المشاركة والتجسيد التي وضعها وينجر (1998) داخل مجتمعات الممارسة. كما أنها تتوافق مع التعلم القائم على الممارسة. من خلال الاستفادة من العمل الحالي، يمكن للمنظمة أن تكون أكثر كفاءة بكثير نتيجة لعدم إعادة اختراع العجلة والتعلم من التجارب السابقة. تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً من خلال جمع هذه الوثائق الصريحة وحفظها في مستودعات وبوابات. في الوقت نفسه، تركز استراتيجية التخصيص على التواصل بين الأفراد، حيث يتمثل الهدف في تمكين الموظفين من التواصل مع الخبراء ومعرفة الضمنية، بما في ذلك الخبرات والمهارات والمعرفة الفنية، بشكل فوري. تحتاج المنظمات التي تحتاج إلى أن يجد موظفوها خبراء أساسيين بشكل فوري، مثل المنظمات الاستشارية التي تسعى إلى كسب تعاقد مع عميل أو شركة نفط تواجه أزمة في أحد مواقع الحفر التابعة لها، إلى معرفة من الأشخاص الذين يلجأ إليهم هم الأشخاص المفضلون. على الرغم من إمكانية تعايش كلتا الاستراتيجيتين داخل أي مؤسسة (FREDERIC, 2000, p. 125)

يمكن أن يؤثر تحليل الشبكات الاجتماعية على تدخلات إدارة الموارد البشرية على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. إن اعتماد منظور علاقتي أو شبكي لتحليل هذه العمليات والممارسات يسهل فهم أعمق لعمليات إدارة الموارد البشرية. من المهم أيضاً فهم طبيعة مهمة العمل (مثل مهمة تنطوي على الابتكار) من حيث صلتها بشبكة علاقات الشخص وهذا له آثار على تدخلات تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين فعالية الموظفين وأدائهم من خلال التدريب والتوجيه ومبادرات توجيه وتأقلم الوافدين الجدد، وذلك من خلال التأكيد على أهمية ربط الموظفين بالخبراء المتخصصين وصانعي القرار الرئيسيين. على المستوى الفردي، يسهل نظام تحليل الشبكات الاجتماعية تحديد الجهات المركزية أو الوسطاء في شبكة العمل والموظفين على الهامش. وهذا يساعد متخصصي تنمية الموارد البشرية على وضع تدخلات لاكتساب المعرفة ونقلها والاحتفاظ بها بين الأفراد. يمكن إقران الموظفين المركزيين، الخبراء في مجال

تخصصهم أو صناع القرار الرئيسيين، بموظفين هامشين كجزء من مبادرة توجيهية للموظفين الجدد، بهدف نقل المعرفة الضمنية (مثل خبرة الموظف المركزي وتجارب وذاكرته المؤسسية)، ومساعدة الوافد الجديد على التأقلم سريعاً مع شبكة العمل من خلال تسهيل بناء العلاقات.

يطلب من العديد من متخصصي تنمية الموارد البشرية تصميم تدخلات للاحتفاظ بالمعرفة الأساسية إذا كانت لدى الشركة استراتيجية احتفاظ لجمع المعرفة، فعادة ما تتضمن هذه الاستراتيجية جمع وثائق العمل أو إجراء مقابلات مع كبار الموظفين قبل مغادرتهم الشركة. تكمن مشكلة هذا النهج في أنه حتى لو أتاحت هذه المعرفة في مستودعات البيانات، فإنها غالباً ما تصبح "قديمة" وغير فعالة دون التحدث إلى مصدر تلك الخبرة حول سياقها. أكثر ما تفتقده المؤسسات، وخاصة تلك التي تعتمد على استراتيجية التخصيص، هو العلاقات المهمة التي يكتسبها الموظفون المغادرون، وتأثير ذلك على شبكة العمل غير الرسمية للمؤسسة يعد تحليل الشبكات الاجتماعية بمثابة عدسة ترى من خلالها ما سيحدث لشبكة الشركة في حال مغادرة الأشخاص المهمين - الأشخاص المركزيين والوسطاء.

يمكن استهداف الأفراد الذين يلعبون دوراً مركزياً أو وسطاء في الشبكة كجزء من برنامج الاحتفاظ بالمعرفة وكجزء من برنامج الاحتفاظ، يمكن لمحتري تنمية الموارد البشرية رصد ليس فقط ما يعرفه هؤلاء الأفراد الرئيسيون، بل أيضاً من يعرفونهم من حيث العلاقات المهمة. (بن سالم و البدارين، 2016، صفحة 135)

على الرغم من أن الموظفين والقادة الجدد قد يكون لديهم فهم جيد لوصف الوظيفة والخبرة الفنية التي تقوم عليها، إلا أن ما يفتقرون إليه هو الشبكات أو العلاقات الشخصية اللازمة في سياق الوظيفة الجديدة. يعد تحليل الشبكة الشخصية للموظفين - من حيث من هم أعضاء شبكتهم وأنواع الخبرات المتاحة فيها - أداة تعليمية رائعة للموظفين فيما يتعلق بالتدريب الفردي وتخطيط الوظائف. يمكن لمحتري تنمية الموارد البشرية عقد ورش عمل وإرشاد المشاركين خلال عملية تحديد شبكتهم الشخصية (على سبيل المثال، "من هم الأشخاص الذين تلجأ إليهم للمساعدة في العمل؟")، وفهم طبيعة هذه الشبكة (على سبيل المثال، "معظم علاقاتك مع الرؤوسين لغرض الحصول على تقارير الحالة")، ومناقشة أي تحيزات أو مجالات للتحسين (على سبيل المثال، "لا أحد في شبكتك يساعدك في مفاوضات الميزانية، وهو أمر بالغ الأهمية لعملك").

على مستوى المجموعة، يمكن لمحتري تنمية الموارد البشرية مساعدة مديري الأعمال على تحليل وتشخيص أسباب التفكك بين المجموعات ومناقشة الإجراءات اللازمة للتغلب على هذه التحديات. يمكن أن تؤثر الروابط داخل المجموعات، والروابط مع المجموعات الأخرى، وروابط قادة المجموعات مع أقرانهم والمديرين الأعلى مستوى، على أداء المجموعة.

لهذا الأمر آثار على متخصصي إدارة الموارد البشرية (ومديري الأعمال الآخرين) المسؤولين عن توظيف المشاريع (وخاصة المناصب القيادية) وضمان التواصل والتنسيق بين مشاريع المجموعة ووحدات الأعمال. يمكن أن يساعد تحليل الشبكات الاجتماعية لمجموعات العمل المختلفة (مثل وحدات الأعمال والأقسام والإدارات) في تحديد ما إذا كان مستوى تبادل المعرفة داخل المجموعات وفيما بينها كافياً. في نقاط التشرذم في الشبكة، يمكن لمختصين إدارة الموارد البشرية تعيين أفراد في أدوار "الوسطاء" لتسهيل التواصل بين المجموعات وضمان تمرير الخبرات والقرارات الحاسمة إلى الأشخاص المناسبين. كما يمكن لمختصين إدارة الموارد البشرية مساعدة مجموعات الموظفين، وخاصة في المناصب القيادية في فرق المشاريع أو مجتمعات الممارسة. (Parise 2007, 361-364)

المطلب الثاني تحديات تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي

المؤسسة البيروقراطية، التي شكلت في الأصل لحل المشكلات العامة، انخرطت في "أمراض مكتبية". ويعود ذلك إلى ضعف قدرة الموارد البشرية (الحسنية، الجزائري، و منصور، 2014، صفحة 280). ويبدو أن انخفاض مستوى المؤهلات التعليمية لموظفي الخدمة المدنية يصاحبه أيضاً عدم كفاءة الموظفين في التعامل مع المهام والوظائف الميدانية. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من موظفي الخدمة المدنية الذين لا يتمتعون بالكفاءة المثلى (توظيف ناقص)، ولا يزال أداؤهم منخفضاً (تدني الأداء). ووفقاً لروودولد فإن قضايا الموارد المتعلقة بالسلطات المدنية تتمثل في خمسة أمور، وهي:

→ نقص التوجه نحو إدارة الموارد البشرية

→ توزيع موظفي الخدمة المدنية بشكل لا يتماشى مع توزيع العمل والوظائف بين الحكومات والقطاعات والأقاليم

→ نقص حسابات التوجيه لموظفي الخدمة المدنية

→ عدم وجود ارتباط بين الراتب والواجبات والمسؤوليات

→ ضعف نظام المساءلة

ووفقاً لـ BKN فإن المشكلة المتعلقة بجودة موارد الموظفين أربعة (أربعة) أمور:

→ استقطاب سلطة إدارة موظفي الخدمة المدنية

→ استقلالية مفترقة.

→ إفساد نظام التوجيه المهني لموظفي الخدمة المدنية.

→ عدم اتساق إدارة تنفيذ سياسة موظفي الخدمة المدنية. تماشياً مع المشكلة، يصبح تقييم جهاز بناء القدرات أمراً بالغ الأهمية. وفقاً لـ طومسون فإن زيادة بناء القدرات في البلدان النامية ستكون قادرة على

إحداث تغيير في ثقافة الشعب. في الوقت نفسه، ووفقا لجيريمي هول (2008)، فإن لتنمية القدرات علاقة وثيقة بتحسين الحكومة المحلية. وغالبا ما يعرف بناء القدرات بأنه عملية تهدف إلى تحسين قدرة الأفراد من خلال التدريب والتطوير والتنظيم والأنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وبالتالي يمكن استخدامه كاستراتيجية لزيادة الاحترافية وبناء الكفاءات على المستوى المحلي، لا سيما في تعزيز تقديم الخدمات. (Wardiyanto 2014, 104-105)

خاتمة الفصل

قدمنا خلال الفصل الثالث تحليلاً سوسيولوجياً لأساليب تنمية الموارد البشرية، مسلطين الضوء على الإطار المفاهيمي والنظري الذي يدعم هذا المجال الحيوي في الإدارة التنظيمية. من خلال استعراض النشأة التاريخية لمفهوم تنمية الموارد البشرية، والتركيز على الموارد المادية إلى إدراك الأهمية الاستراتيجية للعنصر البشري كمحرك أساسي للنجاح التنظيمي. تناولنا خلال هذا الفصل أهمية تنمية الموارد البشرية، أهدافها، خصائصها، ومتطلباتها، كما استعرضنا أساليب التنمية مثل التدريب، التعلم في بيئة العمل، التمكين، وتطوير المسار المهني، مع إبراز التحولات الحديثة مثل الأتمتة، إعادة هيكلة المهارات، إدارة المواهب، والاتجاهات المعاصرة للاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز الأداء. كما تناولنا التحديات الناشئة التي تواجه تنمية الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة.

وقد تناولنا خلال هذا الفصل الماهية العامة والنظرية لأساليب تنمية الموارد البشرية وسوف ندعمها بالتحليل والاسقاط على مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال ما سنعرضه في الفصول اللاحقة.



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية



الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد للفصل

بعد وصفنا لموضوع الدراسة نظريا ومامنا بمشكلة البحث من خلال توصيفها وإبراز أهدافها وفرضياتها، تبين لنا من خلال طرحنا النظري أهمية التغير التنظيمي للمؤسسة التي تقع على خط الالفية الثالثة ذات التوجه الانفتاحي، بالإضافة الى أهمية تنمية الرأسمال البشري الذي اصبح يشكل اهم أصول المؤسسة، ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول اسقاط الوصف النظري على ميدان الدراسة، كما سيتم ابراز اهم التغيرات التنظيمية في قطاع التعليم العالي الجزائري يتم دعمه بإحصائيات كمية داعمة من المؤسسات محل الدراسة.

كما سيتم خلال هذا الفصل ابراز الإجراءات المنهجية وأدوات البحث الداعمة واهم الأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول تقديم المؤسسات محل الدراسة

تم اختيار ثلاث جامعات كبرى لدراسة موضوع التغير التنظيمي واثره على أساليب تنمية الموارد البشرية نقدمها تواليا:

المطلب الأول جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري

1- تاريخية جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري

من مبنى بسيط إلى جامعة حديثة ومتعددة التخصصات من خلال إنجازات ملحوظة. في 29 مارس 1968 وضع الرئيس هواري بومدين حجر الأساس لجامعة قسنطينة، التي كانت "شهادة ميلادها" الرسمية هي المرسوم رقم 69.56 المؤرخ 17 يونيو 1969. وللتذكير، تم إنشاء المركز الجامعي لقسنطينة بموجب المرسوم الصادر عام 1961 الذي وقعه رئيس الجمهورية الفرنسية والذي أنشأ مركزين جامعيين في الجزائر: أحدهما في وهران والآخر في قسنطينة.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن التعليم العالي في قسنطينة بدأ قبل إنشاء هذا المركز الجامعي بافتتاح ملحق لكلية الحقوق بجامعة الجزائر سنة 1958. هذا الهيكل، الذي تم إنشاؤه في الجامعة الشعبية (حاليا عبد الحميد بن باديس الواقعة خلف البريد المركزي في وسط المدينة)، يوفر لطلبة قسنطينة المسجلين في الجامعة، التدريس النظري خلال السنتين الأوليين من شهادة الحقوق والتحضير للحصول على شهادة الحقوق.

في عام 1961، تم توسعة مركز الجامعة ليشمل 04 (أربع) وحدات تعليمية.

➤ كلية الطب والصيدلة داخل المستشفى.

➤ الكلية الأدبية الواقعة في المدرسة.

➤ الكلية العلمية، وتقع في مركز التدريب المهني في بيلفيو.

➤ معهد الدراسات القانونية الواقع في جامعة الشعب.

بعد الاستقلال، وفي بداية العام الجامعي 1962، تم توفير التعليم العالي في قسنطينة في بعض التخصصات المحددة للغاية، مثل الأدب واللغات، والعلوم الدقيقة، والطب والصيدلة. وظلت دائما تحت الإشراف التربوي للكلية التابعة لجامعة الجزائر. وكان الطلاب، الذين كانوا قليلين في ذلك الوقت، تحت إشراف معلمين تم تجنيدهم في الغالب بموجب وضع التعاون الفني، واستفادوا من موارد تعليمية قليلة للغاية مثل الوثائق والمعدات العلمية للتجريب والتظاهر والبحث.

لكن إرادة السلطات العمومية والتزام بعض الرجال، وعلى رأسهم محمد صديق بن يحيى وزير التعليم العالي، سيغيران هذا الوضع سريعا، وهو ما سيتجلى في إطلاق ورشة البناء العملاقة لجامعة قسنطينة

حسب المخططات التي وضعها المهندس المعماري البرازيلي الشهير أوسكار نيماير. على مساحة 140 ألف متر مربع، كان من المقرر تسليم 4 آلاف مكان تعليمي و4 مدرجات بسرعة، وهو ما يتطلب استهلاك 11.400 متر مكعب من الخرسانة. وهنا بدأت عملية التوسع الكامل لجامعة قسنطينة، مع عمار بندي كآول رئيس لها وسليمان الزواغي كمدير للموقع، وتم تكليف الشركة العامة ECOTEC بالمشروع. (منتوري، 2025)

وكان ذلك أيضا العصر الذهبي لإصلاح التعليم العالي بهدف إنشاء جامعة حديثة وتجريب الإشراف الجزائري التدريجي. تميز العام الدراسي 1969-1970 باحتلال مبنى الآداب، بينما غادرت إدارة الجامعة المدرسة للانتقال إلى البرج الإداري في أبريل 1973. خلال هذه الفترة شهدت الجامعة نموًا سريعًا للغاية، تميز بمراحل مختلفة على وجه الخصوص:

✓ 1969-1972 نشأة 05 كليات وهي: الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق، العلوم الإدارية والاقتصادية، الطب، العلوم الدقيقة والأحياء .

✓ 1973-1978 التنفيذ الكامل لإصلاح التعليم العالي وإنشاء 12 معهدا يضم العلوم القانونية والإدارية العلوم الاقتصادية، العلوم الاجتماعية، الآداب، اللغات الأجنبية الحديثة، علم الأحياء، لطب، الرياضيات، الفيزياء، الكيمياء، علوم الأرض، الهندسة المعمارية والتخطيط الحضري والبناء

وفي هذه المرحلة الهامة للغاية تم تزويد جامعة قسنطينة بموارد تعليمية وتجهيزات علمية هامة، في حين تقدمت عملية تعريب بعض القطاعات بسرعة كبيرة . (منتوري، 2025)

✓ 1979-1985 شهدت الجامعة تطوير حرم جامعي آخر، مثل جامعة سليمان الزواغي، التي استضافت في البداية معهد علوم الأرض والمعهد الوطني للغذاء وتكنولوجيا الأغذية. (INATAA) وشهدت نفس الفترة إنشاء كلية الطب في الشالي.

1985-1990- التركيز على الحرم الجامعي الأخرى مثل حرم أحمد حماني (الذي يضم معهد الهندسة المعمارية) وإطلاق تخصصات أخرى، مع إنشاء معهدي الهندسة المدنية والإلكترونية على وجه الخصوص .

1990-1995- تم تطوير حرم جامعي آخر وهذا هو حال الحرم الجامعي لخضر كوحيل، الذي تم إنشاؤه في مركز التدريب الإداري السابق، مع معاهد العلوم الاجتماعية وعلوم المكتبات وعلم النفس والعلوم التربوية. كما شهدت هذه الفترة تطور حرم شعبة عرض، وهو مركز تكنولوجي حقيقي يضم معاهد التكنولوجيا والعلوم الدقيقة والهندسة الميكانيكية والكيمياء الصناعية. وأخيرا تم إنشاء معهد العلوم البيطرية في الخروب. كما تم تنفيذ إعادة نشر مكاني للتدريب حيث تم تثبيت معاهد الرياضيات والتربية البدنية والرياضة في مجمع أحمد حماني، في حين تتولت INATAA معهد تكنولوجيا المعدات الزراعية (ITMA) الواقع على طريق سطيف. (منتوري، 2025)

صدرت مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية بهدف توضيح تنظيم جامعة قسنطينة وسير عملها. من بين أبرزهم يمكننا أن نذكر:

• المرسوم رقم 94.213 المؤرخ في 18 أغسطس 1984 يحدد عدد واختصاصات المعاهد التي تتكون منها جامعة قسنطينة وهي: معهد إلكترونيات، معهد الهندسة المدنية، معهد الهندسة المعمارية، معهد علوم الكمبيوتر، معهد العلوم الاقتصادية، معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد علم الاجتماع، معهد علم النفس والعلوم التربوية، معهد للغات والآداب العربية، معهد اللغات الأجنبية، معهد علوم المكتبات، معهد العلوم البيطرية، معهد العلوم الطبيعية، معهد علوم الأرض (المرسوم التنفيذي رقم 94-213)

• بموجب المرسوم الوزاري رقم 136 المؤرخ 12 ديسمبر 1997، أصبحت جامعة قسنطينة تحمل اسم جامعة منتوري قسنطينة، وشهد عام 1998 تطور البحث العلمي مع بدء إنشاء المختبرات. (المرسوم الوزاري رقم 136، 1997)

• بموجب المرسوم التنفيذي رقم 386/98 المؤرخ في 13 شعبان 1419 الموافق 12 ديسمبر 1998 المعدل للمرسوم المؤرخ في 12 أغسطس 1984 المتعلق بسير عمل جامعة قسنطينة، تم إحداث الكليات الثماني التالية داخل جامعة منتوري: كلية العلوم الهندسية، كلية الطب، كلية الحقوق، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتخطيط الإقليمي.، كلية العلوم الطبيعية والحياة (المرسوم التنفيذي رقم 98-386، 1998)

أطلقت جامعة منتوري مشروع إصلاح التعليم العالي من خلال تطبيق النظام الجديد (ليسانس، الماجستير، الدكتوراه) ابتداء من العام الدراسي 2004-2005

2- التعريف بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري

تأسست جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري في 29 مارس 1968، صممها معماريا المهندس البرازيلي أوسكار نيماير، تولت إنجاز المشروع مؤسسة "أكوتيك". انطلقت الأنشطة البيداغوجية بالجامعة في سبتمبر 1971، وحصلت على استقلاليتها الإدارية والعلمية بموجب الأمر رقم 69-45 المؤرخ في 17 جوان 1969، بعدما كانت مركزا جامعيًا تابعًا لجامعة الجزائر العاصمة. أصبحت الجامعة من أكبر المؤسسات الجامعية في الجزائر، إذ تتكون حاليًا من تسع مجتمعات جامعية موزعة عبر ولاية قسنطينة، بعد أن كانت تقتصر على المقر المركزي الذي يضم عمارة الأقسام بأربعة مدرجات و120 قاعة للأعمال الموجهة والتطبيقية، وعمارة العلوم التي تحتوي على 10 مخابر علمية و13 مدرجًا، إضافة إلى البرج الإداري الذي يتألف من 18 طابقًا مخصصًا للمصالح الإدارية. وقد أولت الجامعة أهمية بالغة للتكوين العالي والبحث العلمي، من خلال فتح برامج الدراسات العليا وإيفاد بعثات علمية إلى الخارج نحو فرنسا، بريطانيا، أمريكا وغيرها، فضلًا عن

تنظيم تربصات علمية لفائدة الأساتذة وإنشاء مخابر بحث في مختلف التخصصات، بما يضمن لكل قسم على الأقل مخبرا خاصا به، ويشجع فرق البحث الجماعي المنسق. تضم الجامعة حاليا نحو 38683 طالبا في التدرج، و2420 طالبا في ما بعد التدرج، ويبلغ عدد الأساتذة 1,773 أستاذا من رتب مختلفة، إلى جانب 1274 موظفا إداريا، وما لا يقل عن 98 تخصصا. وتغطي الجامعة مساحة تقدر بـ544,660 مترا مربعا، وتقع على الطريق الرابط بين مطار محمد بوضياف ووسط مدينة قسنطينة بعد انشاء جامعتي قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر أصبحت جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري تضم سبع كليات ومعهد:

➤ كلية علوم الطبيعة والحياة

➤ كلية علوم والتكنولوجيا

➤ كلية الآداب واللغات

➤ كلية العلوم الدقيقة

➤ كلية التغذية للأغذية وتكنولوجيا الأغذية الصحية

➤ كلية الحقوق

➤ كلية العلوم والتقنيات التطبيقية

➤ معهد العلوم البيطرية (منتوري، 2025)

3- الهيكلة التنظيمية والإدارية لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري ومهامها

طبقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة 2003 الذي هدف إلى تنظيم وتسيير مؤسسات التعليم العالي من حيث الهيكل الإداري والبيداغوجي والعلمي. كما ينص المرسوم على أن الجامعة تتكون من كليات ومعاهد وأقسام ومخابر بحث، وتسير من قبل مدير جامعة يعين بمرسوم رئاسي، يعاونه نواب مكلفون بمجالات محددة، وأمين عام يشرف على التسيير الإداري والمالي. كما ينظم المرسوم كيفية تعيين عمداء الكليات ومديري المعاهد، حيث يشترط أن يكونوا من رتبة أستاذ محاضر على الأقل، ويتم تعيينهم بمقرر من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد استشارة مجلس الكلية أو المعهد، كما ورد في المادة 25. كما يحدد المرسوم أدوار المجالس العلمية والبيداغوجية في وضع البرامج وتقييم الأداء وضمان الجودة. ويؤكد على مبادئ الاستقلالية البيداغوجية، والحرية الأكاديمية، والشفافية في التسيير، مع تشجيع البحث العلمي والتعاون الدولي، بما يعكس توجهات إصلاح التعليم العالي في الجزائر (منتوري، 2025)

تضم مديرية الجامعة - الإدارة المركزية - بقيادة مدير جامعة قسنطينة 1 (04) نيابات مديرية مكلفة على التوالي بالمجالات الآتية:

أ- نيابة مديرية التنمية الاستشراف والتوجيه

تتحدد مهامها في: جمع العناصر اللازمة لتطوير مشاريع خطط التنمية الجامعية، وإجراء دراسة مستقبلية حول توقعات تطور طاقم الطلاب في الجامعة واقتراح أي إجراء لإدارتها وخاصة من حيث التطور، الإشراف التعليمي والإداري، بالإضافة إلى تحديث الملف الإحصائي للجامعة بشكل دوري، وتطوير أي وسيلة معلومات في دورات التدريس التي توفرها الجامعة ومناقضتها المهنية، وتزويد الطلاب بأي معلومات لمساعدتهم في اختيارهم للتوجه، وتعزيز إجراءات معلومات الطلاب، بالإضافة إلى متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج المعدات الجامعية فيما يتعلق بالخدمات التالية: الإحصاءات والخدمات المحتملة، خدمة التوجيه والمعلومات، خدمة البناء ومراقبة المعدات الجامعية. (المرسوم التنفيذي رقم 03-279، 23 أوت 2003)

ب- نيابة مديرية التكوين العالي للطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج:

تتكفل بمسؤولية رصد المسائل المتعلقة بإجراء التكوين المتخصص فيما بعد التخرج والتأهيل الجامعي كما تراقب أنشطة وحدات البحث والمختبرات ووضع الميزانية العمومية بالتنسيق مع الكليات والمعاهد (المرسوم التنفيذي رقم 03-279، 23 أوت 2003)

تتمتع جامعة قسنطينة 1 بسمعة دولية مرموقة في مجال أبحاثها وتدريبها متعدد التخصصات. وتتميز بأبحاثها الديناميكية والمبتكرة. تستند الأولويات العلمية لجامعة قسنطينة الأولى إلى مجالات تميزها وتحديد إمكانات التطوير في القطاعات الناشئة. وتستند ثقافة التعاون هذه إلى تاريخ عريق من الشراكات، مما يعزز إمكاناتها ويمكنها من الانفتاح على آفاق جديدة. تشارك جامعة قسنطينة الأولى بنشاط في إنشاء واستخدام أدوات جديدة (قواعد بيانات، ومنصات وسائط متعددة، ومواقع إلكترونية، وغيرها)، وتطور أشكالاً مبتكرة من التعاون، مما يعزز التآزر بين البحث الأكاديمي والأوساط العلمية. ويظل التميز العلمي شاغلاً رئيسياً، مع الحفاظ على توافقه مع البحث المتجذر في البيئات المهنية. تعالج مسألة المسارات المهنية وأثرها الاجتماعي والاقتصادي في برامج البحث، وكذلك في وضع مناهج جديدة وتطوير ممارسات التدريس. ويعد التواصل الدولي أولوية استراتيجية لجامعة قسنطينة 1. في الواقع، تضم الجامعة 67 مختبراً ووحدتين بحثيتين، ويدرس فيها 717 طالب دكتوراه في جميع التخصصات. كما أبرمت أكثر من 100 اتفاقية واتفاقية إشراف مشترك مع جامعات أجنبية، مما يعزز حضورها في شبكات البحث الدولية. (منتوري، 2025)

ج- نيابة مديرية التكوين العالي للطورين الأول والثاني التكوين المتواصل والشهادات التكوين في التدرج: تتولى مسؤولية متابعة القضايا المتعلقة بسير التدريس والتكوين الداخلي الذي تنظمه الجامعة، والتأكد من اتساق العروض التكوينية التي تقدمها الكليات والمعهدين مع خطة الجامعة التطويرية.

د- نيابة مديرية العلاقات الخارجية، التعاون التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: تقوم بمسؤولية تعزيز علاقات الجامعة ببيئتها الاجتماعية والاقتصادية الداخلية والخارجية وإطلاق برامج الشراكة. كما أنها تشرع في أي إجراء لتعزيز التبادلات والتعاون بين الجامعات في مجالات التدريس والبحث. إطلاق مبادرات التواصل والتوعية، إدارة مبادرات التواصل والتوعية، تنظيم الفعاليات العلمية والترويج لها، ومتابعة برامج تطوير وإعادة تدريب أعضاء هيئة التدريس، وضمان اتساقها. (المرسوم التنفيذي رقم 279-03، 23 أوت 2003)

بالإضافة إلى تكفل المكتبات الجامعية الموزعة على كليات ومعاهد الجامعة بمهمة التسيير الإداري والفني والخدمات من أجل تقديم خدمات معلومات تتماشى ومتطلبات واحتياجات الطلبة بمستويات التعليمية وكذا أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة ومن خارجها (منتوري، 2025).

هـ- الأمانة العامة

تتمثل مهمة الأمانة العامة في:

- ✧ إعداد وتنفيذ ومراقبة أنشطة إدارة شؤون الموظفين.
- ✧ ضمان حفظ وثائق الجامعة وأرشيفها.
- ✧ الإشراف على تشغيل الخدمات المشتركة للجامعة.
- ✧ مراقبة إدارة الأنشطة الثقافية والرياضية.
- ✧ تنسيق ومراقبة أنشطة الأقسام الإدارية.
- ✧ الإشراف على صيانة المعدات والإصلاحات الرئيسية يساعدها في أداء مهامها:

هـ- 1 المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

تتولى المديرية الفرعية للموازنة والمحاسبة إعداد مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها وتضم:

✧ مصلحة الميزانية والمحاسبة

✧ مصلحة الرقابة الإدارية

هـ- 2 المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتدريب

تتمثل مسؤولية المديرية الفرعية للموظفين في إدارة وظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والفنية بالجامعة. كما تكفل مهمة وضع وتنفيذ خطط للتكوين المستمر لهؤلاء الموظفين وإعادة تدريبهم وتضم:

➤ مصلحة شؤون الموظفين الإداريين والفنيين والتقنيين

➤ مصلحة أعضاء هيئة التدريس

➤ مصلحة التدريب والتطوير

ه-3 المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والرياضية:

المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية تنشط من أجل تعزيز وتطوير الأنشطة العلمية والثقافية والترفيهية داخل الجامعة وخارجها، بما يعود بالنفع على الطلبة والوسط الجامعي وتضم:

➤ مصلحة الأنشطة الرياضية

➤ مصلحة الأنشطة الثقافية

ه-4 المديرية الفرعية للموارد والصيانة:

تعمل المديرية الفرعية للموارد والصيانة على ضمان توفير الموارد التشغيلية لمختلف هياكل الجامعة وخاصة في مهام التدريس والبحث. كما تضمن صيانة ممتلكات الجامعة المنقولة وغير المنقولة وتضم:

➤ مصلحة الموارد والمخازن

➤ مصلحة الصيانة والإصلاح

➤ مصلحة المحفوظات

السجل

مسؤول عن استلام وإرسال وتوزيع وتسجيل البريد

ه-5 مركز الاعلام الالي

مسؤول عن المعالجة الحاسوبية للبيانات الإدارية والمالية، ومعالجة رواتب ومكافآت وبدلات جميع موظفي الجامعة.

ه-6 مكتبة الجامعة

يديرها محافظ رئيسي مسؤول عن مراقبة المجموعة الوثائقية للجامعة (الكتب العلمية والاشتراكات)

ه-7 مركز الطباعة:

مسؤول عن طباعة كتيبات وكتب الأساتذة، وطباعة جميع الوثائق الخاصة بالأقسام المختلفة.

ه-8 مركز الوسائط السمعية والبصرية:

مسؤول عن تغطية جميع أنشطة الجامعة التعليمية والفعاليات العلمية (صور، تسجيلات، أفلام، إلخ).

(منتوري، 2025)

هـ-9 مكتب التقاضي:

مسؤول عن جميع النزاعات مع الغير.

هـ-10 مكتب الأمن الداخلي (منتوري، 2025)

ويتبع للأمانة العامة أيضا كل من المراكز التالية:

➤ مركز التعليم المكثف للغات.

➤ مركز التمهين

➤ المركز الأمريكي

➤ دار المقاولاتية

➤ مركز السمعي البصري.

تتركب التشكيلة الإدارية لهذه الهياكل التنظيمية من:

➤ عميد (ة) الكلية أو مدير المعهد

➤ نواب العمداء المدراء المساعدون المكلفون بشؤون التعليم والمسائل المرتبطة بالطلبة، وكذا البحث

العلمي والعلاقات الخارجية.

➤ أمين عام.

➤ رؤساء الأقسام

المطلب الثاني جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

نستهل تقديم جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، بشهادة شيخ المؤرخين الجزائريين أبو القاسم سعد الله، التي أدلى بها واصفا فيها شخصية المفكر الكبير عبد الحميد مهري رحمه الله في قوله: (كثر هم الزعماء الذين نسجوا حول أنفسهم هالة الزعامة بحق أو بغير حق. أما عبد الحميد مهري فهو زعيم بالطبيعة رغم أنه ابتعد عن الهالة، ولكنها بحثت عنه وأحاطته بضوئها. فأنت إذا رأيته في تواضعه تقول ما أبعده عن الزعامة التي يتبخر في حللها الأدعياء، ولكنك إذا تأملت في عمق تفكيره وطريقة إقناعه حكمت بأن الزعامة خلقت له أو خلق لها

ولد في 3 أبريل 1926 بمدينة قسنطينة نشأ في وادي الزناتي أين حفظ القرآن الكريم، انخرط في صفوف حزب الشعب الجزائري ثم حركة انتصار الحريات الديمقراطية، اعتقل في نوفمبر 1954 وبقي في السجن حتى أبريل 1955. بعد أشهر عين ضمن وفد جبهة التحرير الوطني بالخارج، وشغل منصب عضو في المجلس الوطني للثورة الجزائرية، ثم في لجنة التنسيق والتنفيذ عند تشكيل الحكومة المؤقتة شغل منصب وزير شؤون شمال أفريقيا في الأولى، ومنصب وزير الشؤون الاجتماعية والثقافية في التشكيلة الثانية.

بعد الاستقلال عين في العديد من المناصب منها أمينا عاما لوزارة التعليم الثانوي 1965-1976، ثم وزير الإعلام والثقافة مارس 1979 ثم سفير الجزائر في فرنسا 1984-1988 ... الخ، توفي عام 2012 وسميت جامعة قسنطينة 2 باسمه تخليدا وتكريما لذكراه الطيبة في 1 نوفمبر 2014.

1- نشأة الجامعة

تم إنشاء جامعة قسنطينة 2 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 الذي أعاد هيكله جامعة منتوري قسنطينة إلى ثلاث جامعات جديدة هي: جامعة قسنطينة 1 جامعة قسنطينة 2 وجامعة قسنطينة 3 وفقا لنظامها الأساسي، وسميت جامعة قسنطينة 2 باسم المجاهد عبد الحميد مهري وفقا للقرار رقم 0114 الصادر في 29 ذي الحجة، الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين وذوي الحقوق، المتعلق بتسميات المؤسسات الجامعية. حيث تتوسط جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 مدينة علي منجلي بمساحة تقدر بحوالي 31 هكتار، محاطة بجدار خارجي يعادل حوالي 3,5 كلم، وتقوم بمهام التعليم العالي والبحث العلمي وبعثات التطوير التكنولوجي. (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة 10)

تضم الجامعة أربع (04) كليات ومعهدين (02):

➤ كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

➤ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

➤ كلية علم النفس وعلوم التربية.

➤ كلية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

➤ معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

➤ معهد علوم المكتبات

وبلغ العدد الإجمالي للمقرات الداعمة للنشاط البيداغوجي للكليات والمعهدين في الجامعة حتى عام 2021

2022: ما يلي

➤ 35 مدرجا.

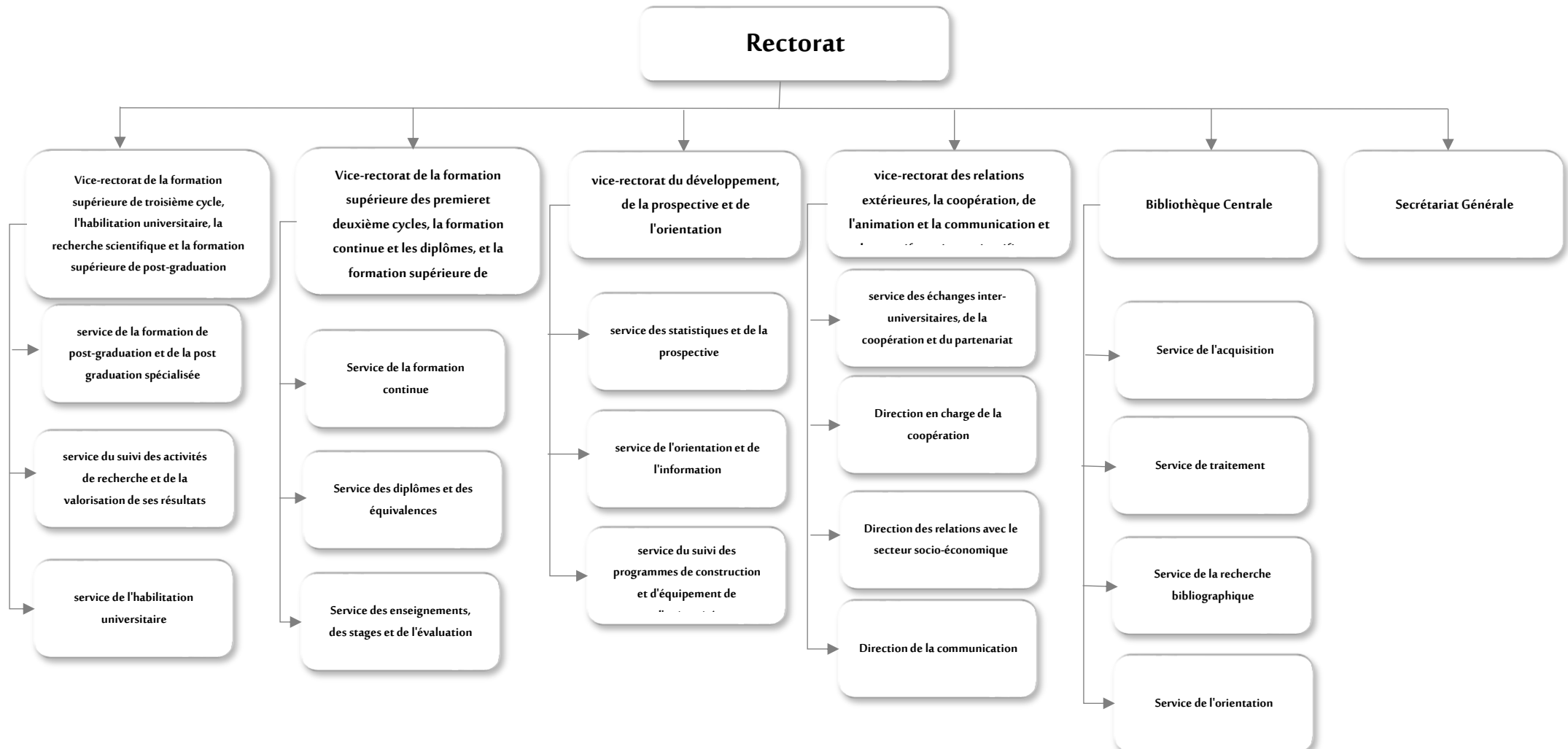
➤ 186 قاعة تدريس.

➤ 03 مخابر و08 قاعات إنترنت وتتيح هذه المنظومة الهرمية تكريس مبادئ الإدارة المسؤولة واللامركزية،

التي تسمح بالاستقلال البيداغوجي والعلمي في إطار من التشاور وتقاسم المسؤوليات. (جامعة عبد الحميد

مهري، 2025، صفحة 17)

شكل رقم (26) يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

المطلب الثالث جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر

جامعة قسنطينة 3 والمعروفة أيضا باسم جامعة صالح بونيدر قسنطينة، وهي جامعة تهتم بتكوين الطلبة في مختلف التخصصات العلمية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية، وتسعى إلى إدماج التكنولوجيا في تسيير مختلف خدماتها سميت جامعة قسنطينة 3 جامعة صالح بونيدر - قسنطينة» (اسم صالح بونيدر) وفقا للقرار رقم 14/14 الصادر في 29 ذي الحجة، الموافق 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين المتعلق بتسميات المؤسسات الجامعية. (القرار رقم 14/14 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014)

تتكون الجامعة من 06 كليات ومعهد:

➤ كلية الطب.

➤ كلية الهندسة المعمارية والتعمير.

➤ كلية هندسة الطرائق.

➤ كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري.

➤ كلية العلوم السياسية.

➤ كلية الفنون والثقافة.

➤ معهد تسيير التقنيات الحضارية

بطاقة استيعابية إجمالية تقدر ب : 44000 مقعد بيداغوجي. (جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر، 2025)

1- النشأة والتطور:

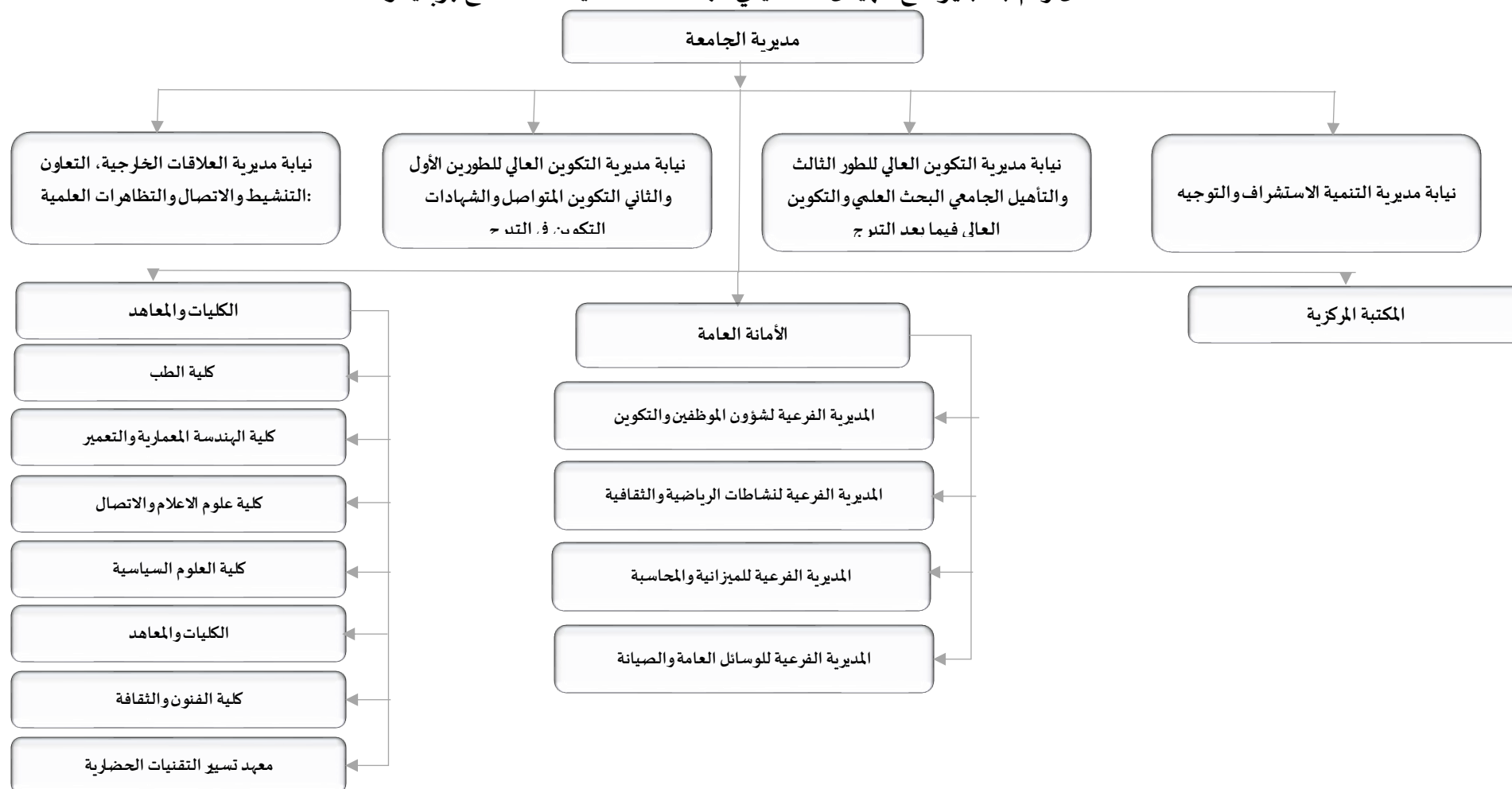
تم إنشاء جامعة قسنطينة 3 صلاح بونيدر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-402 بتاريخ 03 محرم 1433 الموافق 28 نوفمبر 2011 بإنشاء جامعة قسنطينة 3. دخلت حيز التنفيذ في بداية سبتمبر 2013. (المرسوم التنفيذي رقم 11/402)

جزء من البرنامج الخماسي (2005-2009) بمبادرة من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة وتبلغ مساحتها 170 هكتارا مقسمة إلى 30 قطعة أرض. تقع جامعة قسنطينة 3 في امتداد UV 05 مدينة علي منجلي الجديدة على بعد 13 كم من عاصمة ولاية قسنطينة. تأسست الجامعة في إطار إعادة هيكلة التعليم العالي في الجزائر، وقد تطورت لتصبح من بين الجامعات الرائدة في البحث العلمي والتكوين الأكاديمي. مع تطور التقنيات الحديثة، اعتمدت الجامعة نظام الإدارة الإلكترونية لتحديث وتحسين كفاءة خدمات

(جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر، 2025)

2- الهيكلية التنظيمية لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر

شكل رقم (27) يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر (جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر، 2025)

3- رؤية ورسالة الجامعة

يتم تحديد مهام الجامعات على المستوى الوطني في المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ 24 أغسطس 2003 المتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي.

وبناء عليه، ففي مجال التعليم العالي والبحث العلمي، تتمثل مهام الجامعة في:

➤ الاستثمار في رأس المال الفكري بتدريب وتكوين الهئتين التعليمية والإدارية استجابة لتحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

➤ تعريف الطلبة بأساليب المشاريع الإبداعية ونشر ثقافة شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة براءة اختراع والابتكار عبر حاضنة الأعمال ودار المقاولاتية.

➤ المساهمة في إنتاج ونشر المعارف على نطاق واسع بالمشاركة في المجتمع العلمي والثقافي الدولي من

➤ أجل تبادل المعرفة وإثرائها. وذلك عن طريق بناء جسور التواصل بين الجامعة المحيط الاقتصادي والاجتماعي

➤ تلزم الجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالترويج لثقافة الابتكار وإيجاد بيئة تعليمية داعمة للطلبة ومحفزة لهم في أطوار التكوين المختلفة.

➤ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

➤ المشاركة في تعزيز الإمكانات العلمية الوطنية، وتثمين نتائج البحث ونشر المعلومات العلمية والتقنية. (الجريدة الرسمية، 2003)

المبحث الثاني تقديم موضوع التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول التغير التنظيمي ضمن المؤسسات الجامعية محل الدراسة

انخرطت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المجهود الوطني الرامي إلى التحول الرقمي والذكي، وذلك من خلال رقمنة متصاعدة للقطاع، تشمل لعلي جانب التسيير البيداغوجي والتسيير الإداري وقد أحدثت لتحقيق هذا الهدف جملة من التغيرات التنظيمية:

1- التغير التنظيمي في قطاع التعليم الجزائري

عرف قطاع التعليم الجزائري تحولات كبرى منها:

أ- إعادة هيكلة الجامعة الجزائرية

حيث تم استحداث جامعات جديدة واقسام وفروع وتخصصات بحثية شملت هاته التغيرات جميع الأقطاب الجامعية لربوع الوطن، ويعتبر الانتقال الى نظام lmd بداية من سنة 2004 (ليساني، ماستر،

دكتوراه) من اهم التغيرات التي أحدثت في قطاع التعليم الجزائري الى جانب ادخال تعديلات في المناهج والمقاييس وطريقة التقييم، منها ادماج الوحدات الافقية والكفاءات العرضية، التوجه نحو التعليم المدمج بين الحضورى والتعليم عن بعد خاصة اثناء وبعد جائحة كوفيد 19; وتدويل القطاع من خلال ابرام اتفاقيات التعاون والتبادل المعرفى الدولية، كما دعم القطاع سياسة استقلالية المؤسسة الجامعية بزيادة تمكين مدراء المؤسسات التعليمية التابعة للقطاع من سلطة التعيين للمناصب الإدارية العليا كنواب العمداء، ورؤساء الأقسام، ومساعد مدير المعهد التي اعلن عنها بتاريخ 2025/09/18. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)

كما تم اصلاح أنظمة التسيير من خلال اعتماد هياكل حوكمة جديدة منها انشاء مجالس الإدارة والمجالس العلمية واللجان بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 اوت 2003 (المرسوم التنفيذي رقم 03-279، 23 اوت 2003)

حيث تم تدعيم القطاع بالعديد من الهيئات واللجان نذكر منها:

- انشاء لأكاديمية الجزائرية للعلوم والتكنولوجيات وفق مرسوم رئاسي رقم 15-85 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1436 الموافق 10 مارس سنة 2007
- انشاء مجلس الآداب واخلاقيات المهنة الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم مرسوم تنفيذي رقم 04-180 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004، الذي يحدد صلاحيات مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية وتشكيلته وسيره)
- انشاء لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي من خلال اصدار القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010
- إنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال اصدار القرار رقم 50 مؤرخ في 21 جانفي 2018.
- انشاء اللجنة الوطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث وفق القرار رقم 1636 مؤرخ في 29 أكتوبر 2016.
- انشاء المجمع الجزائري للغة الأمازيغية حسب القانون العضوي رقم 18-17 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 المرافق 2 سبتمبر سنة 2018
- إنشاء اللجنة الوطنية للتأهيل حسب القرار مؤرخ في 4 جوان 2005، يتضمن

- انشاء اللجنة المكلفة بمرافقة ومتابعة وتقييم " مشروع المؤسسة " لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من خلال إصدار القرار رقم 212 مؤرخ في 8 مارس 2018، يتضمن إنشاء لجنة مكلفة بمرافقة و متابعة وتقييم " مشروع المؤسسة " لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي
- تأسيس الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي حسب المرسوم التنفيذي رقم 19-213 مؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1440 الموافق 30 يوليو سنة 2019، يحدد مهام الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها
- تأسيس المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات حسب القانون رقم 20-01 مؤرخ في 5 شعبان عام 1441 الموافق 30 مارس سنة 2020، والذي يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات وتشكيلته وتنظيمه. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)
- كما شهد قطاع التعليم العالي الجزائري تغيرات تنظيمية كبرى خاصة منها الهيكلية الجامعية التي جاءت مع ما حدده المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، (المرسوم التنفيذي رقم 03-279، 23 اوت 2003) والمتعلق بتنظيم مؤسسات التعليم العالي. والذي يتكون من رئاسة الجامعة وأربع نيابات تضم:
 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات.
 - نيابة مديرية الجامعة لما بعد التدرج والبحث العلمي.
 - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
 - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه
- بالإضافة الى الأمانة العامة التي بدورها تضم جملة من المديريات الفرعية ، كما تضم الهيكلية التنظيمية الكليات والمعاهد ومركز البحث (المرسوم التنفيذي رقم 03-279، 23 اوت 2003)
- الى جانب الهياكل التنظيمية الرسمية للجامعة ومراكز البحث والى جانب هاته التغيرات الهيكلية وفي إطار ربط الجامعة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي وتنمية الكفاءات وتكوينها لتكون فعالة في سوق العمل تم استحداث:

❖ حاضنة الاعمال

المصطلح حاضنة مشتق من المعنى الأساسي لمصطلح رعاية (nurturing) الذي هو تطوير المؤسسات الناشئة في بيئة محمية (بوعدلة ، 2024 ، صفحة 3) عرفت بأنها مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذي يرغبون في بدء عمل جديد، وذلك بهدف المساعدة في بناء أعمال جديدة، وبالتالي بقائها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه"، في حين تعرفها الجمعية الوطنية الأمريكية على أنها: "هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال

الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والخبرات إضافة إلى الدعم المالي لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات (رمضان وزياني، 2011، صفحة 734) وهي مؤسسات قائمة بذاتها لها كيائها القانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة (عمارة وبارك، 2019، صفحة 110) تنشأ حاضنات الاعمال بالجامعة الجزائرية بموجب القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 والذي يحدد كفاءات تأطير ومتابعة وإنجاز مشاريع التخرج. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)

❖ دار المقاولاتية

تبنّت الجزائر نهج إنشاء دار المقاولاتية في بعض الجامعات، كانت أولها بجامعة قسنطينة 1 سنة 2007، وتعتبر تجربة جامعة منتوري رائدة على المستوى، تتكفل دار المقاولاتية بتنشيط ملتقيات وندوات لفائدة الراغبين في إنشاء المؤسسات وبتدريس مادة المقاولاتية في كل أقسام الجامعة، ثم عممت على كافة جامعات الوطن سنة 2014 وتعرف دار المقاولاتية على أنها: "نقطة التقاء بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هدفها الرئيسي تنمية روح المقاولاتية وتكريس الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين والعمال على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والخروج تدريجيا من طبيعة المشاريع الابتكارية والتوسع من دائرة المشاريع الابتكارية والتي من شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية. (بوطورة، قرامطية، وسمالي، 2019، صفحة 189)

تعمل دار المقاولاتية على تنظيم مايلي:

- تدعيم و تقديم الاستشارة و المرافقة الشباب الحاملي المشاريع عمد قيامهم بتطبيق مشاريعهم مع وكالة الوطنية لعم الشباب.(ANSEJ)
- تقديم الاعانات المالية و الشبه مالية لشباب من وكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.(ANSEJ)
- ايام اعلامية وتحسيسية حول نشاط المقاولاتية في الجامعة.
- ايام دراسية، ندوات وورشات في مجال المقاولاتية.
- طرق انشاء المؤسسة و خطوات الدراسة و الجودة الاقتصادية للمشروع، وكيفية تسيير المؤسسة.
- مسابقات الاحسن الافكار ولأحسن مخططات الاعمال.
- زيارات ميدانية للطلبة في المؤسسات الاقتصادية.
- لقاءات مع مقاولين ناجحين. (جامعة الجزائر 3، 2025)

❖ مسرعات الاعمال

وهي برامج ذات مدة زمنية محددة، تهدف إلى مساعدة الشركات الريادية الناشئة على زيادة فرص النجاح في المراحل المبكرة من حياتها من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والإرشادات بواسطة مجموعة من الخبراء والمختصين بالإضافة إلى الفرص الاستثمارية من خلال ربطهم بالمستثمرين أصحاب رؤوس الأموال. وهي كيانات قانونية اعتبارية تعمل على تطوير الشركات الناشئة التي انتهت "مرحلة الحضنة"، حيث يساعد المؤسسات الأكثر نضجا والتي لديها بالفعل منتجا أو خدمة جاهزة أو جاهزة تقريبا للتسويق.

دعم المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في المؤرخ في 30 نوفمبر 2020 المتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرها، يطلق عليها اختصارا "ألجيريا فانتور". (خلاف، 2021، الصفحات 158-159)

وفي ظل الإصلاحات التي شهدتها القطاع منذ عام 2023 لتعزيز دور الجامعة الجزائرية بحثيا واقتصاديا، وفي إطار التوجه نحو تحولها إلى مؤسسات من الجيل الرابع 4.0 تم احصاء:

➤ 117 حاضنة أعمال وحاضنة أعمال رقمية واحدة والتي بدأ العمل بها بداية من سنة 2020 عبر سبع حاضنات.

➤ كما تم استحداث 117 مركز تطوير للمقاولاتية

➤ وإحصاء 117 مسرعة المشاريع في جوان 2025

➤ و 107 مركز تطوير الابتكار

➤ واحصاء 91 مركزا لدعم التكنولوجيا والابتكار

➤ واحصاء 51 دارا للذكاء الاصطناعي و 33 مخبر تصنيع

➤ كما تم إنشاء مراكز دعم الابتكار مثل Fab-Lab، ومنازل للذكاء الاصطناعي، وفضاءات للتطوير

التقني والخدمات البحثي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)

كما تم دعم هياكل الدعم في الجامعة بخلايا جديدة كل في نطاق اختصاص محدد منها :

❖ خلية ضمان الجودة

بعد تحديد المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي سنة 2011، صدرت التعليم الوزارية رقم 933 والمؤرخة في 28 جويلية 2016 المتضمنة مهام الخلية، والتي تساهم وفقها في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة من تقييم ومتابعة، ومراقبة تكوين اعلام، ونشر تقرير تنشأ داخل مؤسسة التعليم العالي بقرار من رئيس الجامعة يحدد فيه تنظيم وهيكلية ودور هذه الخلية وتتشكل من أعضاء يمثلون مختلف مكونات و

الهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة ومهمتها تنفيذ المرجع الوطني للجودة وتحقيق التقييم الذاتي (حاند و مناصرية، 2018، صفحة 98)

❖ خلية المرافقة البيداغوجية

خلية المرافقة البيداغوجية هي خلية تعمل لفائدة الأستاذ حديث التوظيف، نشأت بمقتضى القرار الوزاري رقم 932 المؤرخ في 20 جويلية 2016. وحسب المادة 02 من هذا القرار فإن هذه الخلية تهدف إلى تمكين الأستاذ الباحثين حديثي التوظيف من خلال فترة تربصهم من مهارات ومعارف و في فن التدريس الجامعي. كما أن هذه الخلية مكلفة بمتابعة ووضع برنامج المرافقة البيداغوجية، وذلك من خلال المهام المحددة في القرار وهي:

- اقتراح الاستراتيجيات البيداغوجية للتكوين والتعليم العالي .
- وضع برنامج المرافقة البيداغوجية حيز التنفيذ وتبليغه للأساتذة المعنيين.
- انتقاء الأساتذة المتدخلين في التكوين.
- تقييم الأساتذة المعنيين بالتكوين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)

❖ خلية المتابعة

تتبع تنفيذ الأهداف الاستراتيجية يتم استحداثها بطلب من مدير الجامعة في إطار ما يخوله القانون وصلاحياته الجامعية.

❖ خلية الإعلام والعلامة

تم اعتمادها بناء على التوصيات الوزارية (خاصة بعد 2015) لتطوير الاتصال في مؤسسات التعليم العالي هدفها هو. إدارة التواصل المؤسسي والهوية الجامعية.

❖ خلية الإحصاء

تعمل على جمع وتحليل البيانات البيداغوجية والبحثية

❖ خلية الرقمنة

تهدف الى تطوير الأنظمة الرقمية وتطبيقات التسيير (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)

ب- التغيرات في إجراءات العمل

كما تم دعم قطاع التعليم العالي بالعديد من النصوص القانونية والتشريعية التي تعيد هيكلة القطاع وتنظيم تسيير موارده البشري الإداري من بينها :

☞ قانون رقم 22-22 مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1444 الموافق 18 ديسمبر 2022، يتم الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جويلية سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

☞ مرسوم تنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

☞ منشور صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 01 مؤرخ في 5 جانفي 2017، يحدد كفاءات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

☞ مرسوم تنفيذي رقم 14-214 مؤرخ في 3 شوال عام 1435 الموافق 30 يوليو سنة 2014، يضبط الكفاءات المتعلقة بتخصيص مناصب العمل وتحديد الاشتراك المالي ومنح الإعانات قصد تهيئة وتجهيز مناصب العمل للأشخاص المعوقين.

☞ مرسوم تنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 27 ماي 2019، يحدد كفاءات تقييم الموظف.

☞ مرسوم تنفيذي رقم 17-347 مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1439 الموافق 4 ديسمبر سنة 2017، يحدد خصائص البطاقة المهنية للموظف وشروط استعمالها. (تسيير الموارد البشرية، 2025)

☞ قرار مشترك مؤرخ في 8 صفر عام 1441 الموافق 7 أكتوبر سنة 2019، يحدد كفاءات توظيف الأشخاص المعوقين في المؤسسات والإدارات العمومية والهيئات المستخدمة العمومية والخاصة.

☞ تعليمية وزارية مشتركة رقم 3 مؤرخة في 8 فيفري 2018، تحدد أهداف ومحتوى وكفاءات وإجراءات تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

☞ تعليمية وزارية مشتركة رقم 09 مؤرخة في 23 أكتوبر 2016، تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في إطار مهامهم المتعلقة بضبط تعدادات المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية.

☞ تعليمية وزارية مشتركة رقم 07 مؤرخة في 15 فيفري 2023، تتعلق بتطبيق تدابير إعادة ترتيب الموظفين والاعوان المتعاقدين وكذا شاغلي المناصب العليا والوظائف في الدولة في الشبكات الاستدلالية الجديدة للمرتبات. (تسيير الموارد البشرية، 2025)

حققت هاته التشريعات:

- ✧ تعديلات في الرتب والمسارات المهنية كما حدثت شروط الترقية.
- ✧ ضبط جديد لشروط الإدماج وإعادة التصنيف.
- ✧ تحديد شروط وأحكام الترقية الآلية والتكوين المتخصص.
- ✧ كيفية تطبيق أحكام التكوين المتخصص.
- ✧ تحديد كيفية تخصيص مناصب العمل للأشخاص المعوقين.
- ✧ تحديد شروط منح إعانات الدولة للمؤسسات.
- ✧ تحديد معايير موضوعية للتقييم السنوي.
- ✧ تنظم استخدام البطاقة المهنية للموظف.
- ✧ إشراك وزارة التضامن الوطني في عملية توظيف العمال المعاقين.
- ✧ عملت على تحديد وضبط احتياجات التوظيف والتكوين لكل قطاع وربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية.
- ✧ إدراج الترقية والتكوين ضمن المنظور متوسط المدى.
- ✧ تنسيق وضبط التعدادات الفعلي للمناصب وتحديد الاحتياجات الفعلية من المناصب المالية.
- ✧ تنظيم تحويل المناصب بين الهيئات.
- ✧ تخص تطبيق الشبكات الجديدة للأجور 2023 وإعادة ترتيب الموظفين والأعوان وفقا للتصنيفات الجديدة وتحيد الأثر على الرواتب والمنح.
- ✧ تطبيق الجداول الاستدلالية الجديدة للأجور حسب تعليمات الرئاسة الخاصة بزيادة الأجور. ومن بين التعديلات المستحدثة على موظفي قطاع التعليم العالي هو منح حق الاستفادة مرة واحدة للعامل خلال مساره المهني من عطلة غير مدفوعة الأجر لإنشاء مؤسسة ناشئة واللجوء إلى العمل بالتوقيت الجزئي وفقا للقانون رقم 22-16 المتتم القانون رقم 90-11 لسنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.

ج - التغير التكنولوجي ضمن قطاع التعليم العالي

يسعى قطاع التعليم الجزائري الى التغير والانتقال من بنية اجتماعية الى بنية الوسائط المتعددة، هذا ما ادى الى ظهور مفاهيم جديدة اصبحت تشكل مكونات الجامعة الرقمية (الإدارة الرقمية، المكتبة الرقمية، المستودع الرقمي، البريد الالكتروني وغيرها).

ج-1 البوابات الرقمية

وهي تعد من المشاريع التي عرفت تناميا ملحوظا في قطاع التعليم العالي حيث تم توظيف افضل تقنيات التواصل بين مختلف العمليات على مستوى و تساهم هذه البوابات الرقمية كذلك في ترقية النشر العلمي والمخرجات العلمية الخاصة بالمؤسسة العلمية والتي من بينها:

✓ نظام رقمي **Système normalisé de gestion de bibliothèque** يدعى سنجاب (syngab) خاص بتسيير المكتبات الجامعية.

✓ الأرضية الرقمية البيداغوجية - **learning** هي أرضية رقمية بيداغوجية تفاعلية

✓ المنصة الجزائرية للمجلات العلمية **ASJP**

✓ النظام الوطني لتوثيق عبر الانترنت، **Système national Documentation en ligne SNDL**

✓ البوابة الوطنية للأشعار عن الأطروحات **PNST**

✓ مشاريع البحث التكوين **Prfu**

✓ البرامج الوطنية للبحث **PNR** (بحاش ، 2024 ، صفحة 11)

كما تعد المنصات الرقمية جزءا من تنفيذ الخطة الرقمية الشاملة التي اعتمدها الوزارة، والمكونة من سبعة محاور استراتيجية، و16 برنامجا استراتيجيا، و102 برنامجا تشغيليا، على أن يتم تنفيذها بحلول ديسمبر 2024. وتهدف هذه الخطة إلى تسهيل نجاح الطلاب في مختلف مراحل دراستهم الجامعية، من التوجيه إلى التخرج والإدماج المهني، مع تشجيع الابتكار التربوي وتحديث الحكامة في مختلف جوانبها. وتسريع وتيرة التحول الرقمي لتحقيق حوكمة شفافة وإدارة بلا ورق (zero papier) عبر مختلف مؤسسات الدولة.

ج-1 التكنولوجيا الرقمية لدعم برنامج تدريبي متكامل

✓ منصة الخريجين الترويج للخريجين، والمناصب التي يشغلونها، والفرص المتاحة للطلاب، مثل التدريب العملي المكثف، وغيرها.

✓ منصة التعليم الطلابي: نشر الشهادات المدرسية، وتقارير الدرجات، والجداول الزمنية، والتقويمات، وغيرها. (منتوري، 2025)

ج-2 التكنولوجيا الرقمية لدعم نجاح الطلاب منصة الدورات التدريبية الإلكترونية (MOOC)، بما في ذلك الطب استخدام منصة MOODLE. واستخدام المنصات المحلية المتاحة والتركيز على تأمينها.

✓ منصة للطلاب الجدد: تغطي هذه المنصات منهجية العمل الجامعي، والحياة الطلابية، والتوجيه ضمن خدمات المؤسسة والجامعة الوطنية المفتوحة.

✓ منصة توجيه الطلاب نحو التخصص: معلومات ونصائح لتسهيل توجيه الطلاب نحو التخصصات أو البرامج.

✓ منصة توجيه الطلاب نحو بيئة العمل: إنشاء دليل أعمال محلي (تعريف) للخريجين الجدد.

ج-3 دعم التكنولوجيا الرقمية لأنشطة البحث منصة دليل مشاريع البحث: تهدف هذه المنصة إلى إبراز العمل الجاري أو الذي تم إجراؤه في المختبر. من المهم تقديم أكبر قدر ممكن من التفاصيل في العروض التقديمية.

ج-4 منصة دعم الابتكار التعاوني: المساعدة في احتضان المشاريع، ومشاركة المشاريع مع الشركات الناشئة. منصة إنشاء الشركات الفرعية منصة إنشاء الشركات الناشئة منصة المنشورات الطبية الجزائرية (منتوري، 2025)

ج-5 التكنولوجيا الرقمية لدعم الإدارة الحديثة
منصة إدارة شؤون الموظفين:

✓ الاستخدام الإلزامي لنظام PROGRES للإدارة الإدارية: النصوص التنظيمية، والإجازات المرضية، والعمل الإضافي، والإجازات. مدعوم بالقرار الوزاري رقم 50 المؤرخ في 21 جانفي 2018 والتضمن إنشاء لجنة

✓ مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلم (بوزعيب، 2022، صفحة 71)

✓ منصة مراقبة الأصول وصيانتها: تطبيق آلية للكشف عن تضارب المصالح في إدارة الأصول.
✓ نظام معلومات متكامل: دراسة وتحليل المكونات الحالية وتصميم مكونات جديدة بشكل متكامل.
تخطيط الواجهات اللازمة مع نظام PROGRES

ج-6 العلاقات الوطنية والدولية

منصة المنشورات (PULQUE): تحتوي على المجالات والمقالات والكتب الصادرة عن المؤسسة.

✓ منصة إدارة ومتابعة الطلاب الأجانب

✓ منصة إدارة ومتابعة التدريب (أو التنقل) الأجنبي: أتمتة الطلبات بناءً على رأي المجلس العلمي.

✓ منصات ONOU

✓ منصة النقل: تتيح للطلاب مراقبة شبكة النقل الجامعي بشكل آني

✓ منصة السكن

✓ منصة إدارة الموارد البشرية

- ✓ منصة التظلمات: تقديم طلبات التعيين والتظلمات.
- ✓ منصة إدارة الدفاع عن أطروحات الدراسات العليا خدمة موارد بشرية شاملة سيني يونيفرسيت
- CNEC: اللجنة الوطنية لتقييم الباحثين دعوة لتقديم
- ✓ طلبات الالتحاق ببرنامج DOU (منتوري، 2025)
- ✓ منصة استلام الشهادات عملية توثيق الشهادات الرقمية منصة مراقبة الحاضنات (ANVREDET)

2- التغير التنظيمي ضمن جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري

اما عن التغير التنظيمي ضمن جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري فلم يخرج عن الإطار الذي حددته الوزارة الوصية وما قد تم استحداثه من توجه جديد نحو مؤسسة الجيل الرابع من منصات وهياكل تنظيمية تكاد موحدة ضمن جميع المؤسسات الجامعية الجزائرية لكن تكمن بعض الاختلافات حسب الاحتياجات وطاقتها الاستيعابية، وقد تم استحداث بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري:

أ- دارالمقاولاتية

أنشئت هذه الجامعة حصريا عام 2007 من قبل جامعة الإخوة منتوري، إلا أن فكرتها تعود إلى عام 2001 مع إطلاق برنامج ماستر إدارة الأعمال (LMD) في التعليم العالي. بدأت الجامعة، بالشراكة مع الوكالة الوطنية لدعم التوظيف (ANSE)، بتوعية الطلاب من خلال تنظيم لقاءات حول موضوع ريادة الأعمال والأعمال. في عام 2006، أطلقت جامعة الإخوة منتوري درجة ليسانس مهنية في ريادة الأعمال. تختلف كلمة "maison" عن كلمتي "center" أو "institute" اللتين ترتبطان ارتباطا وثيقا بالهيكل التعليمية الأكاديمية والتقليدية. توجي كلمة "maison" بيئة ودية، حيث يكون الجو لطيفا وملائما لتبادل الأفكار وتنمية روح المبادرة. وتهدف دار المقاولاتية الى:

- إبراز إمكاناتهم الريادية الاجتماعية
- تعزيز مشاركتهم من خلال تنفيذ وإدارة مشاريع جماعية
- تطوير صفاتهم ومهاراتهم الإنسانية والإدارية، وتسهيل اندماجهم المهني. (منتوري، 2025)

ب- الركن الأمريكي

تأسس سنة 2008 وهي خطوة نحو إقامة العلاقات الجيدة بين الجزائر والولايات الامركية المتحدة اتخذت الشراكة الجزائرية والأمريكية بين السفير الأمريكي في الجزائر روبرت فورد ، والبروفيسور عبد الله جكون ، رئيس جامعة قسنطينة 1 ، الذي افتتح الركن في 15 جوان بقصد تعزيز التعاون والتفاهم بين الولايات المتحدة والجزائر ، يتم توفير معلومات واسعة حول الولايات المتحدة ، والتعليم ، والثقافة ، والثقافة ،

والأدب ، والسياسة ، والتشريعات ، والقضايا المعاصرة وتقديمها بانتظام من خلال الأنشطة المتنوعة. يتم إحضار هذه الأنشطة طوال الأسبوع بأكمله، وهي مركز يفتح ابوابه للمتعلمين من الطلبة والاداريين والاساتذة (منتوري، 2025)

تعاون مع Huawei الجزائر (أكتوبر 2024) شاركت جامعة قسنطينة 3 في توقيع اتفاقيات لتشكيل الطلاب والأساتذة في مجالات الحوسبة السحابية، والحوسبة الذكية، الأمن السيبراني في أكتوبر 2024. على المستوى الإداري وفرت قُرت الجامعة خدمة الكشوفات الرواتب الموظفين إلكترونيا عبر الكليات مباشرة، سواء بشأن سحب كشوف الرواتب المتعلقة بالقروض أو تفعيل بطاقة الضمان الاجتماعي (CHIFA).

اشراك الخبراء والمختصين في تنظيم أيام تحسيسية لكيفية تنظيم الصفقات العمومية لتأكيد الشفافية العامة.

تعميم استخدام اللغة الإنجليزية في بعض التخصصات وتشجيع توسيع تطبيقها على مستوى الجامعة كما تخصص جامعة قسنطينة 01 ميزانية معتبرة خاصة بنفقات التجهيز (البناء، التجهيزات البيداغوجية، الإعلام الآلي، الترميم) بجانب نفقات التسيير (الأجور، الخدمات، اللوازم، التكوين) وقد تم دراسة تطور نسبة الميزانية الموجهة لتسيير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بجامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري خلال الأربع سنوات الأخيرة فوجدنا:

جدول رقم (07) يوضح النسبة المئوية لمصاريف التطوير التكنولوجي

السنة	النسبة المئوية
2021	50%
2022	50%
2023	60%
2024	70%

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مصلحة البحث العلمي

من خلال الجدول أعلاه (07) الذي يحدد النسبة المئوية للمصاريف الموجهة للتطوير التكنولوجي ضمن الميزانية الموجهة لتسيير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فإننا نلاحظ ان النسبة المئوية للمصاريف التطوير التكنولوجي قد ارتفعت الى 70 % وهو ما يعبر عن اهتمام الجامعة بتحسين جودة البحث والتكنولوجيا المستخدمة وهو ما يتماشى مع التوجه العام للوزارة الوصية.

3- التغيير التنظيمي ضمن جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

شهدت جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري جملة من التغيرات التنظيمية منها انشاء:

أ- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

المركز من المصالح المشتركة للجامعة وتم إنشاءه بقرار من مدير الجامعة بتاريخ 01 \ 12 \ 2016 حسب المادة 19 من القرار الوزاري المؤرخ 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري المديرية الجامعة والكليات والمعهد ومصالحها المشتركة.

يتكون المركز من فرع خاص بالأنظمة، والآخر يتولى مهام شبكة الإعلام والاتصال وفرع ثالث مخصص للتعليم المتلفز والتعليم عن بعد. ولمركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد عدة مهام منوطة به هي:

➤ استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجيا وتطويرها

➤ متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها

➤ ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق تكنولوجيا الإعلام الآلي

➤ تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد

➤ تسيير وإدارة الشبكات الرقمية:

جدول رقم(08) يوضح الشبكات الرقمية المستحدثة والتابعة لمركز الأنظمة

المنصة	الرابط	المسار / الوظائف
البرنامج المدمج للتسيير	https://ent.univ-constantine2.dz	التسجيل في - CEIL
		الترشح وإيداع ملفات التريصات قصيرة المدى بالخارج
		عبر القائمة - إحصائيات استشرافية
		عبر القائمة - العرائض والشكاوى
		عبر القائمة - تسيير الأجور
		طلب التحويل الداخلي والخارجي
		توجيه الطلبة - /orienta
تسيير الحسابات الرقمية	https://apps.univ-constantine2.dz	تسيير وتفعيل الحسابات الرقمية
برنامج استضافة الملفات ومنصة التعاون	https://drive.univ-constantine2.dz	مزامنة الملفات بين الحواسيب والهواتف والأجهزة اللوحية تخزين آمن - مشاركة الملفات داخليا وخارجيا - خادم ملفات رزمة تسيير المهام إدارة جهات الاتصال محادثات ومكالمات خاصة بالصوت والصورة مع مشاركة الشاشة

		محرم نصوص على الإنترنت - معينة الوثائق (PDF, OpenDocument) تحرير الوثائق على الإنترنت - معرض صور متعدد الصيغ - أخذ ملاحظات -
خدمة المصادقة المركزية (SSO)	https://cas.univ-constantine2.dz	نظام مصادقة يتيح للمستخدم الدخول إلى عدة تطبيقات - /cas دون إعادة تسجيل الدخول في كل مرة
الدليل المؤسسي (E.E.S)	دخول مفوض عبر البوابة الإلكترونية (eportal.univ-constantine2.dz)	
المستودع المؤسسي للجامعة	https://dspace.univ-constantine2.dz	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، الصفحات 19-28)

ب- منصة التعليم الإلكتروني: E-LEARNING

جامعة عبد الحميد مهري من بين مؤسسات التعليم العالي السبابة لتبني النمط الرقمي في العملية التعليمية الذي أخرج هيئة التدريس والطلبة تدريجيا من طريقة التلقين والنمط التقليدي إلى استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم، والاتجاه نحو التفاعل وتنمية المهارات والقدرات بشتى الأساليب البيداغوجية المتوفرة من خلال منصة التعليم الإلكتروني، التي تم إنشاؤها عام 2016، وهي متاحة على الرابط التالي: <https://elearning.univ-constantine2.dz>

ج- منصة المساقات المكثفة المفتوحة على الخط MOOC

تم إنشاء وتصميم منصة المساقات المكثفة المفتوحة على الخط في سبتمبر 2020 تتشكل من فرق عمل متنوعة هي:

فرع للتسيير الإداري.

فرع للمرافقة البيداغوجية.

فرع للتصميم والانتاج الإعلامي.

فرع البرمجة وتطوير المنصة.

فرع الإدارة التواصل الاجتماعي. (جامعة عبد الحميد مهري، 2025)

ت- مركز التعليم المكثف للغات CEIL

بمقتضى القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، والمحدد للتنظيم الإداري لرئاسة الجامعة، لكليات المعهدين، وملحقات الجامعة ومصالحها المشتركة. وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11 - 401 المؤرخ في 23 نوفمبر 2011 المتضمن إنشاء جامعة قسنطينة 2. وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2012 تم إنشاء مركز التعليم المكتف للغات تنفيذا للمادتين 16، 17 من القرار المشترك المذكور أعلاه.

ث- حاضنة الأعمال الجامعية لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

كانت جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2 من بين أولى الجامعات على المستوى الوطني التي بادرت لإنشاء حاضنة للأعمال الجامعية، وذلك عام 2020 مثلما أشارت إليه المادة 11 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في عددها 44 المؤرخ في 10 رمضان عام 1433 هـ الموافق لـ 29 يوليو 2012 م بأنها هيكل لاستقبال ومساندة المشاريع الابتكارية ذات الصلة المباشرة بالبحث تساعد أصحاب المشاريع على تحقيق فكرتهم

ج- مختبر التصنيع الذكي

تعود نشأت مختبر التصنيع الذكي بجامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2 إلى شهر مارس 2018، إلا أن الافتتاح الرسمي للمختبر كان يوم 10 أبريل 2019. ويعتبر أول مختبر تصنيع ذكي جزائري مسجل رسميا في الشبكة FabFoundation العالمية وأقام مختبر التصنيع الذكي FablabDay في شهر جويلية من عام 2021 و 2022. احتضن في عام 2020-2021 مختبر التصنيع الذكي بالجامعة 19 مشروعا مبتكرا، وفي عام 2021-2022 بلغ عددها 21 مشروعا.

ح- دار المقاولاتية لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

في سنة 2006، تم انشاء دار المقاولاتية بجامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري وهذا قبل التقسيم الحالي للجامعات. حيث ساعد في نشأتها العديد من العوامل لعل أهمها تبني الجامعة الجزائرية لنظام ل.م.د في سنة 2004 والذي يركز أساسا على الانفتاح على العالم الخارجي. وقد واكب هذا الإصلاح فتح لأول مرة بالجامعة الجزائرية ليسانس في المقاولاتية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. هذا في إطار التعاون بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة 110)

خ- مرصد الإدماج المهني والألومني

عبارة عن هيكل إداري من الهياكل الداعمة الجامعة - عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، تم إنشاؤه يوم 20 جانفي 2020، يتألف من مجموعة من الموظفين وإطارات تعمل تحت إشراف رئاسة الجامعة، ينفذ مجموعة من المهام الإدارية الهادفة إلى مرافقة وتوجيه طلبة الجامعة وخرجها لضمان مناصب شغل

تتوافق وشهاداتهم العلمية. من خلال تفعيل الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات المعنية عبر مرافقة وتوجيه الطلبة وخريجي الجامعة من كل التخصصات والكليات التابعة لها إلى سوق العمل، ومساعدة الجامعة على تحسين مردوديتها وجودة مخرجاتها بالشكل الذي يضمن السوق العمل الكفاءات اللازمة وبالأعداد المطلوبة وتفعيل دور الجامعة كشريك استراتيجي في التنمية الاقتصادية للبلاد. بإنشاء قاعدة بيانات للوصول لخريجي الجامعة من مختلف التخصصات ومن كل الكليات التابعة للجامعة وإجراء دراسات استقصائية تقييمية لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الاقتصادية حسب آخر المؤشرات ومستجدات السوق وإجراء تعديلات على نوع وعدد التخصصات ومحتواها بما يتماشى ومتطلبات السوق. (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة 126)

ذ- خلية التنمية المستدامة

تأسست الخلية في 28 نوفمبر 2020، من أجل تعزيز تأثير الجامعة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتلبية الطلب على التعليم المتعلق بأهداف التنمية المستدامة وبناء شراكات خارجية وداخلية جديدة وتحديد الأولويات والفرص والفجوات من خلال وضع أساس واقعي وتقديم لجميع الإجراءات التي تتخذها الجامعة لضمان التزامها بأهداف التنمية المستدامة، ووضع خطة للرصد والتقييم والاتصال تجعل من الممكن تجسيد الالتزام والإجراءات المستقبلية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة 130)

د- خلية المرافقة التحسيس الدعم والوساطة

تأسست الخلية في 14 سبتمبر 2021، من أجل تحقيق السير الحسن لمركز المساعدة النفسية CAPU UC2 والمرافقة النفسية والبيداغوجية للطلاب الجامعي والمتابعة النفسية والعلاجية للطلبة. والتكفل بالطلبة الأجانب، والتكفل بطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. وإنشاء خلية اصغاء التكفل النفسي للطلبة والأساتذة والموظفين وإنشاء خلية اليقظة خاصة بالكوارث واستحداث برامج وآليات تعمل حسب الأطر العلمية لفائدة الطالب وفتح المجال المشاريع علمية ميدانية تربط بين ما يدرسه الطالب وممارسته الميدانية. والدعم والوساطة بين مختلف الكليات والمعاهد والإدارة المركزي. (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة 130)

كما أنجزت مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز خلال عام 2019-2020 مشروعين هما:

➤ اقتناء عتاد لخلية التعليم المكثف والمتلفز Mooc خلال سنة 2021-2022

➤ متابعة مشروع recherche

➤ مشروع اقتناء عتاد الإعلام الآلي لخلية E-Learning

هـ- اما المشاريع التي تم الإخطار بها:

اقتناء معدات تعليمية لقسم علاج النطق

اقتناء معدات وخوادم تكنولوجيا المعلومات لوحدة التعليم عن بعد E-Learning

اقتناء وتركيب معدات تكنولوجيا المعلومات لوحدة التعلم عن بعد E-Learning

دراسة ورصد وصيانة كليات 4000 مقعد تدريسي بجامعة قسنطينة 2. (جامعة عبد الحميد مهري،

2025، الصفحات 13-14)

المشاريع الجديدة المقترحة:

دراسة ورصد وتنفيذ أعمال العزل المائي للكليات والمعاهد بجامعة قسنطينة 2.

دراسة وتنفيذ نقل غلايات التدفئة المركزية إلى مختلف مباني الجامعة.

دراسة ومراقبة وإنشاء حظيرة للموارد العامة.

دراسة ومراقبة وتوريد وتركيب المضخات للمعاهد بالجامعة.

اقتناء وتوريد وتركيب معدات الوقاية والأمن في الجامعة.

اقتناء معدات حاسوبية لصالح الجامعة.

إضاءة الشوارع بالطاقة الشمسية الذكية والفعالة في الجامعة. (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة

(17)

4- التغير التنظيمي ضمن جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر

عرفت الجامعة توسعات هيكلية كبيرة خاصة بزيادة حجم التخصصات والاقسام على مستواها وقد

تأسست على مستوى جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر:

أ- حاضنات الأعمال الجامعية ومختبرات Fab-Lab لجامعة قسنطينة 03

تأسست حاضنات الأعمال الجامعية ومختبرات Fab-Lab في الجزائر ضمن برنامج وطني تحت مظلة القرار

الوزاري رقم 1275 المتعلق بمنح "علامة حاضنة أعمال" في سياق مبادرة "دبلوم ستارت-أب". بدأت فعاليتها

الفعالية عام 2023 بإنشاء أول منشأة في جامعة قسنطينة 3 (والتي تضم 400 فضاء ابتكار)، الحاضنة

تعمل كهيكل قابل للتطوير والتكوين، وقد تم تنظيم عملها على شكل مسرعة أعمال جامعية، تقدم:

➤ برامج تأهيل مكثفة (من 3 إلى 6 أشهر).

➤ استشارات مهنية (في التسويق، التمويل، تطوير النماذج الاقتصادية).

➤ دعم مادي محدود (تشارك بنسبة بين 2 و 5٪ من رأس مال المشروع).

تسلط الضوء على أهمية ربط الجامعات بالمحيط الاقتصادي وتشجيع المشاريع المبتكرة المتواصلة.
(جامعة قسنطينة 03، 2025)

ب- وحدة التثمين: UNIVAL

هو هيكل وسيط بين الجامعة والقطاع الاقتصادي مهمتها هي:

تقييم القدرات البحثية القيمة للجامعة.

إبرام عقود الخدمة والتطوير ودعم ومتابعة تنفيذ عقود التقييم.

التنقيب عن القطاعات الاجتماعية والاقتصادية وتوجيه البحث وتعزيز القدرات العلمية وإنتاجات الجامعة يرأسها نائب العميد المسؤول عن البحث.

كما أجرت جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر في إطار انفتاح المؤسسة الجامعية على المحيط الاجتماعي والاقتصادي جملة من الاتفاقيات والمشاريع منها جمعتهما بـ:

مشروع 2020-2017 (يبدأ)

مشروع 2021-2018 (MEHMED) ماستر دولي متخصص في إدارة التغيرات البيئية في البحر الأبيض مع برامج دراسية دولية وتربصات بالخارج (تونس، إسبانيا، إيطاليا). البرنامج جزء من مشروع إيراسموس الأوروبي الذي يمتد خمسة أعوام

مشاريع الرعاية الصحية الأولية (الفرنسيون الجزائريون) و (فرنسا - المغرب)

التعاون العلمي والتقني في إطار اقتصادي مع مؤسسات دولية ووطنية منها:

- ONDA -GACU-MIM, L'ATRBSA , CRTBT,CRSP,L'ENSB ,U CONSTANTINE - CENEAPED -
CCIR -CAP - CENTRE DE RECHERCHE ENVIRONNEMENT-ANNABA - SSE -OXY -JEUNES -
AFEV -AAPEEH- ADGEAEFJ -CONSERVATION DES FORETS DE CONSTANTINE –
SONATRACH – PHYSIOPHARM - CLUSTERS ALGERIA - LE CLUSTER MECANIQUE DE
PRECISION - LA SOCIETE MAGHREBINE DE MECANIQUE DE PRECISION - SSORP - CGEA -
COMPBRE D'ARTISANAT ET DES METIERS -L'INSTITUT NATIONAL DE CARTOGRAPHIE ET
ET DE TELEDETECTION INCT - GROUP LDM

مديرية الإدارة المحلية لولاية قسنطينة- وزارة الفلاحة و التنمية الريفية-

الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات لولاية قسنطينة.

شراكة مع الوكالة الوطنية للنفايات سنة 2023

اقتناء تجهيزات جديدة لفائدة كلية الطب قسم طب الأسنان

اقتناء وتركيب المعدات التعليمية والإدارية في ESCF.

اقتناء وتركيب تحت الخدمة تجهيزات بيداغوجية وإدارية بالمدرسة العليا للمحاسبة

تعتبر أول جامعة جزائرية مدرجة في قائمة جامعات منظمة الملكية الفكرية. (جامعة قسنطينة 03،

(2025)

الى جانب هاته التغيرات الهيكلية والتكنولوجية تخصص الجامعة نسبة مئوية من الميزانية العامة للجامعة نحو مصاريف التطوير التكنولوجي والبحث العلمي وقد تم تتبع مسارها خلال أربع سنوات فوجدنا:

جدول رقم (09) يوضح النسبة المئوية لميزانية جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر الخاصة بمصاريف التسيير المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن الميزانية العامة للجامعة

السنة	النسبة المئوية	النسبة المئوية مع نفقات من FNRSDT
2021	%0.8	%1.8
2022	%1.2	%1.8
2023	%1.4	%1.8
2024	%1	%1.4

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المديرية الفرعية للميزانية بجامعة قسنطينة 03

صالح بوبنيدر

يوضح الجدول رقم (09) النسبة المئوية لميزانية جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر الخاصة بمصاريف التسيير المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن الميزانية العامة لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، وتدر الإشارة الى ان الميزانية المقتطعة من الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والخاصة بالمصاريف الموجهة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تحدد في الجامعة من طرف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (DGRSDT)، كما ان الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (FNRSDT) هو مؤسسة جزائرية عمومية تابعة لوزارة التعليم العالي الوطني تعمل على بتمويل البحث العلمي وتشجيع وقد استحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999، يدعم المشاريع البحثية الأساسية والتطبيقية، ويقوم بتوفير الوسائل المادية والمالية لتطوير المخابر العلمية، وتحفيز الابتكار. ويعمل على تمويل التظاهرات العلمية، ومحاولة تطوير الشراكات الوطنية والدولية في ميدان البحث. وهو عبارة عن أداة استراتيجية تم استحداثها من اجل الانتقال نحو اقتصاد المعرفة، يتم إدارة وتسيير الصندوق من طرف ممثلين عن الجامعات ومراكز البحث. (مرسوم التنفيذي

رقم 99-256، 1999)، وبالرغم من أن النسبة المئوية قد تبدو قليلة مقارنة بالميزانية الكلية للجامعة والموجهة أساساً وبدرجة أولى نحو سد نفقات التسيير (الأجور، الخدمات، اللوازم، التكوين)، إلا أنها تعتبر مناسبة لمؤسسة فنية وذات توجه رقمي.

المطلب الثاني تنمية الموارد البشرية ضمن المؤسسات محل الدراسة

سوف نحاول من خلال المحاور اللاحقة لقاء الضوء على أهم الأساليب المتبعة في تنمية المورد البشري الجزائري ضمن قطاع التعليم العالي الجزائري مركزين الاهتمام على التنمية التي تشمل الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية الجزائرية.

1- تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الجزائري

اتخذت الجزائر قبل إقرار الأمر رقم 66-133 جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إيجاد هياكل تسهر على تنظيم عمليات التكوين الخاصة بموظفيها الإداريين تمثلت في:

أ- إحداث مندوبية التكوين المهني وتعبئة الإطارات:

أصدرت الهيئة التنفيذية المؤقتة الأمر رقم 62-028 المؤرخ في 25 أوت 1962 المتضمن إحداث مندوبية التكوين المهني وتعبئة الإطارات ومجلس وطني استشاري، إذ أحدثت هذه المندوبية لدى مندوب الشؤون الاقتصادية في الهيئة التنفيذية المؤقتة، ولم تقتصر مهمتها على التصور من خلال دراسة وتحضير الإصلاحات الرئيسية في ميدان التكوين المهني، بل كلفت بوضع وتنفيذ خطة الدولة في هذا الميدان، وتنسيق عمل قطاعات الدولة والقطاع الخاص وتوفير وسائل الرقابة اللازمة.

✧ إنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين المهني وتعبئة الإطارات لدى هذه المندوبية تتمثل مهمته في:

✧ إبداء الرأي حول المسائل التي تطرحها عليه السلطات العمومية.

✧ يتم إعلامه حول تقدم برامج التكوين المهني وتعبئة الإطارات

✧ اقتراح كل ما له علاقة بسياسة التكوين المهني وتعبئة الإطارات ووسائل تحقيق ذلك.

✧ بإحداث هذه المندوبية بذلت السلطات جهوداً كبيرة لوضع تنظيم للتكوين يسمح في البداية ب:

✧ حل المشاكل المترتبة على مغادرة الأغلبية من الإطارات من كل الأصناف التي كانت متوفرة ولو جزئياً.

✧ الاستجابة للتوجهات الاشتراكية ومواجهة مستلزمات تخطيط منسق في هذا الميدان.

ب- إحداث سلك للمستشارين في التكوين المهني

أمام الحاجة الماسة للإطارات التي استشعرت بها أول حكومة الجزائرية في عهد الاستقلال أحدثت السلطات الجزائرية سلكاً للمستشارين في التكوين المهني مكلفين تحت سلطة مندوب التكوين المهني وتعبئة الإطارات

بالمشاركة في تنظيم التكوين وتأهيل موظفي الإدارات والمؤسسات العمومية أو الخاصة بموجب المرسوم رقم 64-215 المؤرخ في 3 أوت 1964. (بليه، 2015، الصفحات 2-3)

ج- تنمية الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

تحدد المديرية العامة للتوظيف العمومي عمليات تكوين وتدريب الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، حدد حيث يتعين على الإدارة حسب المادة 104 من الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 الموافق 15 يوليو 2006 في الفصل الخامس تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. كما تشير المادة 105 من نفس الأمر الى انه تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم (الجريدة الرسمية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 الموافق 15 يوليو 2006، 2006)

كما صدر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم والذي ألغى المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، كما ألغى موادا من الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 3 ديسمبر 1971.

يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 لبنة إضافية في منظومة التكوين، كما يعتبر أول نص قانوني ينظم بشكل دقيق وواضح عمليات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث حدد أنواع التكوين، كما تضمن إجراءات وكيفيات جديدة تهدف إلى تنظيم وتسيير التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، (بليه، 2015، صفحة 35)

وأكدت المادة 2 من المرسوم التنفيذي المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020، والمتعلق بتكوين الموظفين والأعاون العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية انه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى الفائدة موظفيها والأعاون العموميين، من أجل:

- تحسين مؤهلات موظفيها والأعاون العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديدة.
- زيادة مردودية وأداء مصالحها وتحسين نوعية خدمات المصالح العمومية تحسين مؤهلات موظفيها والأعاون العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديد.
- زيادة مردودية وأداء مصالحها وتحسين نوعية خدمات المصالح العمومية (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020، 25 جويلية 2020)

ويتكفل الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بضمان تجانس دورات التكوين وتحسين المستوى ومطابقتها مع سياسة تكوين وتحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين وكنا متابعة تنفيذها بالتشاور مع المؤسسات والإدارات العمومية في إطار لجنة وزارية مشتركة للتكوين تحدد اختصاصاتها وتشكيلها وسيرها بموجب نص خاص- ويتضمن:

✓ التكوين المتخصص

✓ التكوين التحضيري لشغل منصب

ج-1- التكوين المتخصص

حسب المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 يسمح بشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو بالالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة. بالتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية. (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996، 1996). ويهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020، 25 جويلية 2020)

ج-2- تكوين تحضيرى (تحسين المستوى سابقا)

هدفه تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها.. ويحدد هذا المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم، ويتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات حسب المادة 3 من نفس القانون، (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996، 1996). ويضم:

➤ التكوين أودراسات التخصص إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحيين تكويناتهم الأولية.

➤ التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية.

➤ تجديد المعارف والندوات لتحسين المستوى إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في

4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020، 25 جويلية 2020)

وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولوية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض كما ينبغي أن يحدد بالإضافة إلى ذلك عدد المناصب المطلوب شغلها. وعدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين. ومناصب التأهيل المعنية. ومؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة أعلاه (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، 1996).

كما تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويخضع مخطط التكوين وتحسين المستوى للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وتشكل من:

ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيساً

ممثل عن المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، عضواً

ممثل عن وزارة المالية عضواً، وتقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية المعنية، كما يمكن حسب المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020 القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:

يعتبر تحسين المستوى طويل المدى عندما تفوق مدته سنة (6) أشهر، وتقل عن سنة واحدة أو تساويها ويكون متوسط المدى، عندما تساوي مدته أو تفوق ثلاثة (3) أشهر، وتقل عن سنة (6) أشهر أو تساويها. ➤ ويكون قصير المدى، عندما تقل مدته عن ثلاثة (3) أشهر (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020، 25 جويلية 2020)

تقوم حسب المادة 18 بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والمؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل والمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقاً للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى. (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، 1996).

ج-3 التكوين وتحسين المستوى بالخارج

- تحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى بالخارج لمدة تقل أو تساوي سنة (06) أشهر.
- يشتمل التكوين قصير المدى على:
- تربصات تحسين المستوى بالخارج.
 - الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي التي تتراوح مدتها ما بين سبعة (07) أيام وخمسة عشر (15) يوما.
 - المشاركة في التظاهرات العلمية التي لا تتجاوز مدتها سبعة (07) أيام.
- يستفيد منها المدرسون الباحثون والمدرسون الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذين يحضرون أطروحة دكتوراه. والطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين والمستخدمون الإداريون و التقنيون في الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية. (موسوعة التشريع المدرسي الجزائري، 2025)
- يتم تمكين الموظفون الناجحون في دورات التكوين من:
- تعيينهم بصفة مترشحين في الرتب المعنية ويوجهون حسب احتياجات المصلحة وبطاقة الرغبات ودرجة استحقاق المعنيين، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص الموجه إلى التوظيف المباشر في رتبة معينة.
 - ترقيتهم أو إدماجهم، حسب الحالة في الرتبة المقصودة. عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص قبل الترقية أو الإدماج
 - ترسيمهم في رتبهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، عندما يتعلق الأمر بالتكوين التحضيري قبل ترسيم المترص
 - تعيينهم في المناصب العليا أو في المناصب المتخصصة ذات الصلة، وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، عندما يتعلق الأمر بالتكوين قبل التعيين في منصب عال أو منصب متخصص (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441، الموافق 25 جويلية 2020، 25 جويلية 2020)
 - وحسب المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا دورة واحدة من التكوين المتخصص، كما لا يمكنه أن يستفيد أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة اللذين ينتهي إليهما. ، (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، 1996)

2- تنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة

يعتبر التكوين التحضيري اهم تكوين يخضع له الإداريون الجامعيون بصفة دورية ومستمرة لتحسين معلوماتهم ومهاراتهم الإدارية، وقد اضطلعنا على مسار التكوين لأربع سنوات في الجامعات محل الدراسة والتي تخضع بدورها الى دورات تكوين لتحسين المستوى وتجديد المعلومات تضم العديد من المواضيع التي تحددها السلطة المكلفة بالوظيف العمومي بالتنسيق مع إدارة الجامعة وقد لخصت في الجداول ادناه:

جدول رقم (10) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2021

2021															
نوع التكوين		مواضيع الدورات		التأطير				التطبيق				التحكم			
				عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين
				ذكور	إناث			ذكور	إناث			ذكور	إناث		
التكوين قبل الترقية	الصفقات العمومية	17	12	40	116	6	1	16	28	1	1	8	8	0	0
تجديد المعلومات	التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية	35	44	45	790	13	16	15	290	0	0	0	0	0	0
تجديد المعلومات	الوقاية والامن	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	90
المجموع العام		52	56	85	906	19	17	31	318	1	1	4	8	30	90

جدول رقم (11) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2022

دورة تكوينية ذات الأولوية في برنامج قطاع التعليم العالي 2022															
أنواع التكوين		مواضيع الدورات		التأطير				التطبيق				التحكم			
				عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين
				الأولوية لأصحاب المناصب العليا	الأولوية لأصحاب المناصب العليا			ذكور	إناث			ذكور	إناث		
تجديد المعلومات	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF	51	4	4	4	1	6	16	28	0	1	4	4	0	24
تجديد المعلومات	التسيير القائم على النتائج GAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
تجديد المعلومات	الامن الداخلي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	22
تجديد المعلومات	التحليل الاحصائي للمعطيات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع العام		51	4	4	4	1	6	16	28	0	1	4	4	40	26

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 1 الاخوة منتوري

جدول رقم (12) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2023

2023																			
نوع التكوين		مواضيع الدورات		التأطير				التطبيق				التحكم				التنفيذ			
				عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين				
				ذكور	إناث			ذكور	إناث			ذكور	إناث						
التكوين قبل لترقية	/	0	0	0	0	0	0	10	4	25 شهر	2970	4	5	24 شهر	1188	1	0	12 شهر	264
التكوين قبل او بعد الادمج	/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6 اشهر	66	
تحسين المستوى وتجديد المعلومات	عصرنة الميزانية في إطار التحضير للقانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF	21	23	36	176	3	4	4	28	1	2	8	12	0	0	0	0	0	0
	التسيير القائم على النتائج GAR	28	15	52	172	4	1	8	20	1	0	4	40	4	4	0	0	0	0
	التحليل الاحصائي للمعطيات	7	12	28	76	5	13	16	68	1	9	12	40	16	12	0	2	4	8
	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF	13	17	20	140	6	14	16	98	3	6	16	40	24 شهر و 40 يوم	1284	2	4	18 شهر و 12 يوم	346
	المجموع العام	69	67	136	564	28	36	25 شهر و 44 يوم	3184	10	22	24 شهر و 40 يوم	1284	2	4	18 شهر و 12 يوم	346		

جدول رقم (13) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 2024

2024									
نوع التكوين		مواضيع الدورات		التأطير		التطبيق		التحكم	
				عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين
تحسين المستوى وتجديد المعلومات	تجديد	الامن المعلوماتي		61	45	0	0	0	0
		الصفقات العمومية		64	99	9	16	3	16
		المحاسبة العمومية في ظل احكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF		40	32	17	20	9	16
		المجموع العام		165	176	26	36	12	32

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 1 الاخوة منتوري

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان الموظفين بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري خلال سنة 2021، قد خضعوا لنوع واحد من التكوين حول تحسين المستوى تضمن موضوع الصفقات العمومية، والذي اجري على 29 اطار، 7 موظفين من صنف التطبيق وموظفين من صنف التحكم بمعدل اربع أيام لكل رتبة من كل صنف مهني، كما تم اجراء تكوين تحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية على 79 موظف من صنف اطار و29 موظف من صنف التطبيق دامت فترة التكوين أسبوعين لكل رتبة من كل صنف، فيما استفاد 30 موظف تنفيذ من تكوين مهني حول الامن والوقاية لمدة شهر. وقد تراوح تعداد الموظفين الذين خضعوا للتكوين خلال السنة المالية 2021 الـ 176 موظف أي ما يقارب نسبة 13,81% من تعداد موظفيها. ومن خلال الجدول رقم () نلاحظ انه قم تم تخطيط دورة تكوينية ذات أولوية في برنامج قطاع التعليم العالي.

خلال سنة 2022، استفاد منها 55 موظف من صنف إطار تضمنت الدورة تكوينا في القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF، كما استفاد منها 7 موظفين من صنف التطبيق وموظف واحد من صنف التحكم، و6 موظفين من صنف التنفيذ دامت مدة التكوين خلال دورة التكوين أربع أيام كمعدل مدة تكوين لكل رتبة من كل صنف، كما خضع 40 موظف من صنف التنفيذ الى دورة تكوين حول الامن والوقاية شملت لمدة 22 يوم. وقد بلغت نسبة موظفي جامعة قسنطينة 1 الاخوة منتوري الذين خضعوا للتكوين خلال سنة 2022 نسبة 8,8% من التعداد الكلي لموظفي الجامعة.

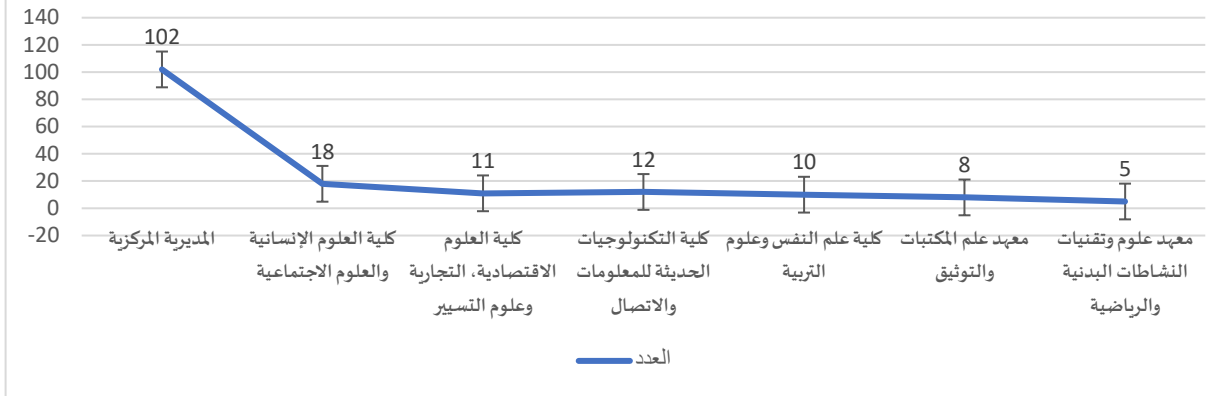
من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان موظفي جامعة قسنطينة 01 قد استفادوا من عدة دورات تكوينية خلال سنة 2023، شملت دورة تكوين قبل الترقية استفاد منها 14 موظف من صنف تطبيق دامت الدورة التكوينية 25 شهر، كما استفاد منها 9 موظفين من صنف التحكم دامت دورتهم التكوينية 24 شهر، كما استفاد منها موظف واحد من صنف التنفيذ دامت مدة التكوين 12 شهرا، كما استفاد موظفو الجامعة من دورة تكوين لتحسين المستوى حول موضوع عصنة الميزانية في إطار التحضير للقانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF والذي استفاد منها 44 موظف من صنف اطار دامت مدة التكوين 4 أيام كمعدل عام لمدة الدورة لكل رتبة من كل صنف، كما استفاد منها 7 موظفين من صنف التطبيق لمدة اربع أيام كمعدل عام لمدة التكوين لكل رتبة من الصنف، كما استفاد منها 3 موظفين من صنف التحكم دامت مدة دورتهم التكوينية 4 أيام لكل رتبة من رتب الصنف. كما استفاد موظفو جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري من تكوين حول موضوع التسيير القائم على النتائج GAR شمل 43 إطار دامت فترة التكوين اربع أيام لكل رتبة من الصنف، و 5 موظفين من صنف التطبيق وموظف واحد من صنف التحكم دامت دورة التكوين اربع أيام لكل رتبة من كل صنف، كما شمل تكوين تحسين المستوى خلال سنة 2023 دورة تكوينية حول موضوع

التحليل الاحصائي للمعطيات استفاد منها 19 موظف من صنف إطار و 18 موظف من صنف تطبيق لمدة وموظف واحد من صنف التحكم لأربع أيام لكل رتبة من كل صنف. كما وقد شملت دورة لتكوين لتحسين المستوى موضوع القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF، شمل التكوين 30 موظف من صنف إطار و 20 موظف من صنف تطبيق و 9 موظفين من صنف التحكم وموظفين اثنين من صنف التنفيذ بمعدل أربع أيام كمدة تكوين لكل رتبة من كل صنف من الأصناف المذكورة، وقد بلغ عدد الموظفين الخاضعين للتكوين بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري خلال سنة 2023 الى 238 الى ما يعاد نسبة 18,68% من التعداد الكلي لموظفي الجامعة الإداريين.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ ان موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري قد استفادوا من اربع مواضيع تكوين ضمن دورة تحسين المستوى ، شملت الدورة موضوع الامن المعلوماتي وقد استفاد منها 61 موظف من صنف اطار لمدة تكوين بمعدل اربع أيام لكل رتبة من الصنف المهني اطار، موضوع الصفقات العمومية وقد استفاد من التكوين 64 اطار بمعدل تكوين دام اربع أيام لكل رتبة من الصنف ماعدا رتبة متصرف رئيسي والذي دامت فترة تكوينه 27 يوم، كما استفاد منها 9 موظفين من صنف تطبيق ، و 3 موظفين من صنف التحكم بمعدل تكوين دام اربع أيام لكل رتبة من كل الصنف، وقد شملت دورة تحسين المستوى موضوع المحاسبة العمومية في ضل احكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF، وقد استفاد من التكوين في الموضوع 40 اطار و 17 موظف من صنف التطبيق و 9 موظفين من صنف التحكم بمعدل تكوين لأربع أيام لكل رتبة من كل صنف. وقد بلغ عدد الموظفين الإداريين الذين استفادوا من دورة التكوين لتحسين المستوى خلا سنة 2024 لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 203 أي بنسبة 15,93% من تعداد الموظفين الإداريين الإجمالي، وقد شملت المؤسسات التكوين: جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، مركز التكوين المهني والتمهين احمد بودرمين، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بقسنطينة.

من خلال الجداول أعلاه نلاحظ ان هناك ارتفاع ملحوظ بين عدد الموظفين الذين استفادوا من دورات التكويني بين سنوات 2021 و 2022 و 2023 وهو امر راجع الى عمليات الادماج التي استفاد منها حاملو الشهادات في الإدارات والمؤسسات العمومية، بالإضافة الى استحداث بعض الرتب التي سهلت عملية الرتقاء في السلم الوظيفي، بالإضافة الى عمليات تنفيذ تعليمة الوزير الأول رقم 165 المؤرخة في 16 يوليو 2023 والمتعلقة برفع التجميد عن الترقية واستدراك التأخيرات المتراكمة منذ 2015 وترقية 40% من الموظفين على الاختبار المهني. اما عن عمليات التكوين بجامعة قسنطينة 02 فقد تم تتبع مسار عملية التكوين خلال ثلاثة سنوات:

شكل رقم (28) يوضح تعداد الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 02 المستفادين من عملية التبرص الخارجي خلال سنة 2021- 2022 بين تونس وفرنسا



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على (جامعة عبد الحميد مهري، 2025، صفحة 32)

يوضح الشكل رقم (28) توزيع تعداد الموظفين الإداريين المستفيدين من عملية التبرص الخارجي خلال سنتي 2021-2022 بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري بين تونس وفرنسا.

ويتضح من الشكل أن المديرية المركزية تمثل الشريحة الأكبر من المستفيدين من التبرص الخارجي، إذ بلغ عددهم 102 موظفا، وهو ما يعادل أكثر من نصف إجمالي المشاركين، الامر الذي يعود أساسا الى تمركز النسبة الأكبر من موظفي الجامعة ضمن المصالح المركزية بالجامعة، بالإضافة الى هيمنة الموظفين المنتمين الى صنف اطار وتطبيق ضمن التعداد المنتمي للمصالح المركزية والذي يعتبر شرط من شروط الاستفادة من التبرص الخارجي، يليها كلية العلوم الإنسانية بـ 18 موظفا، ثم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ 11 موظفا، وكلية التكنولوجيا والاتصال بـ 12 موظفا. أما كلية علم النفس وعلوم التربية فقد بلغ عدد المستفيدين منها 10 موظفين، تليها معهد علم المكتبات والتوثيق بـ 10 موظفين أيضا، وأخيرا معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بـ 5 موظفين فقط.

جدول رقم (14) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين (المناصب العليا) لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 2022

2022															
أنواع التكوين	مواضيع الدورات	التأطير				التطبيق				التحكم				التنفيذ	
		عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين
تحسين المستوى وتجديد المعلومات	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	5	4 أيام	52 يوم	2	3	4 أيام	20 يوم	0	0	0	0	0	0	0
	التسيير القائم على النتائج	3	4 أيام	16 يوم	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	التحليل الإحصائي للمعطيات	0	4 أيام	4 أيام	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	تقنيات السكرتارية وتسيير الامانات	1	3 أيام	20 يوم	0	1	3 أيام	03 أيام	0	0	0	0	0	0	0
	المجموع العام	9	19 يوم	92 يوم	2	4	7 أيام	23 يوم	0	0	0	0	0	0	0

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

جدول رقم (15) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 2023

2023															
أنواع التكوين	مواضيع الدورات	التأطير				التطبيق				التحكم				التنفيذ	
		عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين
تحسين المستوى وتجديد المعلومات	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	7	4 أيام	92 يوم	2	11	4 أيام	52 يوم	0	0	0	0	0	0	0
	التسيير القائم على النتائج (car)	3	4 أيام	44 يوم	3	3	4 أيام	12 يوم	0	0	0	0	0	0	0
	التحليل الإحصائي للمعطيات	6	4 أيام	36 يوم	3	3	4 أيام	12 يوم	0	0	0	0	0	0	0
	تقنيات السكرتارية وتسيير الامانات	1	4 أيام	40 يوم	1	3	3 أيام	12 يوم	0	0	0	0	0	0	27 يوم
المجموع العام		17	20 يوم	212 يوم	3	20	19 يوم		0	0	0	0	0	9	3 أيام

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

جدول رقم (16) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 2024

2024															
أنواع التكوين	مواضيع الدورات	التأطير				التطبيق				التحكم				التنفيذ	
		عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	
		ذكور	إناث			ذكور	إناث			ذكور	إناث			ذكور	إناث
التكوين قبل الترقية	التكوين قبل الترقية	1	2	12 شهر	180 ي	2	6	28 شهر	350 يوم	0	2	6 اشهر	30 يوم	0	1
تفسير المعلومات	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	7	14	4 ايام	84 يوم										
	الصفقات العمومية	5	4	4 ايام	36 يوم	2	5	4 ايام	28 يوم						
	الامن السيبراني	1	3	4 ايام	160 يوم	2	2	4 ايام	8 ايام					5	3
	الامن الداخلي													0	0
	صيانة أجهزة التدفئة	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
	المجموع العام	33	30	0	0	6	7	0	0	7	3	0	0	13	28
186															التكوين بالخارج

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

يشير الجدول رقم (14) الى برامج التكوين الإداري لسنة 2022 والخاص بالموظفين الإداريين بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، حيث بلغ عدد المستفيدين من التكوين خلال سنة 2021 نحو 34 موظفاً من أصحاب المناصب العليا، حيث شكل التعداد المستفاد 7,40% من الإجمالي العام للموظفين بالجامعة، من بينهم 28 موظف من صنف اطار ما يمثل نسبة 82,35% من المستفادين من التكوين، و 5 موظفين من صنف تطبيق ما يمثل 17,64% من تعداد الموظفين المستفادين من التكوين، وقد ركزت مواضيع التكوين على موضوع القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF الذي غطى 52,94% من مواضيع التكوين، هاته البيانات تعكس تركيز الإدارة على تلقين المهارات المالية والإدارية.

بينما يظهر الجدول رقم (15) الذي يوضح تعداد موظفي جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري المستفيدين من التكوين خلال سنة 2023، فقد ارتفع عدد المستفيدين إلى 93 موظفاً بنسبة تعبر عن 20,26% من الإجمالي العام للموظفين، مع تنوع في الأصناف المهنية المستفيدة من التكوين، حيث شملت صنف الاطار بنسبة 65,59% التطبيق بنسبة 24,73% وصنف التنفيذ بنسبة 9,67% فيما لم يستفد صنف التحكم من أي دورة تكوينية خلال سنة 2023، من خلال البيانات المقدمة نلاحظ هيمنة للتكوين في القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) ليشمل نسبة 43,01% للمواضيع المقدمة للمستفيدين من التكوين.

بينما بلغ عدد الموظفين المستفادين من التكوين خلال السنة المالية 2024، 127 موظفاً حسب ما أشار الجدول رقم (16)، حيث استفاد 9 موظفين من صنف التأطير من التكوين قبل الحصول على الترقية، مما قد يعكس وجود نهج انتقائي يخضع لتوجه الوزارة الوصية لتوظيف الإطارات المؤهلة لتسيير هياكلها الإدارية، فيما استفاد 63 موظف اطار من التكوين في مواضيع تخص قانون المالية، التسيير القائم على النتائج، الصفقات العمومي، تقنيات السكرتارية، ما يعادل 49,60% من تعداد الموظفين المستفادين من التكوين، كما استفاد 13 موظف اطار من بينهم 6 اناث ما يعادل 10,23% من تعداد الموظفين المستفادين من التكوين، كما استفاد 7,87% من صنف فيما خضع 28 موظف من صنف التنفيذ لدورة تكوينية خلال ذات السنة، ما يشير الى وجود تفاوت في مستويات المشاركة في التكوين ومدة التكوين. تشير هاته البيانات إلى تمثيل جنسي غير متناسب في المناصب العليا أو تفاوت في المشاركة.

ومن خلال المحاور التالية سون نعرض التكوين الذي شمل الموظفين في جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر خلال الأربع سنوات (2021، 202، 2023، 2024)

جدول رقم (17) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر 2021

نوع التكوين	عدد الاعوان المستفيدين من التكوين		عدد أيام التكوين	نسبة إتمادات التكوين مقارنة بكتلة الأجور	المناصب المالية المفتوحة
	ذكور	إناث			
التكوين المتخصص				0,07%	
التكوين قبل الترقية	3	4	1210		7
التكوين أثناء فترة التربص					
التكوين قبل أو بعد الإدماج					
التكوين للتعين في المنصب العالي أو منصب الشغل					
تحسين المستوى وتجديد المعلومات بالجزائر	10	38	200		
التكوين وتحسين المستوى بالخارج					
المجموع الجزئي 07	13	42			7
المجموع العام	55		1 410		

جدول رقم (18) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر 2022

2022															
نوع التكوين	مواضيع الدورات	التأطير				التطبيق				التحكم			التنفيذ		
		عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	مدة التكوين	عدد أيام التكوين		
														ذكور	إناث
تحسين المستوى وتجديد المعلومات	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	9	05 أيام	110	2	2	05 أيام								
	التحليل الإحصائي للمعطيات	10	05 أيام		3	5	05 أيام	2	0	05 أيام					
	التحرير الإداري وتقنيات اعداد النصوص	4	05 أيام		1	4	05 أيام								
	التعامل مع الأخطار والحوادث على مستوى المخابر والمخازن	0	05 أيام		0	2	05 أيام								
	مجموع	23	0	110	6	13	20 يوم	0	2	0	5 ايام	0			

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

جدول رقم (19) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر 2023

2023																	
التنفيذ				التحكم				التطبيق				التأطير				مواضيع الدورات	أنواع التكوين
عدد أيام التكوين	مدة التكوين	عدد الأعوان		عدد أيام التكوين	مدة التكوين	عدد الأعوان		عدد أيام التكوين	مدة التكوين	عدد الأعوان		عدد أيام التكوين	مدة التكوين	عدد الأعوان			
		إناث	ذكور			إناث	ذكور			إناث	ذكور			إناث	ذكور		
						0	0			0	0	2574	42	8	4	التكوين قبل الترقية	تجسين المستوى وتجديد المعلومات
24	4	6	0	4	4	1	0	28	16	6	1	48	20	8	4	التسيير الاداري في ظل التكنولوجيا الرقمية	
0	0	0	0	3	3	1	0	90	12	22	8	129	12	24	19	التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية	
0	0	0	0	0	0	0	0	50	5	5	5	40	15	4	4	Serveur-Administration . Linux Ubuntu	
0	0	0	0	4	4	1	0	8	8	2	0	68	24	8	9	التسيير القائم على النتائج	
0	0	0	0	4	4	1	0	8	0	2	0	28	8/4	3	4	الصفقات العمومية	
0	0	0	0	5	5	1	0	5	5	1	0	10	5	1	1	تسيير الموارد البشرية	
0	0	0	0	5	5	1	0	5	5	1	0	10	0	2	0	تسيير الأجور	
0	0	0	0	0	0	0	0	8	4	0	2	4	4	0	1	النظام المعلوماتي للموارد البشرية	
0	0	0	0	5	5	0	1	5	5	1	0	0	0	0	0	تسيير الجرد	
24	4	6	0	30	11	6	1	207	41	40	16	337	71	50	42	المجموع الجزئي	
24	4	6	0	30	11	6	1	207	41	40	16	2911	113	58	46	المجموع العام	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

جدول رقم (20) يوضح توزيع تكوين الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر 2024

أنواع التكوين	مواضيع الدورات	التأطير				التطبيق				التحكم				التنفيذ	
		عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	عدد الأعوان	
		إناث	ذكور			إناث	ذكور			إناث	ذكور			إناث	ذكور
التكوين قبل الترقية	التكوين قبل الترقية	3	5		1540	1	0	6	132	1	0	6	132	0	0
تحسين المستوى وتجديد المعلومات	القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	13	17	30	150	2	3	10	25	0	0	0	0	0	0
	تسيير الممتلكات في ظل أحكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	6	3	20	45	3	2	20	25	1	0	5	5	0	0
	الأمن المعلوماتي	6	8	20	70	3	4	5	35	0	0	0	0	0	5
	المحاسبة العمومية في ظل أحكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF)	3	4	20	35	1	3	5	20	0	1	5	5	0	0
	النظام المعلوماتي للموارد البشرية (SIRH)	16	12	30	140	2	8	20	50	0	1	5	5	0	15
	الصفقات العمومية	2	7	20	45	1	3	5	20	0	1	5	5	0	5
	MX LINUX	4	9	40	65	3	7	10	50	1	0	5	5	0	5
	LIBRE OFFICE	4	12	25	80	0	3	10	15	0	2	5	10	1	20
	المجموع الجزئي	47	54	72	205	630	15	33	85	240	2	5	30	35	30
	المجموع العام	57	77	205	2170	16	33	91	372	3	5	36	167	1	50

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التكوين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

يظهر الجدول أعلاه رقم (17) مسار عملية التكوين بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر خلال أربع سنوات ابتداء من سنة 2021 إلى غاية سنة 2024، ان الموظفون الإداريون بالجامعة قد استفادوا من التكوين قبل الترقية وتكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات بالجزائر وقد بلغ عددهم 7 موظفين ، دامت فترة التكوين الاجمالية لهم 1210 يوم، كما استفاد 48 موظف من دورة تحسين المستوى من نفس السنة، وقد استغرقت مدة التكوين الإجمالية للرتب المهنية المستفاد 200 يوم، ليصل إجمالي عدد الموظفين المستفادين من عملية التكوين بالجزائر للموظفين الإداريين بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر خلال سنة 2021 ما يعادل 55 موظف أي 11,43% من إجمالي تعداد الموظفين الإداريين لذات الجامعة.

ومن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان موظفو جامعة قسنطينة 03 قد استفادوا خلال سنة 2022 من دورة تكوينية حول تحسين المستوى شمل موضوع القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) والذي استفاد منه 18 موظف من صنف اطار، و4 موظفين من صنف التطبيق، دامت مدته 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، كما استفاد 20 موظف من صنف اطار و 4 موظفين من صنف التطبيق و 2 موظفين من صنف التحكم من تكوين حول التحليل الاحصائي للمعطيات ، دام خمس أيام لكل رتبة من الصنف كما استفاد الموظفون من تكوين حول التحرير الإداري وتقنيات اعداد النصوص شمل 12 موظف من صنف اطار و 5 موظفين من صنف التطبيق دامت مدة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، كما استفاد موظفو الجامعة من ذات السنة من تكوين حول كفاءات التعامل مع الأخطار والحوادث على مستوى المخبر والمخازن شمل 8 موظفين من صنف اطار و 2 موظفين من صنف التطبيق دام خمس أيام لكل رتبة من كل صنف، ليبلغ عدد الموظفين الإداريين المستفادين من التكوين خلال سنة 2022 الى 79 موظف أي ما يعادل 16,42% من إجمالي تعداد الموظفين الإداريين بالجامعة

وبين الجدول رقم (19) ان موظفي الجامعة الإداريين قد استفادوا من تكوين قبل الترقية خلال سنة 2023 شمل 12 موظف اداري من صنف اطار كانت مدة تكوينهم 42 يوم ، كما استفادوا من دورة تكوين حول تحسين المستوى ضمن تكويننا حول التسيير الاداري في ظل التكنولوجيا الرقمية استفاد منه 12 موظف من صنف اطار ، و7 موظفين من صنف تطبيق ، وموظف من صنف التحكم دامت مدة التكوين اربع أيام لكل رتبة من كل صنف، كما استفاد الموظفون من تكوين تحضير للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية شمل 43 موظف من صنف اطار ، و30 موظف من صنف تطبيق دامت الدورة التكوينية اربع أيام لكل رتبة من كل صنف، وموظف من صنف التحكم دامت مدة التكوين ثلاثة ايام، كما استفاد الموظفون الاداريون من تكوين حول Linux Ubuntu .Serveur-Administration استفاد منه 8 موظفين من صنف اطار و 10 موظفين من صنف التطبيق دامت مدته 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، كما استفاد الموظفون من تكوين

تحسين المستوى في موضوع التسيير القائم على النتائج GAR ، وقد استفاد منه 17 موظف من صنف اطار و 10 موظفين من صنف التطبيق و موظف من صنف التحكم، وقد دامت مدة الدورة التكوينية اربع أيام لكل رتبة من كل صنف، كما استفاد الموظفون من تكوين تجديد المعلومات وتحسين المستوى في موضوع الصفقات العمومية وقد شملت الدورة 7 موظفين اداريين من صنف اطار و 2 موظفين من صنف التطبيق، وموظف من صنف التحكم وقد دامت مدة الدورة من اربع أيام الى ثمانية أيام حسب الرتب لكل صنف، كما استفاد الموظفون الاداريون من تكوين حول تسيير الموارد البشرية استفاد منه 2 موظفين من صنف اطار وموظف من صنف تطبيق وموظف من صنف التحكم، دامت مدة التكوين خمس أيام لكل رتبة من كل صنف، كما تم تخطيط تكوين في موضوع تسيير الأجور استفاد منه موظفين من صنف الاطار وموظف من صنف التطبيق وموظف من صنف التحكم دامت مدة التكوين خمسة أيام لكل رتبة من كل صنف، كما تم اجراء دورة تكوينية حول النظام المعلوماتي للموارد البشرية استفاد منها اطار وموظفين من صنف التطبيق دامت مدة التكوين اربع أيام لكل رتبة من كل صنف، منا تم تخطيط تكوين في تسيير الجرد وقد شمل موظف من صنف التطبيق وموظف من صنف التحكم دامت مدة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، ليصل تعداد الموظفين الذين استفادوا من التكوين خلال سنة 2023 ما يقارب 202 موظف أي 41,99% من اجمالي موظفي الجامعة ما يقارب نصف الموظفين الإداريين.

من خلال الجدول رقم (20) ان موظفو جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر قد استفادوا خلال سنة 2024 من تكوين قبل الترقية شمل 8 موظفين من صنف اطار دامت مدة تكوينهم 1540 يوم ، وموظف من صنف التطبيق ، وموظف من صنف التحكم دامت فترة تكوينهم 132 يوم، كما استفاد موظفو الجامعة من تكوين تحسين المستوى في القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) والذي استفاد منه 20 موظف من صنف اطار و 5 موظفين من صنف التطبيق دامت مدة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل الصنف، كما استفاد الموظفون من تكوين حول موضوع تسيير الممتلكات في ظل أحكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) شمل 9 موظفين من صنف اطار و 5 موظفين من صنف التطبيق وموظف من صنف التحكم دامت مدة التكوين خمس أيام لكل رتبة من كل صنف، كما تم اجراء دورة حول الامن المعلوماتي شمل 12 موظف من صنف اطار و 7 موظفين من صنف التطبيق وموظف من صنف التنفيذ، دامت مدة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، كما تم اجراء تكوين في موضوع المحاسبة العمومية في ظل أحكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) شمل 7 موظفين من صنف اطار و 4 موظفين من صنف التطبيق وموظف من صنف التحكم دامت فترة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، كما تم تكوين الموظفين خلال سنة 2024 نفي موضوع النظام المعلوماتي للموارد البشرية (SIRH) وقد استفاد منه 28 اطار و 4 موظفين

تطبيق وموظف من موظفي التحكم، و 13 موظف من موظفي صنف التنفيذ، كما تكوين الموظفين في موضوع MX LINUX والذي استفاد منه 13 موظف من صنف اطار و 10 موظفين من صنف التطبيق، وموظف من صنف التحكم و 6 موظفين من صنف التنفيذ، وقد دامت فترة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، كما تكوين الموظفين في موضوع LIBRE OFFICE وقد استفاد منه 16 موظف من صنف اطار و 3 موظفين من صنف التطبيق، و 2 موظفين من صنف التحكم و 4 موظفين من صنف التنفيذ وقد دامت فترة التكوين 5 أيام لكل رتبة من كل صنف، ليصل بذلك عدد الموظفين الإداريين لجامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر المستفادين من التكوين خلال سنة 2024 الى 201 أي ما يعادل 41,87% من اجمالي تعداد موظفي الجامعة. وقد شملت مؤسسات اجراء التكوين المعتمدة كل من : جامعة قسنطينة 1 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بقسنطينة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وهران، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم قسنطينة، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED)، المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي قسنطينة.

وبمقارنة الجامعات محل الدراسة نلاحظ ان مراكز التكوين المعتمدة لدى جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر اكثر تنوعا من نظيرتها بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، بالإضافة الى اختلافات في نسبة تعداد الموظفين المستفادين من التكوين والتي قاربت نصف تعداد جامعة قسنطينة 03 مقارنة بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كما كانت مواضيع التكوين اكثر تنوعا ضمن مخطط التكوين المعتمد لدى جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر والذي قد يرتبط باعتبارها جامعة فنية وتضم تخصصات تقنية اكبر مما تضمه جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري .

والامر الذي يمكن ملاحظتهم ايضا من خلال تتبع مسار التكوين الموجه للموظفين الإداريين لدى الجامعات يمكن القول ان هناك انخفاض لتعداد الموظفين المستفادين من التكوين والذين ينتمون لبعض الأصناف المهنية منها صنفي التحكم والتنفيذ، بالإضافة الى توجه مواضيع التكوين نحو تسيير الأجور والنفقات والتكوين فيما يخص القانون العضوي المتعلق بقانون المالية LOLF ، فيما لم نجد مواضيع تتعلق بتكوين بعض الرتب المهنية المنتمية الى الاسلاك الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي والمرتبطة بالتوثيق والحفظ والارشيف.

المبحث الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول حدود الدراسة

1- الحدود المكانية

المجال المكاني عادة ما يتعلق بالمكان الجغرافي أو الجزء الذي ستجرى به الدراسة الميدانية تحديداً، من خلال تحديد حدوده الجغرافية أو الطوبوغرافية بحيث يتسنى لأي شخص أن يتعرف على المكان بسهولة ويسر، وأن يتمكن من الوصول إليه تبعاً لهذا التحديد دون عناء فهو إذن الحيز الجغرافي أو الرقعة التي ستكون ميداناً لإجراء الجزء الميداني من الدراسة السوسولوجية، ونتيجة أهمية البيئة في التأثير على الأفراد والجماعات، وعلاقتها بالفعل الاجتماعي، حيث أن البيئة تتحكم في كثير من الأحيان في الأفعال والسلوكيات الاجتماعية، كان من الضروري على الباحث ضبط وتحديد المجال المكاني للحي، المدينة المؤسسة والمجتمع، أو أي مجال جغرافي قد يكون حقلاً لدراسته، من خلال توضيح حدوده الجغرافية (الموقع والمساحة)، وتاريخه. (غربي، 2009، صفحة 64)

تجرى دراستنا الحالية بمؤسسات التعليم العالي بولاية قسنطينة وقد تم انتقاء ثلاث جامعات كبرى هن: جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، وجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر، تم اختيار هاته الجامعات لأنها تتميز بين أقدمية الانشاء والفتوة البشرية والهيكلية، هذا الاختيار يسمح بمقارنة متوازنة بين الأقدمية التاريخية والحجم الكبير من جهة، والحدثة النسبية والتطور الهيكلي من جهة أخرى. (تأسست 1968، تضم أكثر من 60,000 طالب وتعد الأكبر حجماً وأقدمها)، وجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري (تأسست 2011، تركز على العلوم الإنسانية والاجتماعية بحجم متوسط)، وجامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر (تأسست 2011، متخصصة في التخصصات العلمية والهندسية مع طاقة استيعابية تصل إلى 44,000 مقعد).

2- الحدود البشرية

إن معرفة ودراية الباحث بمكونات مجتمعه وبنياته تساعد على التحليل فيما بعد، وكذا التفسير الذي يرتبط بذلك المجتمع وخصوصيته دون غيره من المجتمعات الأخرى. (بلخيري، 2020، صفحة 204)

المجال البشري لدراستنا يضم جميع الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر والذين يقع على عاتقهم العمل الإداري وتسيير ومصالح وفروع الجامعات بمعدل 2214 موظف إداري، وقد تم التركيز على الموظفين الإداريين لأنهم يلعبون دوراً حاسماً في تنفيذ التغيير التنظيمي ودعم الكفاءة التشغيلية اليومية، بينما تكون ممارسات تنمية الموارد البشرية أكثر تأثيراً وقابلية للقياس عليهم نظراً لطبيعة عملهم الإجرائي. كما يعانون

من نقص في الدراسات البحثية مقارنة بالأكاديميين الذين يتمتعون باستقلالية أكبر ومقاومة أعلى للتغير، مما يمنح الدراسة أصالة ويساهم في تعزيز الأداء التنظيمي الكلي دون التدخل في الاستقلالية الأكاديمية. يتوزعون حسب الجدول أدناه:

جدول رقم (21) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات

الجامعة	التعداد الكلي لموظفيها الإداريين	النسبة
جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	1274	57,54%
جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	459	20,73%
جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	481	21,72%
مجموع الموظفين	2214	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للمستخدمين بالجامعات أعلاه.

تحتل جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري المرتبة الأولى والنسبة الأعلى من حيث تعداد موظفيها والمتمثل في 1274 موظف فهي الجامعة الاعرق والاقدم بالولاية والتي كانت المنطلق واللينة الأولى لتشكيل اغلبية الكليات والمعاهد والتي وزعت فيما بعد على الجامعات المستحدثة بعدها، ليمثل تعداد موظفيها ما يقارب 57,54%، بينما مثل موظفي جامعة قسنطينة 03 نسبة 21,72% من تعداد مجتمع الدراسة، وشكل موظفي جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري نسبة 20,732% من مجتمع الدراسة.

يتوزع مجتمع الدراسة الى فئات سوسيو مهنية تستخدم هذه الفئات في تنظيم الهياكل الوظيفية وتحديد المهام والرواتب والتدرج المهني وتخضع في تصنيفها للوظيف العمومي الجزائري، الذي يعتمد على النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية. وهي مقسمة الى أربع فئات فئة الإطار التي تضم الاسلاك ذات التصنيف (16.15.14.13.12.11) وفئة التطبيق التي تضم الاسلاك ذات التصنيف (9.10) وفئة التحكم التي تضم الاسلاك ذات التصنيف (7.8) وفئة التنفيذ التي تضم الاسلاك ذات التصنيف (1.2.3.4.5.6).

تتوزع وحدات مجتمع الدراسة على الجامعات محل الدراسة حسب التوزيع أدناه:

جدول رقم (22) يوضع الإمكانات البشرية (الموظفين الإداريين) لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري

النظام الخاص	المناصب المشغولة	إناث	المصالح المركزية	إناث	كلية العلوم الدقيقة	إناث	كلية علوم الطبيعة والحياة	إناث	كلية علوم التكنولوجيا	إناث	كلية علوم الأرض	إناث	كلية الحقوق	إناث	كلية الآداب واللغات	إناث	معهد التغذية و التغذي	إناث	معهد العلوم البيطرية	إناث	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	إناث
مستخدمي التصميم -أ- (16-11)																						
الأسلاك المشتركة	301	189	118	66	29	21	22	18	33	19	10	7	23	14	23	14	14	5	20	15	9	8
الصحة العمومية المجموع	22	16	11	6	0	0	2	2	1	1	0	0	4	1	1	1	1	1	2	1	0	0
التعليم العالي والبحث العلمي	190	127	57	35	23	13	35	26	39	26	6	4	2	1	5	4	14	12	5	1	4	1
مجموع مستخدمي التصميم -1-	521	338	190	110	52	34	59	46	73	46	16	11	29	19	29	19	29	18	31	20	13	9
مستخدمي التطبيق مستوى -ب- (10-9)																						
الأسلاك المشتركة	233	177	90	62	16	13	8	7	52	42	13	11	15	11	21	16	9	7	6	6	3	3
التعليم العالي والبحث العلمي	46	29	19	12	5	1	3	1	6	1	3	2	2	2	2	1	4	4	2	0	0	0
الفلاحة	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
مجموع مستخدمي التطبيق -2-	280	206	109	74	21	14	11	8	58	43	16	13	17	13	23	17	14	11	8	6	3	3
مستخدمي التحكم مستوى -ج- (8-7)																						
الأسلاك المشتركة	170	125	55	41	12	7	23	19	23	17	5	5	15	9	17	12	6	4	11	8	3	2
التعليم العالي والبحث العلمي	85	23	33	15	5	0	3	1	21	1	8	4	3	1	1	0	4	1	7	1		
مجموع مستخدمي التحكم -3-	255	148	88	56	17	7	26	20	44	18	13	9	18	10	18	12	10	5	18	9	3	2
مستخدمي التنفيذ مستوى -د- (6-5-4-3-2-1)																						
الأسلاك المشتركة	92	78	35	29	9	6	6	6	10	10	2	2	8	8	6	6	8	6	7	7		
التعليم العالي والبحث العلمي	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
العمال المهنيون	124	4	39	0	9	0	1	0	14	0	7	0	12	0	3	0	15	0	14	0	10	0
مجموع مستخدمي التنفيذ -4-	218	82	75	29	19	6	7	6	24	10	9	2	20	8	9	6	23	6	21	7	10	0
مجموع المستخدمين الدائمين	1274	774	462	269	109	61	103	80	199	117	54	35	84	50	79	54	76	40	78	42	29	14

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المديرية الفرعية للمستخدمين قسنطينة 01 الاخوة منتوري

جدول رقم (23) يوضع الإمكانيات البشرية (الموظفين الإداريين) لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

الهيكل	التعداد الحقيقي 30/06/2025	مديرية الجامعة	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال	كلية علم النفس وعلوم التربية	معهد علم المكتبات والتوثيق	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
الاسلاك المشتركة	152	57	27	26	14	12	10	6
الصحة العمومية	8	0	5	3	0	0	0	0
التعليم العالي والبحث العلمي	32	12	2	4	3	1	7	3
مجموع مستخدمي التصميم	192	69	34	33	17	13	17	9
منهم الاناث	140	47	27	27	13	9	13	4
الاسلاك المشتركة	71	23	15	11	9	7	5	1
الصحة العمومية	0	0	0	0	0	0	0	0
التعليم العالي والبحث العلمي	17	4	6	3	1	0	1	2
مجموع مستخدمي التطبيق	88	27	21	14	10	7	6	3
منهم الاناث	105	6	16	12	9	7	6	2
الاسلاك المشتركة	56	18	12	8	6	7	1	4
الصحة العمومية	0	0	0	0	0	0	0	0
التعليم العالي والبحث العلمي	32	12	6	9	2	2	1	0
مجموع مستخدمي التحكم	88	30	18	17	8	9	2	4
منهم الاناث	55	16	14	9	5	7	2	2
الاسلاك المشتركة	91	24	14	23	6	12	5	7
الصحة العمومية	0	0	0	0	0	0	0	0
التعليم العالي والبحث العلمي	0	0	0	0	0	0	0	0
مجموع مستخدمي التنفيذ	91	24	14	23	6	12	5	7
منهم الاناث	59	15	11	11	5	7	4	6
المجموع الكلي	459	150	87	87	41	41	30	23

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المديرية الفرعية للمستخدمين قسنطينة 02 عبد الحميد مهري

جدول رقم (24) يوضع الإمكانات البشرية (الموظفين الإداريين) لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر

المجموع	معهد تسيير التقنيات الحضرية	كلية الفنون و الثقافة	كلية العلوم السياسية	كلية علوم الإعلام و الإتصال	كلية هندسة الطرائق	كلية الهندسة المعمارية والتعمير	كلية الطب	مديرية الجامعة	التعداد الحقيقي	السلك
مستخدمي التصميم -أ- (11-16)										
171	17	12	10	15	10	19	35	53	171	الأسلاك المشتركة
10	0	0	0	0	5	5	0	0	10	الصحة العمومية
57	3	2	2	3	16	2	19	10	57	التعليم العالي و البحث العلمي
238	20	14	12	18	31	26	54	63	238	مجموع مستخدمي التصميم -1-
150										منهم اناث
مستخدمي التطبيق مستوى -ب- (9-10)										
92	7	3	5	5	6	4	30	32	92	الأسلاك المشتركة
24	0	2	1	1	5	2	12	1	24	التعليم العالي و البحث العلمي
116	7	5	6	6	11	6	42	33	116	مجموع مستخدمي التطبيق -2-
91										منهم اناث
مستخدمي التحكم مستوى -ج- (7-8)										
42	2	1	2	3	1	2	23	8	42	الأسلاك المشتركة
14	1		1		1		9	2	14	التعليم العالي و البحث العلمي
56	3	1	3	3	2	2	32	10	56	مجموع مستخدمي التحكم -3-
44										منهم اناث
مستخدمي التنفيذ مستوى -د- (1-2-3-4-5-6)										
40	2	0	0	3	4	3	22	6	40	الأسلاك المشتركة
1								1	1	التعليم العالي و البحث العلمي
30	0	0	0	0	0	0	30	0	30	العمال المهنيون
71	2	0	0	3	4	3	52	7	71	مجموع مستخدمي التنفيذ -4-
43										منهم اناث
481	32	20	21	30	48	37	180	113	481	المجموع الفرعي -2-
328										منهم اناث

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المديرية الفرعية للمستخدمين لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر

من خلال الجداول أعلاه رقم (22) نلاحظ ان تعداد المستخدمين بجامعة الاخوة منتوري من فئة اطار قدر بـ 551 أي بنسبة تمثل 43% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة بينما بلغ عدد الاناث من فئة اطار 338 أي ما يقارب 64,87 % من تعداد فئة الموظفين صنف اطار ونسبة 26,53% من التعداد الكلي لموظفي الجامعة، كما نلاحظ ان الموظفين من فئة تطبيق قد بلغ 280 أي ما يقارب 21,97 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد الاناث من فئة تطبيق 206 أي ما يقارب 73,57 % من تعداد الفئة و نسبة 16,16 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، في حين بلغ تعداد المستخدمين من فئة التحكم 255 الى ما يعادل 20,01% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد المستخدمين الاناث من فئة التحكم 148 أي ما يقارب 58,03% من الفئة ونسبة 11,61% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، فيما بلغ تعداد المستخدمين من فئة التنفيذ 218 الى ما يعادل 17,11% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد المستخدمين الاناث من نفس الفئة 82 أي ما يعادل 37,61% من تعداد الفئة ونسبة 6,43% التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة.

ومن يمكن القول ان المستخدمين الاناث بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري يشكل 60,75 % من التعداد الكلي الذي يبلغ 1274، ما يبرز بوضوح اعتماد الجامعة على الفئة في تسير مصالحها كما نلاحظ ارتفاع نسبة المستخدمين الإطّار مقارنة بالفئات الأقل تصنيفا مهنيا ما يبرز اختلال في هرمية التوزيع.

ومن خلال الجداول أعلاه رقم (23) نلاحظ ان تعداد المستخدمين بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري من فئة اطار قد قدر بـ 192 أي بنسبة تمثل 41,83% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة بينما بلغ عدد الاناث من فئة اطار 142 أي ما يقارب 72,91 % من تعداد فئة الموظفين صنف اطار ونسبة 30,50% من التعداد الكلي لموظفي الجامعة، كما نلاحظ ان الموظفين من فئة تطبيق قد بلغ 88 أي ما يقارب 19,17% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد الاناث من فئة تطبيق 58 أي ما يقارب 65,90 % من تعداد الفئة و نسبة 12,63 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، في حين بلغ تعداد المستخدمين من فئة التحكم 88 الى ما يعادل 65,90% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد المستخدمين الاناث من فئة التحكم 55 أي ما يقارب 62,5% من الفئة ونسبة 11,98% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، فيما بلغ تعداد المستخدمين من فئة التنفيذ 91 الى ما يعادل 19,82% من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد المستخدمين الاناث من نفس الفئة 59 أي ما يعادل 64,83% من تعداد الفئة ونسبة 12,85% التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة.

ومن يمكن القول ان المستخدمين الاناث اللواتي بلغ عددهن 312 بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري يشكلون 67,97 % من التعداد الكلي الذي يبلغ 459، ما يبرز بوضوح اعتماد الجامعة على فئة الاناث في تسيير مصالحها كما نلاحظ ايضا ارتفاع نسبة المستخدمين الاطار مقارنة بالفئات الأقل تصنيفا مهنيا ومن خلال الجداول أعلاه رقم (24) نلاحظ ان تعداد المستخدمين بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر من فئة اطار قد قدر بـ 238 أي بنسبة تمثل 49,48 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة بينما بلغ عدد الاناث من فئة اطار 150 أي ما يقارب 63,02 % من تعداد فئة الموظفين صنف اطار ونسبة 31,18 % من التعداد الكلي لموظفي الجامعة، كما نلاحظ ان الموظفين من فئة تطبيق قد بلغ 116 أي ما يقارب 24,11 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد الاناث من فئة تطبيق 91 أي ما يقارب 78,44 % من تعداد الفئة و نسبة 18,91 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، في حين بلغ تعداد المستخدمين من فئة التحكم 56 الى ما يعادل 11,64 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد المستخدمين الاناث من فئة التحكم 44 أي ما يقارب 78,57 % من الفئة ونسبة 9,14 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، فيما بلغ تعداد المستخدمين من فئة التنفيذ 71 الى ما يعادل 14,76 % من التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة، بينما بلغ عدد المستخدمين الاناث من نفس الفئة 43 أي ما يعادل 58,90 % من تعداد الفئة ونسبة 8,93 % التعداد الإجمالي للمستخدمين الاداريين بالجامعة.

ومن يمكن القول ان المستخدمين الاناث بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر يشكل 68,19 % من التعداد الكلي الذي يبلغ 464، ما يبرز بوضوح اعتماد الجامعة على فئة الاناث في تسيير مصالحها كما نلاحظ ايضا ارتفاع نسبة المستخدمين الإطار مقارنة بالفئات الأقل تصنيفا مهني

3- الحدود الزمنية

يقصد به تلك الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أو البحث، وذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة والبحث حتى الانتهاء منه بشكل نهائي، وقد جرت العادة عند تحديد المجال الزمني للبحث الاقتصار على الدراسة الميدانية تحديدا، ابتداء من النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية، ثم النزول إلى الميدان لتطبيق الاستمارة التجريبية، ثم النهائية في مرحلة لاحقة... غير أن تحديد الفترة الزمنية لكل البحث منذ الاختيار وحتى كتابة التقرير النهائي تبقى محبذة. (بلخيري، 2020، صفحة 201)

تمت الدراسة الحالية عبر ثلاثة مراحل وفق التقسيم التالي :

أ- المرحلة الأولى: السنة الأولى من التكوين 2023/2022

تم خلالها الاطلاع على موضوع الدراسة وجمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع كما تم خلاله الاتصال بالمشرفة لتحديد العنوان بدقة ومحاولة بناء إشكالية تمثل منطلق للبحث.

ب- المرحلة الثانية: السنة الثانية من التكوين 2024/2023

تم خلالها تحديد الدراسات السابقة للموضوع والتي شكلت منطلق لوضع الفرضيات كما تم الاتصال ببعض المصالح المرتبطة بميدان الدراسة من اجل اخذ الموافقة الأولية لإجراء البحث الميداني. كما تم بناء الاستبيان تحت توجيهات الأستاذة المشرفة وعرضه للتحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من مختلف الجامعات، بالإضافة الى تحويل الاستبيان الى صيغة الكترونية، بعد تحديد تعداد الموظفين الإداريين بناء على معطيات المصالح الفرعية للمستخدمين بالجامعات محل الدراسة.

وزع الاستبيان الكترونياً على الفئة المستهدفة من الدراسة كما تم توزيعه ورقياً للإتمام تعداد العينة الممثلة.

ج- المرحلة الثالثة السنة الثالثة من التكوين 2025/2024

بعد تلقي الردود من العينة محل الدراسة ورقياً والكترونياً تم تفريغ الإجابات الخاصة بالاستمارات الورقية، وبداية معالجتها احصائياً.

المطلب الثاني منهج الدراسة

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. وهو خطوات منظمة يتبعها الباحث أو الدارس في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها الى أن يصل إلى نتيجة معينة، أي أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل. (المشهداني، 2019، صفحة 25)

وللوصول الى نتائج علمية دقيقة ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة وخصائصه التي تعنى بالبحث في الارتباطات والاثار بين المتغيرات والابعاد تمت الاستعانة خلال دراستنا الحالية بالمنهج الوصفي الذي حظى بمكانة خاصة في مجال العلوم الانسانية، وهو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (المشهداني، 2019، صفحة 25) أي انه يلائم العديد من المشكلات في العلوم الانسانية أكثر من غيرها فقد لازم البحوث الاجتماعية والإنسانية منذ نشأته (المحمودي، 2019، صفحة 46)

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا الحالية، فمن خلال اتباع خطواته المنهجية، حيث قمنا بجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة بهدف معالجتها من خلال توصيفها من جميع جوانبها وأبعادها.

كما حاولنا دراسة المشكلة المدروسة كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي من خلال الدراسة الميدانية وعملية سبر الآراء بالمؤسسة محل الدراسة، فمن خلال جمع المعلومات والبيانات المطلوبة تم توصيف موضوع الدراسة وتحليل الارتباطات بين عناصر المشكلة محل البحث للوصول إلى نتائج علمية ذات موثوقية.

المطلب الثالث العينة والمعاينة

عندما ندرس ظاهرة ما، نرغب في معرفة شيء ما عن تلك الظاهرة في مجتمع ما، ولكننا عملياً ندرس الظاهرة في مجموعة من الأفراد الذين يفترض أنهم يمثلون المجتمع المستهدف أو المرجعي الذي نرغب في تعميم نتائجنا عليه. أي أننا نأخذ عينة من المجتمع. ونأخذ العينات لأننا عادة لا نملك الموارد (الوقت أو المال أو الأفراد) اللازمة لتقييم كامل المجتمع المعني (Bornstein, Jager, & Putnick, 2013, p. 1)

ويعتمد اختيار الصيغة المناسبة لحجم العينة على الهدف الرئيسي للدراسة، ونوع متغير النتيجة، وتصميم الدراسة المستخدم، والتحليل الإحصائي المخطط له، وعدد المجموعات في الدراسة، وتقنية أخذ العينات المستخدمة. يعتمد عدد المشاركين في الدراسة على قوة الدراسة، ودقة القيمة المقدرة، ومستوى الدلالة أو مستوى الثقة، والاختلافات ذات الدلالة السريرية، بالإضافة إلى قيود أخرى مثل التمويل، والقوى العاملة، وتوافر المشاركين والوقت بشكل خاص، والجدوى بشكل عام. هناك العديد من الاختبارات الإحصائية، ويعتمد اختيار التحليل المناسب على هدف الدراسة، وأنواع متغيرات النتائج، وعدد المتغيرات، وحجم العينة، وعدد المجموعات في الدراسة، وما إذا كانت المجموعات مرتبطة ببعضها البعض أم لا، وكذلك على افتراضات التوزيع (Binu, Mayya, & Dhar, 2014)

ينقسم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات مهنية بالتالي فإن أنسب معاينة هي أخذ عينة عشوائية طبقية، في العينة الطبقية يقسم المجتمع إلى مجموعات منفصلة تسمى "طبقات" (مثل المجموعات العرقية)، ثم تسحب عينة احتمالية (غالباً ما تكون عينة عشوائية بسيطة) من كل طبقة، أي أن يكون جمع البيانات قائماً على الاحتمالية (أي بناءً على عينة عشوائية بسيطة أو تصميم طبقي) أو كاملاً (أي أن كل فرد ضمن مجموعة معينة مؤهل للمشاركة في الدراسة). على الرغم من اختلاف استراتيجيات أخذ العينات الاحتمالية القائمة على السكان إلا أنها جميعاً، عند تنفيذها بشكل صحيح، تنتج عينة غير متحيزة تمثل المجتمع المستهدف (أي أن الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للعينة تعكس بدقة الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للمجتمع المستهدف (Bornstein, Jager, & Putnick, 2013, p. 1)

جدول رقم (25) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيوإقتصادية

الجامعة	إطار	تطبيق	تحكم	تنفيذ	المجموع الكلي
جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	521	280	255	218	1274
جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	192	88	88	91	459
جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	238	116	56	71	481
المجموع الكلي			2214		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للمستخدمين بالجامعات أعلاه.
لحساب عينة الدراسة تم استخدام صيغة كوكران (Cochran's Formula) لحساب حجم العينة لمجتمع محدود، والتي يتم تعديلها من صيغة حجم العينة لمجتمع غير محدود.

1- حساب حجم العينة لمجتمع غير محدود: (no)

$$no = (Z^2 * p * (1-p)) / e^2$$

حيث:

no :حجم العينة الأولى (لمجتمع غير محدود)

Z: القيمة المعيارية (Z-score) المقابلة لمستوى الثقة المطلوب. على سبيل المثال

1.645 لـ 90% مستوى ثقة

1.96 لـ 95% مستوى ثقة (وهي القيمة التي استخدمناها)

2.576 لـ 99% مستوى ثقة

p: النسبة المئوية المتوقعة للخاصية في المجتمع. (Population Proportion) إذا لم تكن معروفة، يتم

استخدام 0.5 (50%) لزيادة حجم العينة وضمان تمثيل كاف، وهي القيمة التي استخدمناها

(1-p) النسبة المكملية لـ p

e : هامش الخطأ (Margin of Error) 0.05 لـ 5% هامش خطأ

تعديل حجم العينة لمجتمع محدود: (n)

بعد حساب no، يتم تعديلها لتناسب حجم المجتمع الفعلي (N) باستخدام المعادلة التالية

$$n = no / (1 + ((no - 1) / N))$$

حيث:

n : حجم العينة النهائي (لمجتمع محدود)

no : حجم العينة الأولى المحسوب من الخطوة 1

N : حجم المجتمع الكلي (Population Size) والذي كان 2214

تطبيق القيم التي استخدمناها

$$N = 2214$$

$$Z = 1.96 \text{ مستوى ثقة (95\%)}$$

$$p = 0.5 \text{ لنسبة استجابة (50\%)}$$

$$e = 0.05 \text{ لهامش خطأ (5\%)}$$

الخطوة 1: حساب n_0

$$n_0 = (1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)) / 0.05^2$$

$$n_0 = (3.8416 * 0.5 * 0.5) / 0.0025$$

$$n_0 = (3.8416 * 0.25) / 0.0025$$

$$n_0 = 0.9604 / 0.0025 \quad n_0 = 384.16$$

الخطوة 2: حساب n تعديل لمجتمع محدود

$$n = 384.16 / (1 + ((384.16 - 1) / 2214))$$

$$n = 384.16 / (1 + (384.16 / 2214))$$

$$n = 384.16 / (1 + 0.17267)$$

$$n = 384.16 / 1.17267$$

$$n \approx 327.60$$

وبعد التقريب لأقرب عدد صحيح (لأن حجم العينة يجب أن يكون عددا صحيحا)، يصبح

حجم العينة 328

وبالتالي حين حساب تمثيل كل جامعة على حدا وفق حساب النسبة المئوية الممثلة لكل مؤسسة وفئة

سوسومينية ضمن التعداد الكلي لمجتمع وعينة الدراسة نجد:

جدول رقم (26) يمثل توزيع تمثيل الموظفين ضمن عينة الدراسة حسب المؤسسة والصنف المهني

الجامعة	التعداد/التمثيل الكلي	المجموع	الصنف المهني	التعداد الحقيقي	التمثيل داخل المجتمع	العينة الممثلة للفئة	تعداد الاناث ضمن المجتمع	تمثيل الاناث ضمن المجتمع	التعداد الاناث ضمن العينة
جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	التعداد الكلي	1274	إطار	521	%40,89	77	338	%64,87	50
	التمثيل في المجتمع	%57,54	تطبيق	280	%21,97	42	206	%73,57	31
	التمثيل الكلي ضمن العينة	189	تحكم	255	%20,01	38	148	%58,03	22
			تنفيذ	218	%17,11	32	82	%37,61	12
جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	التعداد الكلي	459	إطار	192	%41,81	29	140	%72,91	21
	التمثيل في المجتمع	%20,73	تطبيق	88	%20,90	14	58	%65,90	9
	التمثيل الكلي ضمن العينة	68	تحكم	88	%17,67	12	55	%62,5	7
			تنفيذ	91	%19,61	13	59	%64,83	8
جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	التعداد الكلي	481	إطار	238	%49,48	35	150	%63,02	22
	التمثيل في المجتمع	%21,72	تطبيق	116	%24,11	17	91	%78,44	13
	التمثيل الكلي ضمن العينة	71	تحكم	56	%11,64	8	44	%78,57	35
			تنفيذ	71	%14,76	11	43	%60,56	7
حجم العينة	328								

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المستقاة من المديرية الفرعية للمستخدمين

للجامعات محل الدراسة

المطلب الرابع أدوات جمع البيانات

البيانات جمع كلمة datum ، وتعني "معلومة". قد تجمع المعلومات أثناء الدراسة، أو نتيجة تجربة، أو أثناء الملاحظة، أو من خلال التعداد أو المسح. كما يمكن للباحثين جمع هذه المعلومات بأنفسهم. تنقسم البيانات إلى نوعين:

البيانات الأولية: تشمل البيانات الأولية التي تُجمع لأول مرة، وتكون أصلية وحديثة.

البيانات الثانوية: تشمل البيانات التي جمعها آخرون سابقا وخضعت لعملية إحصائية.

ويعرف جمع البيانات بأنه عملية جمع وتقييم وتحليل المفاهيم الدقيقة للبحث باستخدام أساليب نموذجية موثقة. ويمكن للباحث تقييم الفرضية بناء على البيانات المجمعة. وفي جميع الحالات تقريبا، يعد جمع البيانات الخطوة الأكثر أهمية في البحث، بغض النظر عن مجال البحث. وتختلف طريقة جمع البيانات باختلاف مجالات الدراسة، اعتمادا على المعلومات الأساسية. الهدف الأهم لجمع البيانات هو حماية تلك البيانات الغنية بالمعلومات والثابتة، التي تجمع لأغراض التحليل الإحصائي، وتساعد في اتخاذ

قرارات بحثية مبنية على البيانات. (Mazhar, Anjum, Ibne Anwar, & Khan, 2021, pp. 6-7)

يعد جمع البيانات إحدى المراحل الرئيسية في أي دراسة بحثية، حيث يمكن الباحث من إيجاد إجابات لأسئلة البحث، وهو عملية تهدف إلى اكتساب رؤية معمقة حول موضوع البحث. وتختلف أنواع البيانات وطرق جمعها تبعاً لذلك. ومع ذلك، قد يكون من الصعب على الباحثين اختيار أنسب نوع لجمع البيانات بناءً على نوع البيانات المستخدمة في البحث. (Taherdoost, 2021, p. 1)

وفي دراستنا الحالية وللاختبار فرضيات البحث ضمن مؤسسات التعليم العالي اعتمدنا على جملة من أدوات البحث لجمع البيانات الأولية من الميدان هي:

1- الملاحظة

الملاحظة وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات (انجرس، 2004، صفحة 184)

وهي الممارسة الأكثر استخداماً، لا سيما في الدراسات المتعلقة بالعلوم السلوكية. تعتبر الملاحظة أداة علمية ووسيلة لجمع البيانات للباحث، عندما تخدم غرضاً بحثياً محدداً، وتخطط وتسجل بشكل منهجي، وتخضع لفحوصات وضوابط تتعلق بصحتها وموثوقيتها. في إطار أسلوب الملاحظة، تفرز المعلومات من خلال الملاحظة المباشرة للباحثين دون طلب من المستجيب. تناسب هذه الطريقة بشكل خاص الدراسات التي تتناول أشخاصاً غير قادرين على التعبير شفهيًا عن مشاعرهم لأي سبب من الأسباب. (Mazhar, Anjum, 2021, pp. 6-7)

تم الاعتماد على الملاحظة العلمية في دراستنا الحالية لتسجيل السلوكيات ووصف الاتجاهات والمشاعر والرؤى الخاصة بالموظفين في الجامعات محل الدراسة خاصة أثناء تنقلنا بين الكاتب والمصالح قبل واثناء توزيع الاستبيان، حيث سمحت الملاحظة الميدانية من مشاهدة كل ما يحدث وبالتالي إمكانية الوصول إلى مسعى تأويلي مثمر قائم على الواقعية، وإدراك دلالاته الحقيقية دون تأثير خارجي.

2- المقابلة

وهي تقنية مباشرة تستخدم لمساءلة الأفراد بكيفيات منعزلة وفي أحيان أخرى مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ المعلومات الكافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، تعتبر المقابلة من أفضل التقنيات المستخدمة لاستكشاف الأسباب المشتركة لسلوكياتهم من خلال دراسة خصوصية كل حالة (انجرس، 2004، صفحة 197)

المقابلة عادة ما تجرى بين شخصين، أحدهما يسمى المقابل والآخر هو المقابل أو المستجيب. يفضل هذا الأسلوب عادة إذا كان من المناسب التحدث مباشرة مع المستجيبين. على سبيل المثال، إذا رغب الباحث في معرفة ما إذا كان الأفراد راضين عن طريقة معاملتهم من قبل موظفي المبيعات وكرم ضيافتهم.

ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة المباشرة، حيث أجرينا جملة من المقابلات وجها لوجه مع جملة من المسؤولين بالجامعات محل الدراسة، من بينهم الأمناء العامون للجامعات، والمدراء الفرعيين ومسؤولي مصالحهم الفرعية للمستخدمين بالإضافة الى بعض من نواب الجامعات، ومسؤولي مصالح الاستشراف، بالإضافة الى مسؤولي مصالح الميزانية، ومصالح التكوين للإداريين، تم خلالها عرض موضوع الدراسة والحصول على بعض المعلومات والوثائق المدعمة لتحليلنا بالإضافة الى الحصول على البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية للمؤسسات الجامعية والمتعلقة خاصة بتوزيع الموظفين على الكليات والاقسام والمصالح حسب التصنيف المهني والجنس، كما أجرينا مقابلات مع بعض افراد العينة اثناء توزيع الاستبيان تم خلالها الحوار حول مساهمهم المهني وفرص التكوين المتاحة بالإضافة الى التغيرات التنظيمية التي اثرت بشكل مباشر على أدائهم واتجاهاتهم المهنية خاصة، ورؤيتهم لطبيعة التسيير المطبق بالمؤسسات المنتمين اليها.

3- الوثائق والسجلات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوثائق الالكترونية والورقية المتعلقة بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة الى تعدادها العام للموظفين الإداريين خصوصا، وتوزيعهم حسب الجنس والكليات والمعاهد والمديريات المركزية، والمستقاة أساس من المديريات الفرعية للمؤسسات الجامعية محل الدراسة بالإضافة الى الموقع الرسمي لها عبر الانترنت.

4- الاستبيان

الاستبيان هو أسلوب لجمع البيانات الكمية، يتكون من سلسلة من الأسئلة المطروحة بترتيب محدد. يستخدم الاستبيان عادة في العلوم الاجتماعية (علم الاجتماع، وعلم النفس، والتسويق). كما أنه يتيح جمع عدد كبير من الشهادات أو الآراء. يمكن تحليل المعلومات المحصلة باستخدام جدول أو رسم بياني إحصائي. "الوظيفة الرئيسية للاستبيان هي توسيع نطاق الاستبيان والتحقق إحصائيا من إمكانية تعميم المعلومات والفرضيات المحددة سابقا. (Gaspard , 2025)

هو مجموعة أسئلة محددة مسبقا تطرح على عدد من المستجيبين. تعد هذه الأداة مناسبة للحصول على معلومات من أشخاص مختلفين. كما تناسب الاستبيانات الأشخاص المنتشرين على مساحة واسعة والذين يصعب التواصل معهم وجها لوجه. يجب أن يقدم الاستبيان شرحا مختصرا لموضوع البحث. وكما هو الحال مع جميع أساليب جمع البيانات، يجب أن تلتزم الاستبيانات دائما بقواعد السلوك الأخلاقية. يعد هذا النوع من إجراءات جمع البيانات شائعا جدا في حالة المسوحات الكبيرة. يعتمد الباحثون والشخصيات الخاصة والمنظمات الخاصة والعامة، وحتى الحكومات، هذه الطريقة. في هذه الطريقة، يوجه

استبيان إلى الأفراد المعنيين، مع دعوة للإجابة على الأسئلة وإعادة الاستبيان. يتكون الاستبيان من عدد من الأسئلة المطبوعة أو المكتوبة بترتيب محدد على نموذج أو مجموعة نماذج. يرسل الاستبيان بالبريد إلى المستجيبين، ويتوقع منهم مراجعة الأسئلة وفهمها، وتقديم إجاباتهم عليها في المساحة المخصصة لذلك في الاستبيان نفسه ويطلب من المشاركين الإجابة على الأسئلة بأنفسهم (Mazhar, Anjum, Ibne Anwar, & Khan, 2021, pp. 6-7)

تعتبر الاستمارة بشكلها الحالي الأكثر شيوعاً لسر الآراء فهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على المبحوثين وبطريقة موجهة، الأمر الذي يسمح بالقيام بالمعالجة الكمية بهدف اكتشاف العلاقات الرياضية وإقامة المقارنات الكمية، فهي وسيلة تمكن من الوصول إلى اتصال مباشر مع المبحوث، بهدف استخلاص الاتجاهات والسلوكيات لمجموعة كبيرة من الأفراد (انجرس، 2004، صفحة 204)

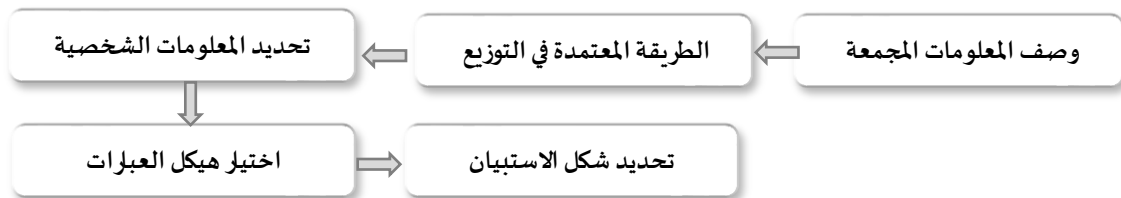
تم بناء استبيان الدراسة ليوائم الأهداف العامة للبحث كما تم تحديد محاوره ليتمكن من اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم ترجمة المعلومات المجمعة حول التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادهما المختلفة ومؤشراتهم التي عرضت على الموظفين الإداريين في شكل عبارات تتيح لهم الإجابة بطريقة مرنة وسلسلة دون لبس أو غموض في مضمون العبارات، ودون تعريض المبحوثين للضغط النفسي أو الإحراج، ولتأكيد فحوى العبارات وملاءمتها تم تمرير الاستبيان إلى البروفيسورة المشرفة ومجموعة من الأساتذة الباحثين في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل وكذلك في تخصص تسيير الموارد البشرية لعلوم التسيير من مختلف الجامعات الوطنية للأخذ برأيهم وتطبيق الملاحظات الموجهة لتقويم بنائه.

المطلب الخامس تصميم الاستبيان

1- مراحل تصميم الاستبيان

لبناء أداة الاستبيان المعتمدة في الدراسة قمنا بتتبع المراح المنهجية الموضحة أدناه:

شكل رقم (29) يوضح مراحل بناء الاستبيان



المصدر من اعداد الباحثة

أ- وصف المعلومات المجمعة

تم الاعتماد على العديد من المراجع والكتب والمقالات الأجنبية، كما تم الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في تحديد ابعاد التغير التنظيمي وابعاد أساليب تنمية الموارد البشرية واستنباط

المؤشرات التي يمكن طرحها للميدان وقياسها كمياً من خلال عبارات محددة وواضحة، كما قد تم الأخذ بعين الاعتبار آراء الأستاذة المشرفة وتوجيهاتها في حصر مفاهيم الدراسة وأبعاد المتغيرات، كما تمت أيضاً استشارة العديد من الخبراء المختصين في تسيير الموارد البشرية من أساتذة واطارات مسؤولة في ميدان قطاع التعليم العالي، وكذلك تم الاعتماد على المعلومات المستقاة من المصالح المركزية للجامعات محل الدراسة وخاصة من المديريات الفرعية للمستخدمين والمصالح الفرعية التابعة لها.

ب- الطريقة المعتمدة في توزيع الاستبيان

حددت طبيعة مجتمع الدراسة أسلوب المعاينة المناسب وكذا طبيعة العينة، وقد تم اختيار أسلوب التوزيع الورقي للاستبيان لقلة التفاعل مع الاستبيان الإلكتروني، حيث تم المرور بمختلف الكليات والمصالح والأقسام والفروع التابعة للجامعات المعنية بالدراسة، مع التركيز على المديريات المركزية للجامعة نظراً لاطلاعهم المباشر على جميع العمليات الإدارية بشكل مركزي، ونظراً لعدم وجود استقلالية مالية للكليات التابعة للجامعة في عمليات التوظيف والتكوين وغيرها.

تم خلال توزيع الاستبيان الورقي إجراء لقاءات وحوارات مع الموظفين لتقديم موضوع الدراسة وإبراز محاوره وأهدافه، كما تم التطرق لبعض الأسئلة لمحاولة دعم التحليل باتجاهات الموظفين وآرائهم حول التغير التنظيمي بالجامعة وطبيعة التكوين الذي استفادوا منه ومدى سلاسة الترقى في سلمهم الوظيفي، وتوضيح مدى تفاعلهم مع برامج التكوين المسطرة من طرف الجامعة.

ج- تحديد المعلومات الشخصية

قبل البدء في الاستبيان، تم تحديد قسم خاص لجمع معلومات معينة عن المبحوثين مثل الجنس، والعمر، الجامعة، الكلية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، والتي ستكون مفيدة لتحليل البيانات التي تم جمعها، وهذا بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة ومدى التي أبرزت أحداثها فروعاً في الأثر بين متغيرات الدراسة محل الاختبار.

د- اختيار هيكل العبارات

تم اعتماد العبارات ذات السلم، وهو يعكس وجهة نظر المبحوثين وفق درجات محددة من السلم، وقد استعنا في دراستنا الحالية بالسلم الخماسي ليكرت مع الاعتماد على الصياغة ذات الاتجاه الإيجابي لما لها من ميزة تضفي إيجابية للمجيب عند قراءة العبارات وعدم جعلها قابلة للتوسع وهي الميزة التي ترافق العبارات ذات الاتجاه السالب أو السلبي. كما تم ترتيب العبارات ترتيباً منطقياً حسب أبعاد المتغير وموقع المتغيرات نفسها ضمن موضوع الدراسة، لكيلا يشعر المبحوث بالضجر أو الغموض أو الارتباك اتجاه بناء الاستبيان.

ت- تصميم الاستبيان (تحديد شكل الاستبيان)

بعد جمع البيانات وتحديد الهيكل العام للاستبيان تم تقسم الى الاستبيان الى ثلاث محاور تضم 78 عبارة.

❖ المحور الأول محاور البيانات الشخصية

والذي يضم سبع عبارات من العبارة 1 الى العبارة 7 ويتضمن البيانات التعريفية لعينة الدراسة وتضم: الجنس، السن، الاقدمية، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الجامعة، الكلية او المعهد.

❖ المحور الثاني: محور التغير التنظيمي

ويضم 29 عبارة من العبارة من العبارة 8 الى العبارة 35 موزعة على أربعة ابعاد:

البعد الأول التغير الهيكلي

تم قياسه بسبع عبارات من العبارة 8 الى العبارة 14.

البعد الثاني التغير التكنولوجي

وتم قياسه بثمانية عبارات من العبارة 15 الى العبارة 22.

البعد الثالث التغير البشري

تم قياسه بسبع عبارات من العبارة 23 الى العبارة 29.

البعد الرابع التغير الثقافي

تم قياسه بسبع عبارات من العبارة 30 الى العبارة 36.

❖ المحور الثالث: محاور أساليب تنمية الموارد البشرية

وتم قياسه ب 31 عبارة من العبارة 37 الى العبارة 68 موزعة على أربعة ابعاد:

البعد الأول التدريب

تم قياسه بثمانية عبارات من العبارة 38 الى العبارة 45

البعد الثاني التعلم التنظيمي

وتم قياسه بسبع عبارات من العبارة 46 الى العبارة 52.

البعد الثالث التمكين

تم قياسه بثمانية عبارات من العبارة 53 الى العبارة 60.

البعد الرابع المسار المهني

وتم قياسه بثمانية عبارات من العبارة 61 الى العبارة 68

ث- سلم القياس

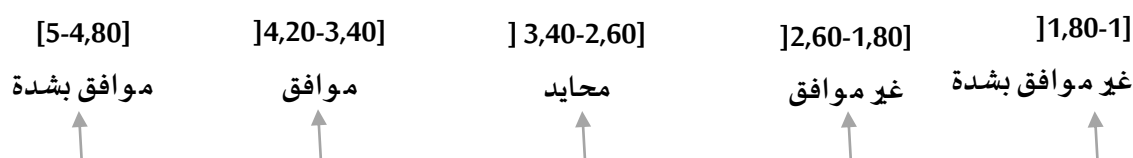
تم استخدام سلم ليكرت وإعطاء استجابات المبحوثين درجات محددة تقيس درجة كل إجابة، يتكون السلم من خمس درجات، تتحد اوزان الدرجة بين 1 و 5 ، تم تطبيق السلم على استجابات المبحوثين المتعلقة بالتغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية، وقد تمت الاستعانة بسلم ليكرت نظرا لسهولة تطبيقه ، كما يعتبر انسب المقاييس لدراسة اتجاهات المبحوثين حول التغير التنظيمي والأساليب المستخدمة في تنمية الموارد البشرية، يختار المبحوث درجة واحدة من بين خمس درجات تبني عليها اتجاهاته حول مضمون العبارة وترتب اوزان المقياس كما يلي:

جدول رقم (27) يوضح اوزان سلم ليكرت

المدى	الوزن	الدرجة
4=1-5	5	موافق جدا
	4	موافق
طول المدى 0.8=5÷4	3	محايد
	2	غير موافق
	1	غير موافق بشدة

المصدر من اعداد الباحثة

وبناء على المدى وطول المدى تحدد مجالات الموافقة والرفض وفق الشكل الاتي:



بعد جمع المادة العلمية وبناء مضمون العبارات وللتأكد من مصداقية أداة القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية الحالية سوف نقوم بدراسة خصائص الاستبيان من خلال اخضاعه لاختبارات الصدق والثبات.

2- اختبار صدق المقياس

يعتبر الصدق من اهم الشروط الواجب توفرها في أداة جمع البيانات، ويقصد بالصدق به صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، اي صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة لما توصل إليه الباحث من نتائج تمكن من الانتقال إلى التعميم فالصدق يعني صدق أسئلة الأسئلة والعبارات من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على المبحوثين لتحقيق الهدف من الاختبار بالتحصيل، فالصدق يعني أن يكون المقياس صالحا لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها.

وقد حدد "جينجز" بعض الشروط التي ينبغي على أخصائي الاختبار السوسيومتري مراعاتها لضمان صدق بيانات الاختبار وهي:

- ❖ صياغة كلمات وعبارات الأسئلة بدقة وسهولة بحيث تتاح للمبحوثين الفرصة لفهم الاختبار.
- ❖ إتاحة الوقت الكافي للإجابة على الاختبار.
- ❖ تحديد مسار السؤال للمبحوثين لكي يحدد المبحوث موقفه مقدما للاتجاه الذي يسير فيه الاختبار.
- ❖ تقديم الموقف الذي يدور حوله الاختبار بشيء من الاهتمام والحماس.
- ❖ ضرورة استيعاب الباحث الذي يستخدم الاختبارات السوسيومترية لجميع إجراءات الاختبارات لمواجهة المفاجآت بأسرع ما يمكن. (بشته و بوعموشة، 2020، صفحة 119)

أ- صدق المحكمين

يعتبر صدق المحكمين أو استطلاع آراء المحكمين الخبراء من أكثر طرق الصدق شيوعا وسهولة وأشهرها استخداما لدى الباحثين. ويتم الحصول على صدق المحكمين عن طريق عرض الاختبار على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال وذلك للتأكد من سلامة صياغة البنود من ناحية ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى. (بشته و بوعموشة، 2020، صفحة 120)

وفي دراستنا الحالية تم التأكد من صدق المقياس المستخدم للدراسة من خلال عرضه على الأستاذة المشرفة وكذا مجموعة من المحكمين من جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري من تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بلغ عددهم 03، و 04 أساتذة من قسم علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم فيما يخص الحذف والتعديل للعبارات المنتقاة للقياس.

ب- اختبار الصدق الداخلي

ويقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع بعضها زمع المحور الذي تنتهي إليه أي معرفة إذا كانت العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة.

ب-1 بعد التغير الهيكلي

جدول رقم (28) يوضح الارتباط الداخلي بعد التغير الهيكلي

العبارة	التغير الهيكلي	X_A1	X_A2	X_A3	X_A4	X_A5	X_A6	X_A7
التغير الهيكلي	1	,480**	,566**	,703**	,713**	,684**	,573**	,570**
X_A1	,480**	1	,327**	,261**	,245**	,238**	0,071	,260**
X_A2	,566**	,327**	1	,225**	,267**	,310**	,173**	,327**
X_A3	,703**	,261**	,225**	1	,472**	,499**	,204**	,285**
X_A4	,713**	,245**	,267**	,472**	1	,386**	,286**	,294**
X_A5	,684**	,238**	,310**	,499**	,386**	1	,212**	,218**
X_A6	,573**	0,071	,173**	,204**	,286**	,212**	1	,284**
X_A7	,570**	,260**	,327**	,285**	,294**	,218**	,284**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (28) الارتباطات بين عبارات بعد التغير الهيكلي وقد كانت قيم معامل الارتباط بيرسون مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس.

ب-2 بعد التغير التكنولوجي

جدول رقم (29) يوضح الارتباط الداخلي بعد التغير التكنولوجي

العبارة	التغير التكنولوجي	X_B1	X_B2	X_B3	X_B4	X_B5	X_B6	X_B7	X_B8
التغير التكنولوجي	1	,890**	,881**	,924**	,895**	,869**	,919**	,888**	,837**
X_B1	,890**	1	,754**	,850**	,770**	,692**	,813**	,734**	,718**
X_B2	,881**	,754**	1	,795**	,816**	,718**	,773**	,720**	,693**
X_B3	,924**	,850**	,795**	1	,827**	,741**	,827**	,784**	,758**
X_B4	,895**	,770**	,816**	,827**	1	,760**	,790**	,708**	,707**
X_B5	,869**	,692**	,718**	,741**	,760**	1	,758**	,835**	,636**
X_B6	,919**	,813**	,773**	,827**	,790**	,758**	1	,814**	,752**
X_B7	,888**	,734**	,720**	,784**	,708**	,835**	,814**	1	,688**
X_B8	,837**	,718**	,693**	,758**	,707**	,636**	,752**	,688**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (29) الارتباطات بين عبارات بعد التغير التكنولوجي وقد كانت قيم معامل الارتباط بيرسون مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس

ب-3 بعد التغير البشري

جدول رقم (30) يوضح الارتباط الداخلي لبعء التغير البشري

العبارة	التغير البشري	X_C1	X_C2	X_C3	X_C4	X_C5	X_C6	X_C7
التغير البشري	1	,531**	,659**	,686**	,745**	,595**	,638**	,548**
X_C1	,531**	1	,299**	,261**	,315**	,230**	,191**	,129*
X_C2	,659**	,299**	1	,462**	,382**	,189**	,302**	,186**
X_C3	,686**	,261**	,462**	1	,526**	,300**	,292**	,156**
X_C4	,745**	,315**	,382**	,526**	1	,374**	,369**	,294**
X_C5	,595**	,230**	,189**	,300**	,374**	1	,280**	,312**
X_C6	,638**	,191**	,302**	,292**	,369**	,280**	1	,358**
X_C7	,548**	,129*	,186**	,156**	,294**	,312**	,358**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (30) الارتباطات بين عبارات بعد التغير البشري وقد كانت قيم معامل الارتباط بيرسون مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس

ب-4 بعد التغير الثقافي

جدول رقم (31) يوضح الارتباط الداخلي لبعء التغير الثقافي

العبارة	التغير الثقافي	X_D1	X_D2	X_D3	X_D4	X_D5	X_D6	X_D7
التغير الثقافي	1	,629**	,658**	,677**	,619**	,666**	,662**	,636**
X_D1	,629**	1	,367**	,483**	,386**	,256**	,231**	,360**
X_D2	,658**	,367**	1	,413**	,201**	,307**	,317**	,316**
X_D3	,677**	,483**	,413**	1	,341**	,308**	,231**	,436**
X_D4	,619**	,386**	,201**	,341**	1	,321**	,327**	,294**
X_D5	,666**	,256**	,307**	,308**	,321**	1	,392**	,353**
X_D6	,662**	,231**	,317**	,231**	,327**	,392**	1	,292**
X_D7	,636**	,360**	,316**	,436**	,294**	,353**	,292**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (31) الارتباطات بين عبارات بعد التغير الثقافي وقد كانت قيم معامل الارتباط بيرسون مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس.

ب-5 قياس الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية

بعد التدريب

جدول رقم (32) يوضح الارتباط الداخلي لبعء التدريب

العبرة	التدريب	Y_A1	Y_A2	Y_A3	Y_A4	Y_A5	Y_A6	Y_A7	Y_A8
التدريب	1	,505**	,618**	,611**	,663**	,511**	,584**	,668**	,583**
Y_A1	,505**	1	,229**	,180**	,165**	,261**	,385**	,227**	,134*
Y_A2	,618**	,229**	1	,355**	,408**	0,101	,170**	,237**	,119*
Y_A3	,611**	,180**	,355**	1	,293**	,170**	,187**	,310**	,184**
Y_A4	,663**	,165**	,408**	,293**	1	,194**	,348**	,378**	,259**
Y_A5	,511**	,261**	0,101	,170**	,194**	1	,486**	,248**	,374**
Y_A6	,584**	,385**	,170**	,187**	,348**	,486**	1	,272**	,315**
Y_A7	,668**	,227**	,237**	,310**	,378**	,248**	,272**	1	,478**
Y_A8	,583**	,134*	,119*	,184**	,259**	,374**	,315**	,478**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (32) الارتباطات بين عبارات بعد التدريب وقد كانت قيم معامل الارتباط بيرسون

مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس

ب-6 بعد التعلم التنظيمي

جدول رقم (33) يوضح الارتباط الداخلي لبعء التعلم التنظيمي

العبرة	التعلم التنظيمي	Y_B1	Y_B2	Y_B3	Y_B4	Y_B5	Y_B6	Y_B7
التعلم التنظيمي	1	,653**	,663**	,544**	,648**	,740**	,697**	,649**
Y_B1	,653**	1	,368**	,401**	,425**	,326**	,312**	,260**
Y_B2	,663**	,368**	1	,269**	,324**	,383**	,339**	,331**
Y_B3	,544**	,401**	,269**	1	,579**	,181**	,112*	,341**
Y_B4	,648**	,425**	,324**	,579**	1	,338**	,244**	,332**
Y_B5	,740**	,326**	,383**	,181**	,338**	1	,564**	,385**
Y_B6	,697**	,312**	,339**	,112*	,244**	,564**	1	,384**
Y_B7	,649**	,260**	,331**	,341**	,332**	,385**	,384**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (33) الارتباطات بين عبارات بعد التعلم التنظيمي وقد كانت قيم معامل الارتباط

بيرسون مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس

ب-7 بعد التمكين

جدول رقم (34) يوضح الارتباط الداخلي لبعء التمكين

العبارة	التمكين	Y_C1	Y_C2	Y_C3	Y_C4	Y_C5	Y_C6	Y_C7	Y_C8
التمكين	1	,444**	,698**	,558**	,640**	,740**	,674**	,731**	,736**
Y_C1	,444**	1	,283**	,392**	,259**	,183**	0,103	,194**	,262**
Y_C2	,698**	,283**	1	,374**	,258**	,394**	,396**	,448**	,462**
Y_C3	,558**	,392**	,374**	1	,310**	,260**	,176**	,249**	,347**
Y_C4	,640**	,259**	,258**	,310**	1	,540**	,345**	,363**	,337**
Y_C5	,740**	,183**	,394**	,260**	,540**	1	,535**	,410**	,449**
Y_C6	,674**	0,103	,396**	,176**	,345**	,535**	1	,439**	,337**
Y_C7	,731**	,194**	,448**	,249**	,363**	,410**	,439**	1	,624**
Y_C8	,736**	,262**	,462**	,347**	,337**	,449**	,337**	,624**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (34) الارتباطات بين عبارات بعد التمكين وقد كانت قيم معامل الارتباط بيرسون

مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس

ب-8 بعد المسار المهني

جدول رقم (35) يوضح الارتباط الداخلي لبعء المسار المهني

العبارة	المسار المهني	Y_D1	Y_D2	Y_D3	Y_D4	Y_D5	Y_D6	Y_D7	Y_D8
المسار المهني	1	,892**	,896**	,860**	,906**	,797**	,850**	,849**	,866**
Y_D1	,892**	1	,849**	,790**	,855**	,657**	,688**	,673**	,676**
Y_D2	,896**	,849**	1	,791**	,847**	,728**	,649**	,653**	,681**
Y_D3	,860**	,790**	,791**	1	,870**	,645**	,589**	,587**	,673**
Y_D4	,906**	,855**	,847**	,870**	1	,688**	,653**	,674**	,679**
Y_D5	,797**	,657**	,728**	,645**	,688**	1	,581**	,578**	,609**
Y_D6	,850**	,688**	,649**	,589**	,653**	,581**	1	,876**	,854**
Y_D7	,849**	,673**	,653**	,587**	,674**	,578**	,876**	1	,832**
Y_D8	,866**	,676**	,681**	,673**	,679**	,609**	,854**	,832**	1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يوضح الجدول أعلاه رقم (35) الارتباطات بين عبارات بعد المسار المهني وقد كانت قيم معامل الارتباط

بيرسون مقبولة ودالة احصائيا مما يعني ملائمة العبارات للمقياس.

3- اختبارات الثبات الاستبائي

للتأكد من ثبات المقياس تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي حيث يعتمد قياس الثبات نطبق اختبار الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وهو أشهر مقياس مستخدم قياس الاتساق الداخلي حيث يقيس كرونباخ ألفا مدى ترابط العبارات مع بعضها ومع البعد الكلي.

✎ $\alpha \geq 0.9$ ممتاز جدا

✎ $0.8 \leq \alpha < 0.9$ جيد جدا.

✎ $0.7 \leq \alpha < 0.8$ جيد.

✎ $0.6 \leq \alpha < 0.7$ مقبول

جدول رقم (36) يوضح قيم الفا كرونباخ للاستبيان

البعد/ المتغير	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	مستوى المقياس
التغير الهيكلي	7	,720	جيد
التغير التكنولوجي	8	,961	ممتاز جدا
التغير البشري	7	,748	جيد
التغير الثقافي	7	,762	جيد
التغير التنظيمي	29	,883	جيد جدا
التدريب	8	,727	جيد
التعلم التنظيمي	7	,777	جيد
التمكين	8	,813	جيد جدا
المسار المهني	8	,951	ممتاز جدا
تنمية الموارد البشرية	31	,888	جيد جدا
الاتساق الكلي للاستبيان	60	,924	ممتاز جدا

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS اصدار 27.

يثير الجدول رقم (36) الى ان قيمة معامل اثبات الفا كرونباخ لبعد التغير الهيكلي قد بلغت قيمة 720, بينما بلغ معامل الثبات الفا كرونباخ لبعد التغير التكنولوجي قيمة 961, وهي قيمة جيدة جدا، بينما بلغت قيمة معامل اثبات لبعد التغير البشري قيمة 748, بينما بلغت قيمة معامل الثبات لبعد التغير الثقافي قيمة 762, فيما بلغت قيمة الثبات الكلي لمتغير التغير التنظيمي قيمة 883, وبالتالي فالمقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل يتمتع بالجودة والثبات اللازمين، فيما بلغت معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع " تنمية الموارد البشرية": التدريب، التعلم التنظيمي، التمكين، المسار المهني على التوالي : 727, 777, 813, 951,

فيما بلغت قيمة ثبات المتغير التابع 888, وهو ما يعبر عن جودة المقياس المستخدم للقياس، وقد بلغ الاتساق الكلي للاستبيان 924, وهي قيم جيدة الى جيدة جدا تعبر عن ثبات الاستبيان واتساقه الداخلي بمستوى جد جدا.

وللتأكد أكثر من ثبات الاستبيان تم استخدام قياس آخر للثبات يعرف باسم (Split-Half Reliability) وهو تقدير الثبات بين نصفي المقياس من خلال حساب قيمة الارتباط بينهما.

جدول رقم (37) يوضح قيمة الثبات للقسم النصفية للاستبيان

Alpha de Cronbach	الجزء الاول	القيمة	,880
		عدد العبارات	30 ^a
	الجزء الثاني	القيمة	,889
		عدد العبارات	30 ^b
	مجموع العبارات		60
Corrélation entre les sous-échelles			,579
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,733
	Longueur inégale		,733
Coefficient de Guttman			,728

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول أعلاه رقم (37) ان معامل الثبات الفاكرونباخ للنصف الأول من الاستبيان الذي يضم 30 عبارة قدر بـ $\alpha=0,880$ ، بينما بلغت قيمة ثبات النصف الثاني من الاستبيان والذي يضم 30 عبارة $\alpha=0,889$ وهي قيم جيدة جدا ومرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين جزئي الاستبيان $R=,579$ وبعد تصحيح طول الأداة من خلال استخدام معادلة سبيرمان براون وصل الثبات الكلي للاستبيان $\alpha=0,733$ وهي قيمة مرتفعة تبرز الاتساق الداخلي للمقياس، كما بلغت قيمة معامل $Guttman = 728$ ، وهي قيمة مقاربة لقيمة سبيرمان براون ما يدل على ارتفاع موثوقية النتائج.

4- اختبار اعتدالية البيانات

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وإذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية هي التي سوف تستخدم. (قادري ، 2019 ، صفحة 62) ولتحديد ملائمة البيانات احصائيا من اجل اجراء الدراسة التحليلية قررنا الاعتماد على نتائج تحليل $Shapiro-Wilk^3$ و $Kolmogorov-Smirnov^4$ من اجل التأكد من ان البيانات المعبرة عن اراء مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي وهو الامر الذي يحدد لنا إمكانية الاعتماد على الاختبارات المعلمية او غير المعلمية.

جدول رقم (38) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التغير التنظيمي

التغير التنظيمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	,047	330	,075	,992	330	,089

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (sig) في اختبار Kolmogorov-Smirnov^a تقدر بـ ^a0,075، أكبر من 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا مما يؤكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كما نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (sig) في اختبار Shapiro-Wilk تقدر بـ 0,089، أكبر من 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا مما يؤكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وللتأكد من اعتدالية التوزيع يمكن اختبار التفلطح والالتواء للبيانات الخاصة بالمتغير المستقل لمعرفة شكل التوزيع.

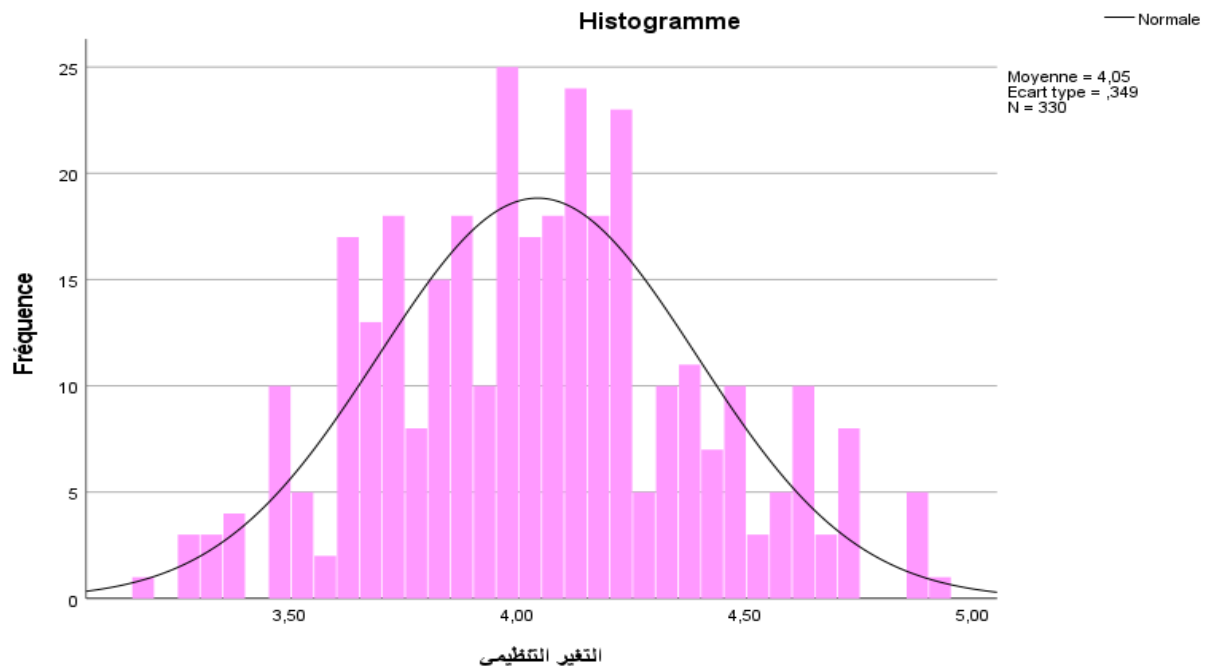
جدول رقم (39) يوضح قيم الالتواء والتفلطح لبيانات التغير التنظيمي

التغير التنظيمي	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
	,143	,134	-,321	,268

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ ان قيمة التفلطح Kurtosis بلغت -0,321، وهي قيمة مقبولة وتقع في المجال +1-، أي ان البيانات الخاصة بمتغير التغير التنظيمي تكاد تكون متماثلة مع بعض التفلطح السالب، يظهر وجود تسطح في البيانات مع اطراف اقل تماسكا، كما بلغت قيمة الالتواء Asymétrie 0,143، وهي أيضا ضمن المجال المقبول -1+ وتعتبر عن تقارب للتماثل في توزيع البيانات مع وجود ذيل أطول جهة اليمين.

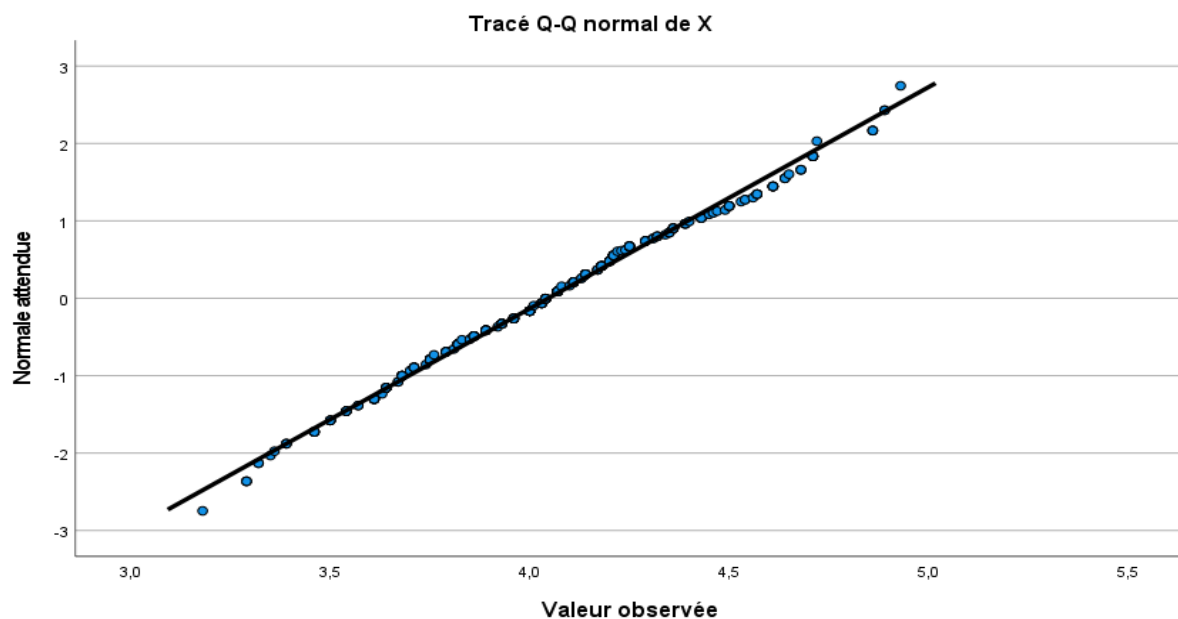
شكل رقم (30) يوضح (Histogram) الخاص بتوزيع بيانات التغير التنظيمي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يؤكد شكل الهستوغرام (Histogram) تماثل مقبول للبيانات حيث يأخذ شكل مقارب للتوزيع الطبيعي وهو مقارب لشكل الجرس، وبقمة واحدة دون وجود قمم ثانوية، بالإضافة الى ان قيمتي التفلطح والالتواء 137، -، 395، يؤكدان ان التوزيع طبيعي يميل الى التسطح بشكل طفيف.

شكل رقم (31) يوضح مخطط Q-Q (Quantile-Quantile) Normal



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الشكل رقم (31) ان النقاط تقع بشكل مقارب للمستقيم مما يؤكد ان التوزيع تقريبا طبيعي لبيانات التغير التنظيمي، كما نلاحظ عدم وجود انحرافات كبيرة واضحة عند ذيلي المستقيم، وهو ما يؤكد القيم الاحتمالية الدالة احصائيا لاختباري Kolmogorov-Smirnova و Shapiro-Wilk بالإضافة الى قيم الالتواء والتفطح و شكل الهستوغرام (Histogram).
بعد التأكد من شكل التوزيع لمحور التغير التنظيمي، سوف نحاول في المحاور التالية اختبار التوزيع لمحور تنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (40) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	,048	330	,066	,992	330	,064

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول أعلاه رقم (40) نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (sig) في اختبار Kolmogorov-Smirnov^a تقدر بـ ^a0,066، كبر من 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا مما يؤكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
كما نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (sig) في اختبار Shapiro-Wilk تقدر بـ 0,064، اكبر من 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا مما يؤكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
وللتأكد من اعتدالية التوزيع يمكن اختبار التفطح والالتواء للبيانات الخاصة بتنمية الموارد البشرية لمعرفة شكل التوزيع.

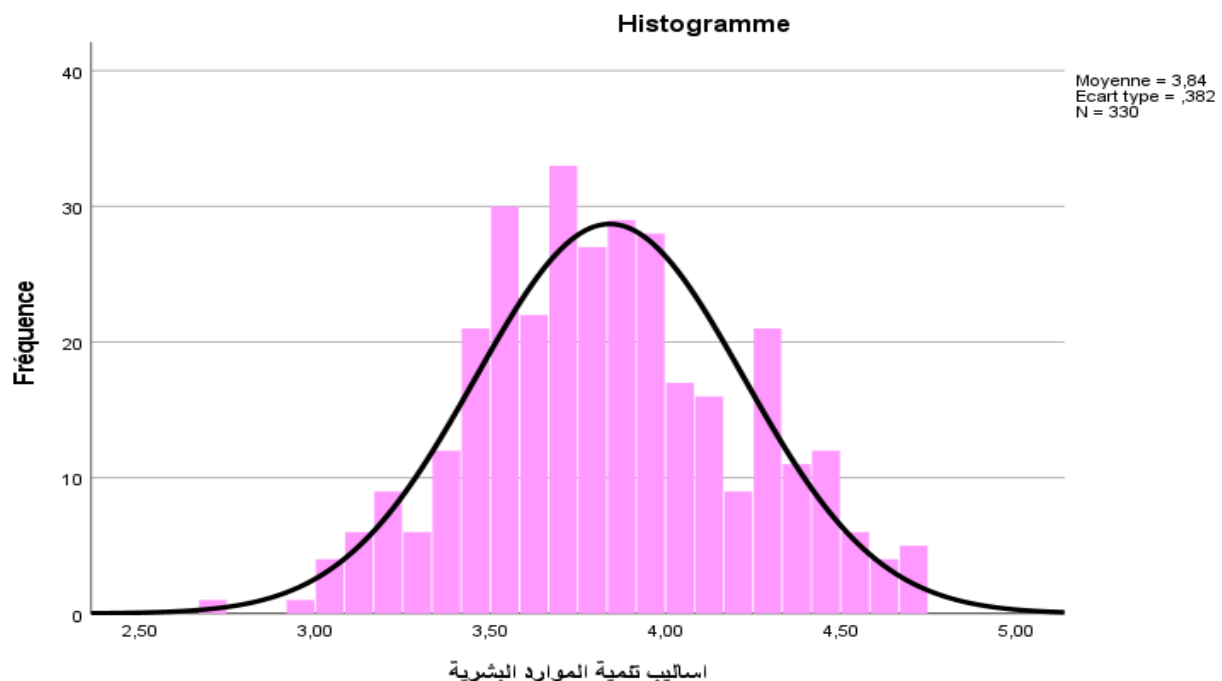
جدول رقم (41) يوضح شكل بيانات محور تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
	,129	,134	-,372	,268

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ ان قيمة التفطح Kurtosis بلغت -0,372، وهي قيمة مقبولة وتقع في المجال +1-، أي ان البيانات الخاصة بمتغير تنمية الموارد البشرية تكاد تكون متماثلة في التوزيع مع بعض التفطح السالب، أي وجود تسطح في البيانات مع اطراف اقل تماسكا، كما بلغت قيمة الالتواء Asymétrie 0,129، وهي أيضا ضمن المجال المقبول -1+ وتعتبر عن تقارب للتماثل في توزيع البيانات مع وجود ذيل أطول جهة اليمين.

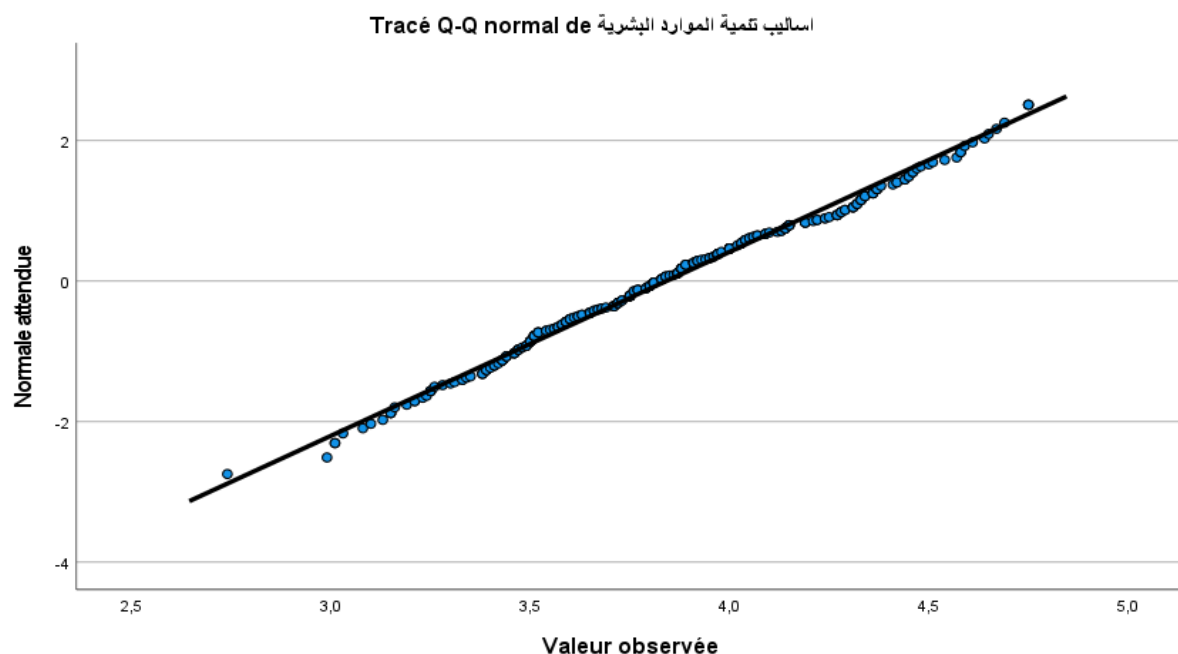
شكل رقم (32) يوضح (Histogram) الخاص بتوزيع بيانات تنمية الموارد البشرية



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يؤكد شكل الهيستوغرام (Histogram) تماثل مقبول للبيانات حيث يأخذ شكل الجرس وهو مقارب للتوزيع الطبيعي وبقيمة واحدة ، بالإضافة الى ان قيمتي التفلطح والالتواء - ,382 ، 120 ، يؤكدان ان التوزيع تقريبا طبيعي يميل الى التسطح بشكل طفيف.

شكل رقم (33) يوضح مخطط (Q-Q (Quantile-Quantile) Normal



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الشكل رقم (33) ان النقاط تقع بشكل مقارب للمستقيم مما يؤكد ان التوزيع تقريبا طبيعي لبيانات محور تنمية الموارد البشرية، كما نلاحظ عدم وجود انحرافات كبيرة واضحة عند ذيلي المستقيم، وهو ما يؤكد القيم الاحتمالية الدالة احصائيا لاختباري Kolmogorov-Smirnova و Shapiro-Wilk بالإضافة الي قيم الالتواء والتفلطح و شكل الهيستيغرام (Histogram).

ومن خلال الاختبارات السابقة لشكل توزيع البيانات يمكن القول ان إجابات الموظفين على عبارات محاور الاستبيان تأخذ شكل التوزيع الطبيعي، وذلك كون مستوى الدلالة لاختبارات Kolmogorov-Smirnova و Shapiro-Wilk كانت اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 لكلا متغيري الدراسة.

5- اختبار صلاحية تطبيق التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

صمم الاستبيان من خلال تقسيمه الى ثلاثة محاور رئيسية، ثم قمنا بتحديد ابعاد التغير التنظيمي ضمن المحور الثاني الى أربعة ابعاد رئيسية تشمل التغير الهيكلي والتغير البشري والتغير الثقافي التغير التكنولوجي، كما قسم متغير تنمية الموارد البشرية الى أربعة ابعاد رئيسية: التدريب، التعلم التنظيمي، التمكين، المسار المهني، لذلك ولتأكيد تحديد هاته الابعاد الفرعية حاولنا من خلال التحليل العاملي التأكد من التقسيم المستخدم.

وكخطوة أولى قمنا بالتأكد من ان بيانات الدراسة صالحة للتحليل العاملي من خلال تطبيق مؤشر KMO و BARTLETT والذي يدرس صلاحية البيانات للتحليل العاملي للاستبيان.

جدول رقم (42) يوضح صلاحية البيانات للتحليل العاملي

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,871
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	11858,559
	Ddl	1770
	Signification	,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (42) اختبار BARTLETT، ومن خلال درجة المعنوية 0.000 الدالة احصائيا ومن خلال درجة الحرية 1770 ومن خلال قيمة المؤشر KMO الذي يقيس الارتباط الجزئي بين المتغيرات والذي يساوي 0,871 وهي أكبر من الحد الأدنى 0,6 وهو امر مقبول في العلوم الاجتماعية وهذا ما يعبر عن وجود ارتباطات قوية بين معظم المتغيرات الخاصة بالدراسة وانها ليست وليدة الصدفة.

ومنه يمكن القول إن بيانات الدراسة الحالية تحقق لنا الشروط المبدئية اللازمة لاستخدام التحليل العاملي، أي إمكانية الانتقال الى فحص صلاحية العبارات على مستوى كل بعد بالاعتماد على مستوى

تشبعت المؤشرات العاملة، و مصفوفات مكافحة الصور (Matrices anti-images)، وقيم الجذر الكامن ونسب التباين.

التحليل العاملي لمحور التغير التنظيمي

جدول رقم (43) يوضح التحليل العاملي لمحور التغير التنظيمي

رمز العبارة	العبارة	تشبعت العوامل	MSA	نسبة التباين	نسبة التباين التراكمية	الجذر الكامن
التغير الهيكلي						
XA1	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة	,532	,802 ^a	38,636	38,636	2,704
XA2	تتم إعادة تنظيم العمل وفق مدخلات واحتياجات المؤسسة البشرية والمادية	,596	,780 ^a			
XA3	يتم تقسيم أعباء العمل بين الموظفين بطريقة موضوعية	,714	,744 ^a			
XA4	يتم تداول المعلومات بطريقة سلسلة بين المصالح والاقسام	,706	,810 ^a			
XA5	تتسم الإجراءات الإدارية بين مستويات الهيكل التنظيمي بالأفقية.	,687	,771 ^a			
XA6	تتخذ القرارات على مستوى الجامعة بطريقة تشاركية	,472	,781 ^a			
XA7	تتسم اجراءات العمل بالشفافية والوضوح	,603	,797 ^a			
التغير التكنولوجي						
X_B1	توفر إدارة الجامعة كافة الأجهزة التقنية اللازمة للعمل	,892	,947 ^a	78,921	78,921	6,314
X_B2	تتسم أجهزة العمل بالتطور المطلوب لأداء العمل	,883	,960 ^a			
X_B3	سرعت الأجهزة التكنولوجية المستخدمة من كفاءة العمل	,928	,935 ^a			
X_B4	تعمل الجامعة على استحداث منصات الكترونية وتحديثها	,898	,922 ^a			
X_B5	تؤمن مصالح الجامعة للأمن السيبراني اجراءات الحماية اللازمة للبيانات المهنية	,863	,906 ^a			
X_B6	يتم تبني برامج عمل تتجه الى رقمنة العملية الإدارية	,920	,951 ^a			
X_B7	يتم عادة استخدام منصات التواصل الالكتروني في الاتصالات	,884	896 ^a			
X_B8	تتوفر على مستوى الإدارة قاعدة بيانات مركزية	,836	,974 ^a			
التغير البشري						
X_C1	تحدث الجامعة تغيرات مستمرة في توزيعها للموظفين حسب ما تقتضيه الحاجة التنظيمية ومخطط العمل.	,522	,851 ^a	40,157	40,157	2,811
X_C2	يتم تلقين الموظفين لأساليب تنفيذ مخططات العمل المستحدثة	,650	,797 ^a			
X_C3	تغير الجامعة من حجم ونوعية المهام الموكلة للأفراد بشكل مستمر	,710	,755 ^a			
X_C4	يتم اجراء تعديلات على بيئة العمل بشكل يتوافق مع طبيعة المهام	,769	,796 ^a			
X_C5	تهتم الجامعة بتطوير مهارات الموظفين لتتماشى مع طرق العمل المتغيرة	,596	,825 ^a			
X_C6	ييدي مستخدم الإدارة استعدادا دائما لتطوير أسلوب العمل	,630	,829 ^a			
X_C7	ييدي الموظفون رضاهم حول التغيرات التنظيمية المستحدثة	,517	,756 ^a			
التغير الثقافي						

2,989	42,693	42,693	,897	,685	تعمل قيادة الجامعة على إرساء ثقافة تنظيمية مشتركة	X_D1
			,898	,638	تحفز قيادة الجامعة الموظفين على تبني قيم التغيير التنظيمي من خلال مشاركتهم فيه	X_D2
			,861	,720	يبدي موظفو الجامعة وعي عال بحتمية التغيير التنظيمي	X_D3
			,909	,621	تتوافق قيم موظفي الجامعة مع الرؤية الاستراتيجية لقيادة الجامعة.	X_D4
			,788	,635	يتم تحضير الموظفين لعمليات التغيير التنظيمي من خلال عقد اجتماعات تحضيرية	X_D5
			,850	,591	لدى موظفي الجامعة استعداد للتغيير غير المتوقع	X_D6
			,847	,675	تقدم الجامعة مكافآت وتحفيزات للموظفين الذين يتبنون قيم التغيير التنظيمي المستحدثة	X_D7

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ ان معظم قيم الدلالة الإحصائية (p-value) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن معظم الارتباطات دالة احصائيا وليست وليدة الصدفة.

حيث تراوحت التشبعات العاملية لعبارات بعد التغيير الهيكلي بين (0.442 و 0.706) ، كما تراوحت التشبعات العاملية لعبارات البعد الثاني والخاصة بالتغيير التكنولوجي بين (0.863 و 0.928) ، اما التشبعات العاملية لعبارات البعد الثالث الخاص بالتغيير البشري فقد تراوحت بين (0.517 و 0.769) ، كما تراوحت التشبعات العاملية لعبارات البعد الرابع الخاص بالتغيير الثقافي بين (0.591 و 0.720) وتجاوزت جميع هذه القيم الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (0.40) الامر الذي يعكس قوة ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها.

أما معامل كفاية العينة لكل عبارة (MSA) او مصفوفات مكافحة الصور (Matrices anti-images) المستخدمة لتقييم مدى ملاءمة كل متغير للتحليل العاملي كانت ممتازة حيث كانت جميع قيم MSA للمتغيرات أعلى من قيمة 0.7 مما يؤكد أن جميع المتغيرات مناسبة جدا للتحليل العاملي وبأنها تشترك بقدر كاف ومقبول من التباين المشترك ليتم ادراجها في النموذج وهي نسب مقبولة وتشير إلى قدرة العوامل المستخرجة على تفسير قدر عال من التباين الكلي للبيانات.

جدول رقم (44) يوضح التحليل العاملي محور تنمية الموارد البشرية

رمز العبارة	العبارة	تشبعات العوامل	MSA	نسبة التباين	نسبة التباين التراكمية	الجنر الكامل
التدريب						
Y_A1	يتم تدريب كل الموظفين المنتمين للإدارة بصفة منتظمة	,516	749 ^a	36,114	36,114	2,889
Y_A2	تتوفر برامج التدريب على أحدث الوسائل والتقنيات التعليمية	,519	,713 ^a			
Y_A3	تفرض الإدارة الزامية تحسين المستوى من اجل الحصول على الترقيات	,538	,814 ^a			
Y_A4	تتوافق برامج التكوين مع مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم	,646	,756 ^a			
Y_A5	تحفز الإدارة موظفيها على المشاركة في دورات التدريب الخارجية	,598	,748 ^a			
Y_A6	تستثمر إدارة الجامعة ضمن عقود متجددة مع مراكز تدريب متخصصة	,677	,730 ^a			
Y_A7	ساهمت الدورات التدريبية المبرمجة في تطوير أداء العمل	,675	,755 ^a			
Y_A8	تنمي الدورات التدريبية المبرمجة المهارات الإبداعية للموظفين	,612	,733 ^a			
التعلم التنظيمي						
Y_B1	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال منصات رسمية وغير رسمية.	,670	,853 ^a	43,735	43,735	3,061
Y_B2	يتم تقديم التغذية الرجعية لتحسين أداء العمل باستمرار	,649	,883 ^a			
Y_B3	يتم تلقين الموظفين الجدد مختلف المعارف المتعلقة بإنجاز العمل	,617	,695 ^a			
Y_B4	توظف الجامعة خبراء مؤهلين لتحسين المستوى المعرفي لموظفيها	,707	,768 ^a			
Y_B5	يتم تحليل أسباب الفشل في الأداء وتقديم بدائل تعليمية دقيقة	,692	,771 ^a			
Y_B6	تشجع الادارة ورش العمل والاجتماعات لتبادل الخبرات والمعارف	,636	,742 ^a			
Y_B7	يتيح عمل الفرق التحسين المستمر لمعارف الموظفين وصقلها.	,652	,848 ^a			
التمكين						
Y_C1	يتم تمكين الموظف كل حسب اختصاصه واحتياجات منصبه ضمن حدود صلاحياته	,452	798 ^a	43,573	43,573	3,486
Y_C2	تتم موازنة حجم المسؤوليات والصلاحيات مع طبيعة المنصب.	,695	,868 ^a			
Y_C3	تتيح المؤسسة إمكانية تحديد القائم على العمل لأسلوب الإنجاز المناسب	,558	810 ^a			
Y_C4	تتيح المؤسسة قنوات مفتوحة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	,648	,805 ^a			
Y_C5	تشجع الجامعة موظفيها على تحمل المسؤولية وتحقيق الاستقلالية في العمل	,739	,788 ^a			
Y_C6	توفر إدارة المؤسسة مساحة من الحرية لموظفيها لاتخاذ قرارات هامة	,649	,811 ^a			

			,791 ^a	,735	تسود علاقات العمل السمة التشاركية والتعاونية	Y_C7
			,798 ^a	,748	يتم قبول البدائل المطروحة للأداء الفعال ضمن فرق العمل	Y_C8
المسار المهني						
5,992	74,894	74,894	,928 ^a	,897	ساعدت التغيرات التنظيمية بالجامعة الموظفين على تطوير مساهمهم المهني	Y_D1
			,927 ^a	,898	يشارك موظفو الجامعة في وضع القرارات التي تخص مستقبلهم المهني	Y_D2
			,893 ^a	,861	تشجع الإدارة موظفيها على تحسين موقعهم الوظيفي من خلال تقديم التسهيلات اللازمة للارتقاء الوظيفي	Y_D3
			,892 ^a	,909	يتسم نظام الحوافز بالمواءمة مع طبيعة المهام الوظيفية	Y_D4
			,963 ^a	,788	تدعم الإدارة مهارات الابداع من خلال توفير حوافز اضافية	Y_D5
			,873 ^a	,850	يتم تمكين الموظفين الذين طوروا مساهمهم المهني من تولي المناصب النوعية	Y_D6
			,892 ^a	,847	توفر إدارة الجامعة إجراءات ذات شفافية للترقي في السلم الوظيفي	Y_D7
			,904 ^a	,867	يعزز نظام الحوافز والأجور من الاستقرار الوظيفي	Y_D8

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (44) نلاحظ ان معظم قيم الدلالة الإحصائية (p-value) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن معظم الارتباطات دالة إحصائية وليست وليدة الصدفة.

كما تراوحت التشبعات العاملية لعبارات بعد التدريب بين (0.516 و 0.677) ، كما تراوحت التشبعات العاملية لعبارات البعد الثاني والخاصة بالتعلم التنظيمي بين (0.637 و 0.707) ، اما التشبعات العاملية لعبارات البعد الثالث الخاص بالتمكين فقد تراوحت بين (0.452 و 0.748) ، كما تراوحت التشبعات العاملية لعبارات البعد الرابع الخاص بالمسار المهني بين (0.788 و 0.909) وتجاوزت جميع هذه القيم الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (0.40) الامر الذي يعكس قوة ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها.

أما معامل كفاية العينة لكل عبارة (MSA) او مصفوفات مكافحة الصور (Matrices anti-images) المستخدمة لتقييم مدى ملاءمة كل متغير للتحليل العاملي كانت ممتازة حيث كانت جميع قيم MSA للمتغيرات أعلى من قيمة 0.7 مما يؤكد أن جميع المتغيرات مناسبة جدا للتحليل العاملي وبأنها تشترك بقدر كاف ومقبول من التباين المشترك ليتم ادراجها في النموذج وهي نسب مقبولة وتشير إلى قدرة العوامل المستخرجة على تفسير قدر عال من التباين الكلي للبيانات.

المطلب السادس أساليب المعالجة الإحصائية

من خلال هذا المحور سوف نبرز أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في دراستنا الحالية من أجل الوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها من أجل سهولة استعمالها بواسطة الحاسوب.

ولتحقيق أهداف البحث وتطبيق الأساليب الإحصائية اللازمة تمت الاستعانة ببرنامج اكسيل وبرنامج الحزمة الإحصائية SPSS إصدار 27.

بالنسب للعمليات الإحصائية التي تندرج ضمن أساليب الإحصاء الوصفي قمنا باعتماد:

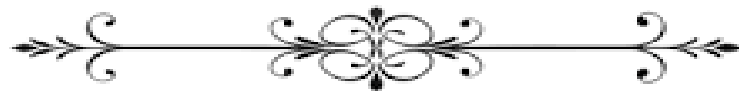
- 1- التكرارات المطلقة: وهي تعداد خاص الإجابات والتي من خلالها يمكن إجراء التحليل الوصفي للبيانات.
- 2- النسب المئوية: يمكن من خلالها معرفة اتجاه العينة من خلال التعبير عن الأجزاء بالنسبة لكل وإمكانية مقارنتها.
- 3- المتوسطات الحسابية: وهو معدل القيم في مجموعة من البيانات، يمكن من خلالها إجراء المقارنات كما يمكننا من معرفة المعدل ضمن بيانات معينة.
- 4- الانحراف المعياري: مؤشر احصائي يبين مدى تشتت القيم عن متوسط معين أي مدى تقارب أو تباعد القيم والاجابات عن متوسطا.
- 5- الرسوم البيانية تم اعتماد مجموعة من الرسومات والاشكال التوضيحية منها الخاصة بشكل التوزيع لبيانات الدراسة.
- اما العمليات التي تقع ضمن أساليب الإحصاء الاستدلالي
- 6- اختبار التفلطح والالتواء: لدراسة شكل التوزيع
- 7- تحليل العاملي: من أجل اثبات الاتساق الداخلي للمقياس
- 8- ومعامل الارتباط بيرسون: من أجل دراسة العلاقات بين ابعاد ومتغيرات الدراسة.
- 9- اختبار معامل الثبات " ألفا كرومباخ: وهو اختار لمدى ثبات واتساق المقياس المستخدم في الدراسة، يمكن من خلاله دعم موثوقية ما تقدمه الدراسة من نتائج.
- 10- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA : تم الاعتماد عليه لدراسة امكانية وجود فروق في المتوسطات ودراسة الاختلافات بين المجموعات.
- 11- اختبار Kolmogorov-smirnov و Shapiro-Wilk "من أجل معرفة شكل التوزيع.
- 12- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

13- تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع والذي من خلاله يمكن اثبات او نفي فرضيات الدراسة.

14- تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro لدراسة الفروق في الأثر الذي قد يعزى الى متغيرات ديمغرافية.

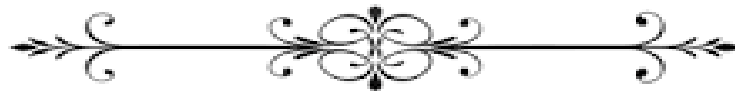
خاتمة الفصل

استعرضنا خلال الفصل الرابع الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تقديم بطاقة فنية شاملة عن المؤسسات محل الدراسة. كما تناولنا من خلال الفصل موضوع التغير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، مبرزين الأساليب التي يعتمدها القائمون على هذا القطاع في تحفيز وتكوين المورد البشري بما ينسجم مع متطلبات التغير والتطوير. كذلك تم التطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة التي تم توظيفها لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية بقطاع التعليم العالي، وذلك تمهيدا لعرض وتحليل النتائج الميدانية من منظورهم في الفصل اللاحق.



الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الحراسة الميدانية



تمهيد للفصل

أشارت ادبيات الدراسة إلى أن الاهتمام بالتغير وإدارته بطريقة تدعم قبوله داخل المنظمة يعد أحد الجوانب الرئيسية التي يمكن أن تطور التغير التنظيمي وترتقي به إلى مستوى يمكن من دعم أداء الفريق وبيئة العمل، كما أشارت الادبيات الى عمليات تنمية الموارد البشرية المرافقة لعمليات التغير التنظيمي ومدى أهميتها في إنجاح مخططات التطوير، ولقد عرضنا في الفصل السابق الإجراءات المنهجية المتبعة ضمن الدراسة الميدانية، وسنحاول ضمن هذا الفصل تقييم التغير التنظيمي، أساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة واختبار الفرضيات من خلال دراسة الأثر بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية احصائيا باستخدام ترسانة من العمليات الإحصائية وبالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية spss اصدار 27.

الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول خصائص العينة الديمغرافية

يتكون مجتمع الدراسة من 2214 موظف اداري موزعين على جامعتي قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري و جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية ممثل للمجتمع الاحصائي، وقد قمنا باختيار العدد الممثل لها باستخدام صيغة كوكران (Cochran's Formula) حيث بلغ عددها 328 مفردة كما احتفظنا بالتمثيل ذاته داخل العينة بالاحتفاظ بخصائص المجتمع المتعلقة بنسبة الفئات السوسيو مهنية وكذا توزيع الموظفين على الكليات والجامعات.

تم اختيار الجامعات بطريقة قصدية تناسب موضوع الدراسة المتعلق بالتغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية، كما تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بهاته الجامعات كون هاته الفئة لم يتم اجراء البحوث اللازمة عيها وتحليل اثر التغير التنظيمي الواقع بالقطاع عليها ومدى استجابتها له، بالإضافة الى عدم وجود دراسات كافية حول مدى فاعلية أساليب تنمية الوارد البشرية في قطاع التعليم العالي للمورد البشري الإداري بالآخر.

تم توزيع الاستبيان الورقي والاستعانة بالنسخة الالكترونية للمفردات التي حبذت التعامل الالكتروني بدل الورقي وقد تم توزيع 340 نسخة ورقية والكترونية، استعدنا منها 335 تم استبعاد خمسة نسخ ومعالجة 330 استجابة يكاد يطابق العينة الممثلة للمجتمع وفق قانون كوكران الامر الذي سعيينا لتحقيقه منذ بداية التوزيع.

المطلب الأول تحليل عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

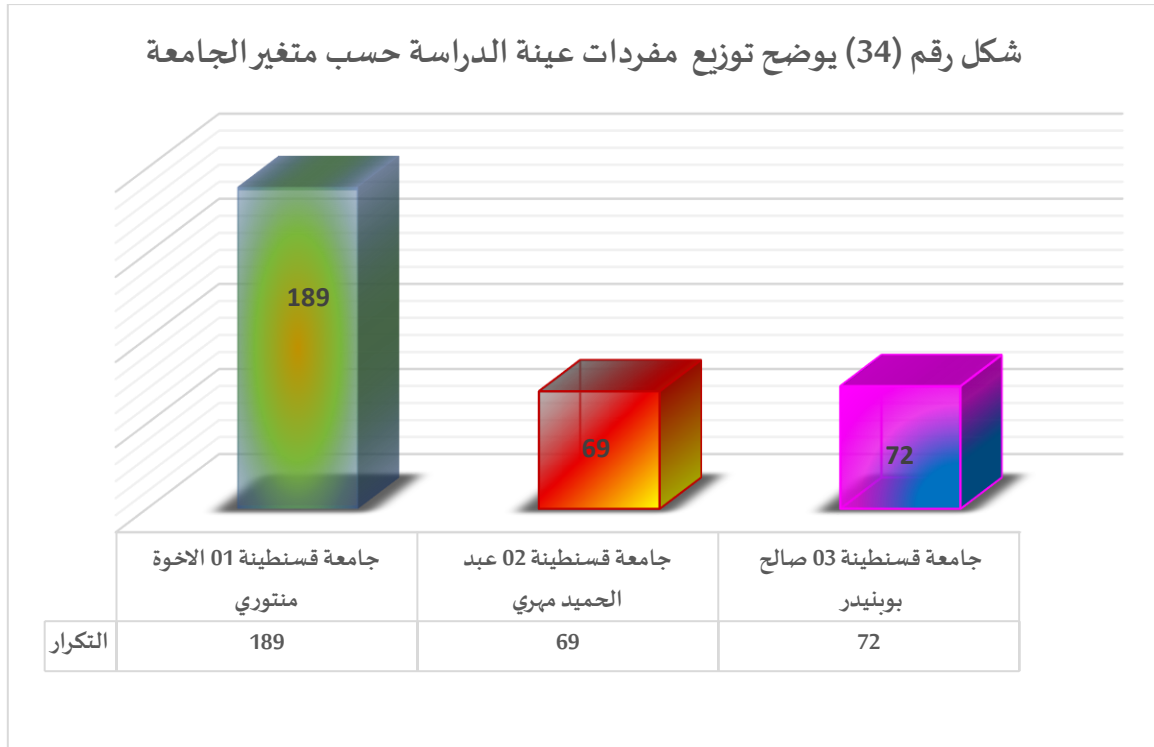
جدول رقم (45) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

		التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	189	57,3 %
	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	69	20,9 %
	جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	72	21,8 %
	المجموع	330	100,0 %

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح جدول رقم (45) توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان تعداد الموظفين الذين تمت عليهم الدراسة التابعين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري قد بلغ عددهم 189 موظف أي ما يقارب نسبة 57,3% من عينة الدراسة، اما الموظفين الإداريين التابعين لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر فقد بلغ عددهم 72 موظف أي ما يعادل 21,8% من عينة الدراسة فيما بلغ عدد الموظفين

الإداريين المنتمين لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 69 موظف أي ما يعادل 20,9% من عينة الدراسة.



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

نوضح توزيع الموظفين الإداريين ضمن العينة من خلال الانتماء الجامعي بشكل الاعمدة أعلاه رقم (34) توضح الاحصائيات من خلال الشكل اعلاه ارتفاع كبير لمفردات العينة المنتمين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، والممثلة في 189 موظف اداري، مقارنة بالعينة الممثلة لجامعتي قسنطينة 02 و 03، ويمكن تفسير ارتفاع عدد الموظفين الإداريين الممثلين لجامعة قسنطينة 01 بارتفاع التعداد الكلي الممثل في مجتمع الدراسة والمقدر أساسا بـ 1274 موظف اداري ضمن تعداد المجتمع الأصلي للدراسة والمقدر بـ 2214 وحدة، بينما يقدر عدد الموظفين المنتمين لجامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر بـ 481 موظف ممثل في 72 مفردة ضمن العينة، اما تعداد موظفي جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري فقد بلغ 459 موظف ممثل بـ 69 مفردة ضمن العينة محل الدراسة.

المطلب الثاني تحليل عينة الدراسة حسب متغير الجنس

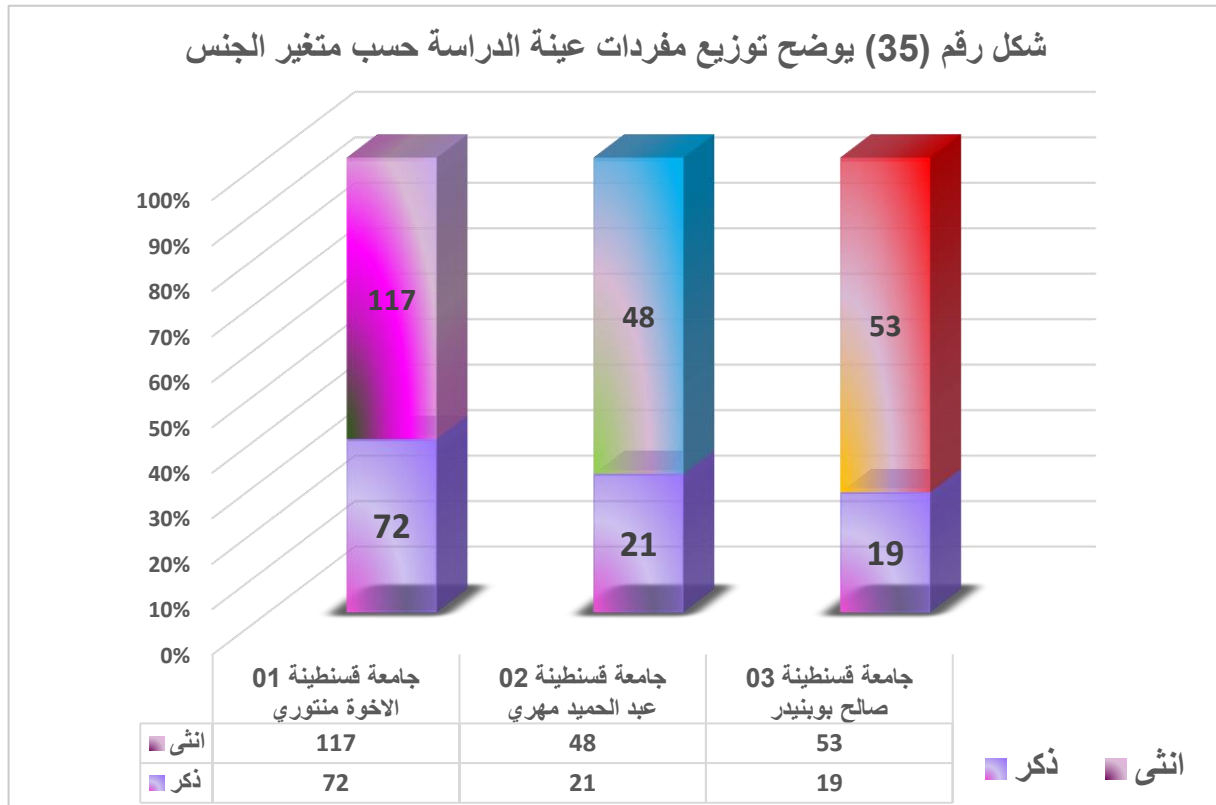
جدول رقم (46) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

		الجنس				المجموع
		ذكر	النسبة	انثى	النسبة	
الجامعة	جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	72	%38,09	117	%61,90	189
	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	21	%30,43	48	%69,56	69
	جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	19	%26,38	53	%73,61	72
المجموع		112		218		330

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (46) الذي يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجامعة والجنس نلاحظ ان عدد الموظفات الإناث يفوق عدد الموظفين الإداريين الذكور بشكل ملحوظ في الثلاث الجامعات محل الدراسة، حيث تصل نسبة الموظفات الإداريات بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري %61,90، بينما يمثل الإداريين الذكور % 38,09 من تعداد الموظفين الإداريين بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري. فيما ترتفع نسبة الإداريين الاناث في جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري لتعبر عن %69,56 من تعداد الموظفين ضمن مفردات العينة الممثلة للدراسة، الامر ذاته بالنسبة لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر حيث تمثل الاناث % 73,61 من تعداد الموظفين الإداريين بالجامعة. وبشكل عام فانه وبالرغم من ان جامعة قسنطينة 01 أكبر تعدادا من حيث الموظفين الا اننا نلاحظ ان جامعة قسنطينة 03 بها فجوة أكبر بين الجنسين (نسبة الإناث إلى الذكور) أكبر في جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، يمكن القول ان توزيع العينة يظهر أن الغالبية المشاركة في الدراسة من الموظفين الاناث الذي قد يعكس طبيعة المجتمع الجامعي في ولاية قسنطينة، والذي يبرز تمثيلا واقعيا للفئة الأكثر هيمنة في الوسط الأكاديمي.

وللتوضيح أكثر يمكن استخدام الاعمدة البيانية في تمثيل توزيع العينة حسب الجنس والجامعة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

كما هو موضح في الشكل رقم (35) فان نسبة الموظفين الاداريات في الجامعات محل الدراسة يفوق نصف تعداد الموظفين في كل جامعة محل الدراسة ما يعبر عن الاتجاه النسوي للعمل الإداري خاصة الخدمات منه، حيث نلاحظ وجود اتجاه قوي نحو تأنيث العمل الاداري في قطاع التعليم العالي والتي تمثلها الاحصائيات في الجامعات محل الدراسة، ما يشير الى توجهات اجتماعية أو تعليمية في المجتمع الجزائري عموما.

المطلب الثالث تحليل عينة الدراسة حسب متغير الكلية

جدول رقم (47) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الكلية

الجامعة	الكلية	النسبة المئوية في العينة	التكرار
جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	المصالح المركزية للجامعة	20,6%	68
	كلية العلوم الدقيقة	4,8%	16
	كلية علوم الطبيعة والحياة	4,8%	16
	كلية علوم التكنولوجيا	9,4%	31
	كلية علوم الأرض	2,1%	7
	كلية الحقوق	3,9%	13
	كلية الآداب واللغات	3,6%	12

11	3,3%	معهد التغذية والتغذية	
12	3,6%	معهد العلوم البيطرية	
3	9%	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	
22	6,7%	المصالح المركزية للجامعة	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري
13	3,9%	كلية العلوم الاقتصادية	
13	3,9%	كلية العلوم الإنسانية	
6	1,8%	كلية التكنولوجيا الحديثة	
6	1,8%	كلية علم النفس	
6	1,8%	معهد علم المكتبات	
3	9%	معهد النشاطات البدنية	
16	4,8%	المصالح المركزية للجامعة	جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر
27	8,2%	كلية الطب	
6	1,8%	كلية الهندسة المعمارية والتعمير	
8	2,4%	كلية هندسة الطرائق	
4	1,2%	كلية علوم الإعلام والاتصال	
3	9%	كلية العلوم السياسية	
3	9%	كلية الفنون والثقافة	
5	1,5%	معهد تسيير التقنيات الحضرية	
330	100%	المجموع	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

توضح الاحصائيات المرفقة في الجدول أعلاه رقم (47) توزيع استجابات العينة حسب الكليات محل الدراسة، حيث بلغت استجابات الموظفين المنتمين للمصالح المركزية بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 68 مفردة أي ما يعادل 20,6% من العينة محل الدراسة وهي النسبة الأعلى في التوزيع، اما كلية العلوم الدقيقة فقد بلغ عدد استجابات مفرداتها 16 مفردة أي يعادل 4,8% من العينة، الامر ذاته بالنسبة لموظفي كلية علوم الطبيعة والحياة، اما كلية علوم التكنولوجيا فقد استجابات مفرداتها 31 مفردة أي ما يعادل 9,4% من عينة الدراسة. اما كلية علوم الأرض فقد بلغت استجابات موظفيها 7 موظفين اداريين أي ما يعادل 2,1% من عينة الدراسة. بينما استجابات عينة مكونة من 13 مفردة ممثلة لكلية الحقوق ما يعادل 3,9% من العينة، وفيما يتعلق بكلية الآداب واللغات فقد استجابات عينة مكونة من 12 موظف ما يعادل 3,6%، كما بلغت الاستجابات من معهد التغذية والتغذية 11 مفردة من موظفيها ما يعادل 3,3% من عينة الدراسة، فيما بلغ عدد الموظفين المستجيبين من معهد العلوم البيطرية 12 موظف أي ما يعادل

3,6% من عينة الدراسة، اما معهد العلوم والتقنيات التطبيقية فقد بلغ عدد موظفين المستجيبين 3 موظفين ممثلة بنسبة تعادل 9,9% ضمن العينة محل الدراسة.

اما فيما يخص استجابات مفردات العينة الممثلة لموظفي جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، فقد بلغت الاستجابات من الموظفين التابعين للمصالح المركزية بالجامعة 22 موظف ما يعادل 6,7% من العينة، فيما استجابت عينة مكونة من 13 موظف من كلية العلوم الاقتصادية أي ما يعادل 3,9% من العينة، الامر ذاته بالنسبة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بينما نلاحظ استجابة مكونة من 06 موظفين ممثلة لـ 1,8% من عينة الدراسة من الموظفين المنتمين لكلية العلوم والتكنولوجيات الحديثة، بينما بلغ عدد الموظفين المستجيبين من كلية علم النفس 06 موظفين ممثلة لنسبة 1,8% من عينة الدراسة، فيما مثل الموظفون المنتمون لعلم المكتبات 1,8% من العينة المستجيبة، اما موظفي معهد النشاطات البدنية فقد بلغت نسبة الاستجابات ضمن العينة 9,9%.

اما استجابات العينة الممثلة للمصالح المركزية بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر فقد بلغت 16 مفردة أي ما يعادل 4,8% من العينة محل الدراسة وهي النسبة الأعلى في التوزيع ضمن جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، اما كلية الطب فقد بلغ عدد استجابات مفرداتها 27 مفردة أي يعادل 8,2% من العينة، بينما بلغت استجابات العينة موظفي كلية الهندسة المعمارية والتعمير 6 مفردات ما يعادل نسبة 1,8% من عينة الدراسة، اما كلية هندسة الطرائق فقد بلغ عدد استجابات موظفيها 8 مفردات أي ما يعادل 2,4% من العينة محل الدراسة. اما كلية علوم الإعلام والاتصال فقد بلغت عدد الاستجابات 4 موظفين ما يعادل 1,6% من عينة الدراسة. فيما بلغ عدد الاستجابات المحصلة من كلية العلوم السياسية 4 استجابات ما يعادل 1,2% من العينة، وفيما يتعلق بكلية الفنون والثقافة فقد بلغت استجاباتها 3 موظفين ما يعادل 0,9%، اما معهد تسيير التقنيات الحضرية فقد بلغ عدد الاستجابات المحصلة منه 5 موظفين ما يعادل 1,5% من العينة محل الدراسة.

المطلب الرابع تحليل عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (48) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن

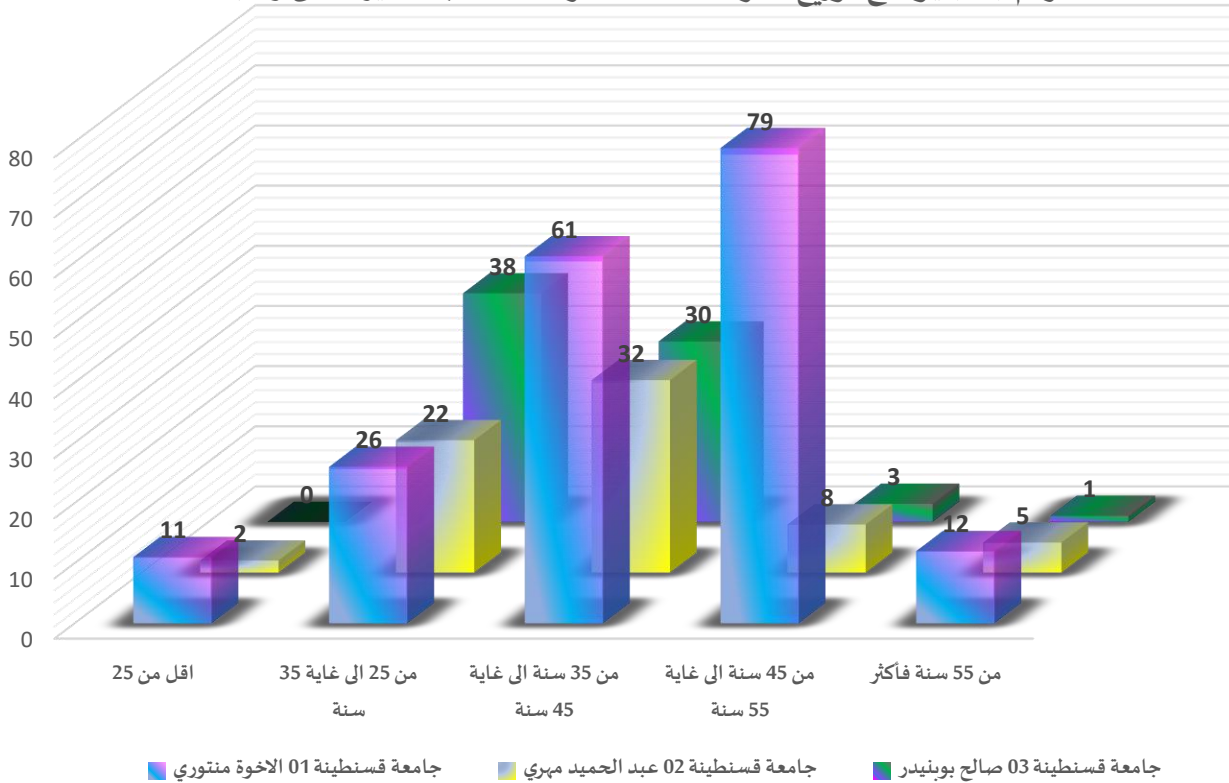
		الجامعة						المجموع	
		جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري		جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري		جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر			
السن	الفئة العمرية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	اقل من 25	11	%5,82	2	%2,89	0	0	13	%3,9
	من 25 الى غاية 35 سنة	26	%13,75	22	%31,88	38	%52,77	86	%26,1
	من 35 سنة الى غاية 45 سنة	61	%32,27	32	%46,37	30	%41,66	123	%37,3
	من 45 سنة الى غاية 55 سنة	79	%41,79	8	%11,59	3	%4,16	90	%27,3
	من 55 سنة فأكثر	12	%6,34	5	%7,24	1	%1,38	18	%5,5
المجموع		189	%100	69	%100	72	100%	330	%100

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول أعلاه رقم (48) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، وتوضح الاحصائيات المرفقة ان الموظفين المنتمين للفئة الأقل سنا و التي لا تتجاوز 25 سنة تضم 11 موظفا من جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، وموظفين من جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري ، بينما بلغ عدد الموظفين المنتمين للفئة العمرية الممتدة من 25 سنة الى غاية 35 سنة بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري 26 موظف فيما بلغ عدد الموظفين المنتمين لذات الفئة من جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري 22 موظف، بينما بلغ عددهم 38 موظف من جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر من ذات الفئة، كما نجد ان عدد الموظفين الإداريين المنتمين للفئة العمرية الممتدة من 35 سنة الى غاية 45 سنة بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري بلغ 61 موظف بينما بلغ عدد الموظفين الإداريين المنتمين لذات الفئة العمرية 32 موظفا بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، يليها تعداد 30 موظف اداري بالنسبة لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، اما فيما يخص عدد الموظفين الإداريين المنتمين للفئة العمرية الممتدة من 45 الى 55 سنة بجامعة قسنطينة فقد بلغ عددهم 79 موظف فيما بلغ عددهم 08 موظفا منتمين لجامعة قسنطينة 03 عبد الحميد مهري، و ثلاثة موظفين من جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، فيما سجلت جامعة قسنطينة 01 التعداد الأكبر للموظفين المنتمين للفئة العمرية التي تساوي او تفوق 55 سنة بمعدل 12 موظف.

يمكن توضيح البيانات المستقاة من العينة بالتمثيل البياني التالي:

شكل رقم (36) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن والجامعة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الشكل رقم (36) نلاحظ بشكل واضح هيمنة الفئة العمرية الممتدة من 35 إلى 45 سنة وهي النسبة الأعلى في التمثيل بقيمة مقدرة بـ 37,3% تلها الفئة العمرية الأكبر منها والممتدة من 45 سنة إلى 55 سنة ممثلة بنسبة 27,3% الامر الذي يشير الى وجود طاقة شبابية لا باس بها ضمن المورد البشري للجامعات محل الدراسة.

وعلى الرغم من ان الفئة العمرية الثانية تعبر عنها نسبة عالية أيضا ضمن جامعة قسنطينة 03 غير اننا نلاحظ ارتفاع النسبة المعبرة عن الموظفين المنتمين للفئة العمرية الممتدة من 25 سنة إلى 35 سنة يمكن تفسيره بتمايز في درجة استقطاب جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر لحديثي التخرج مقارنة بجام ان قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

المطلب الخامس تحليل عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

جدول رقم (49) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

		الجامعة					
		جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري		جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري		جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	
المستوى الدراسي	المستوى	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	ثانوي	21	%11,11	17	%24,63	17	%23,61
	جامعي	129	%68,25	46	%66,66	50	%69,44
	دراسات عليا	9	%4,76	6	%8,69	5	%6,94
المجموع		189	%57,27	69	%100	72	%100

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

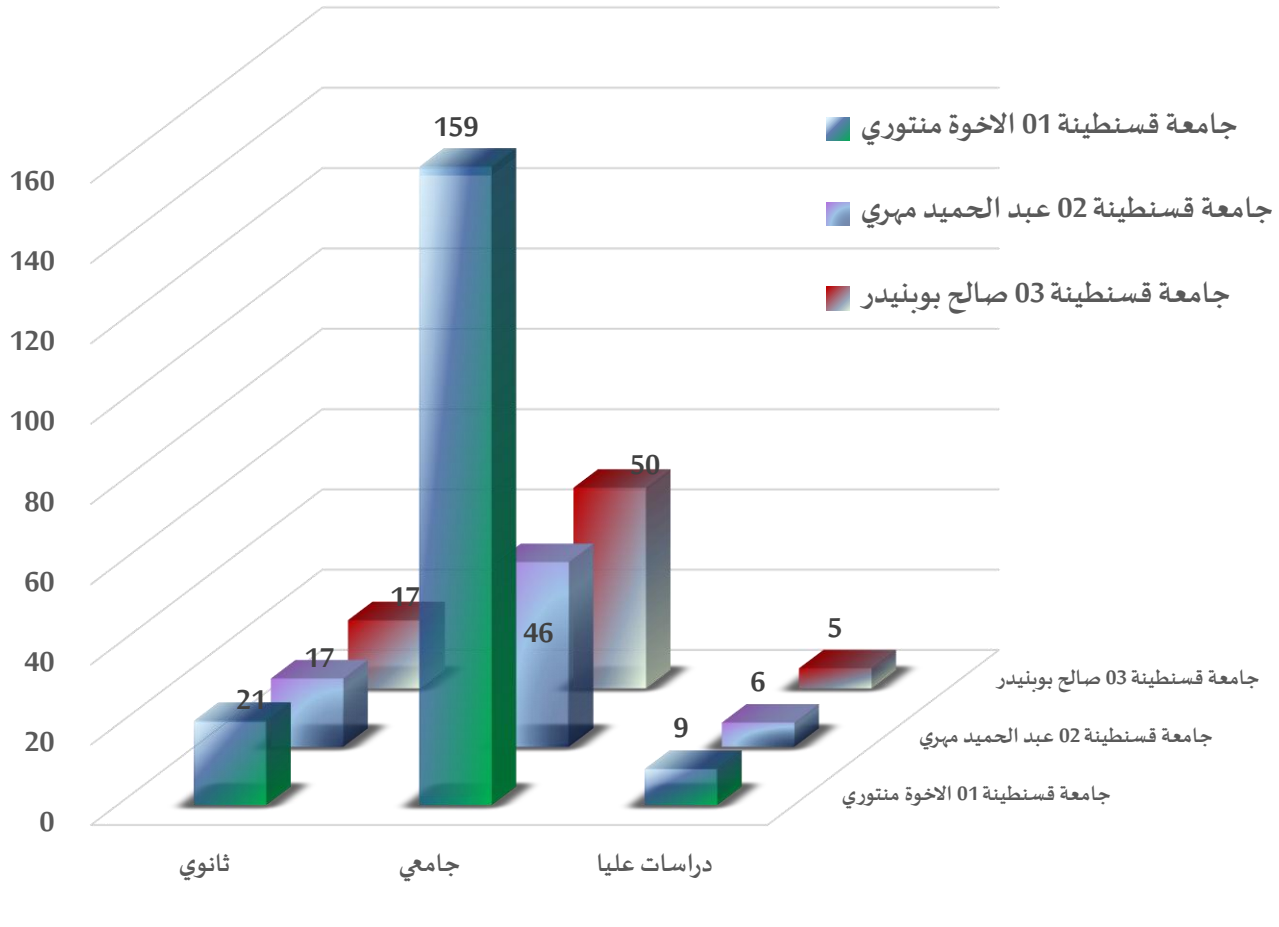
يوضح الجدول أعلاه رقم (49) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي، ما نلاحظه من خلال استقراء هاته الاحصائيات ان الموظفين الإداريين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بجامعة قسنطينة 1 الاخوة منتوري قد بلغ عددهم 21 موظف أي ما يعادل 11,11% من العينة الممثلة للمجتمع الأصلي بالجامعة، كما بلغ عدد الموظفين أصحاب المستوى التعليمي الجامعي 129 موظف اي ما يعادل نسبة 68,25% من العينة الممثلة للجامعة، بينما بلغ عدد الموظفين من أصحاب الشهادات العليا 09 موظفين ما يعادل 4,76% من عينة الدراسة الممثلة لموظفي جامعة منتوري قسنطينة 01.

كما توضح احصائيات الجدول أعلاه ان الموظفين من المستوى الثانوي قد بلغ عددهم 17 موظف ما يعادل 24,63% من العينة الممثلة للمجتمع الأصلي بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، فيما بلغ عدد الموظفين من المستوى الجامعي 46 موظف أي ما يعادل 66.66% من العينة الممثلة، بينما بلغ عدد الموظفين من أصحاب الدراسات العليا 6 موظفين ما يعادل 8.69% من العينة الممثلة لموظفي جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

بينما نجد ان عدد الموظفين من فئة المستوى الدراسي الثانوي من جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر قد بلغ عددهم 17 موظف ما يعادل 23,61% من العينة الممثلة لموظفي الجامعة بينما بلغ عدد الموظفين المنتمين للمستوى الدراسي الجامعي 50 موظف ما يعادل 69,44% من العينة الممثلة اما الموظفين أصحاب الدراسات العليا من نفس الجامعة فقد بلغ عددهم 5 موظفين ما يعادل 6,94% من العينة الممثلة.

ولتوضيح النتائج أكثر نوظف الشكل البياني التالي

شكل رقم (37) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الشكل رقم (37) أعلاه نلاحظ ان الموظفون المنتمون لفئة المستوى التعليمي الثانوي بالعينة يمثلون ما يعادل 16,66% من العينة محل الدراسة، تليها نسبة الموظفين المنتمين لفئة الدراسات العليا والمعبرة في قيمة 6,06%، بينما نلاحظ ارتفاع النسبة المعبرة عن الموظفين الإداريين المنتمون لفئة المستوى الدراسي الجامعي والمتمثلة في 68,18% من العينة ما يمكن تفسيره بفحوى إستراتيجية التوظيف المتبعة لدى المؤسستين محل الدراسة والقائمة على استقطاب الشباب من ذوي المستوى التعليمي العالي والتأهيل المتخصص.

المطلب السادس تحليل عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

يعرض الجدول ادناه تحليل عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي:

جدول رقم (50) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

		الجامعة						المجموع	
		جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري		جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري		جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر			
الصنف المهني	الصنف	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	إطار	77	%40,74	29	%42,02	36	%50	142	%43,0
	تطبيق	41	%21,69	12	%17,39	18	%25	71	%21,5
	تحكم	39	%20,63	14	%20,28	7	%9,72	60	%18,2
	تنفيذ	32	%16,93	14	%20,28	11	%15,27	57	%17,3
المجموع		189	%100	69	%100	72	100%	330	%100

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (50) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي، الى ارتفاع النسبة الخاصة بالموظفين المنتمين لفئة إطار من جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري والمقدرة بـ %40,74، تليها النسبة الممثلة للموظفين المنتمين لفئة تطبيق والمقدرة بـ 21,69 %، تأتي بعدها القيمة الممثلة لفئة الموظفين الممثلة للموظفين المنتمين لفئة تحكم والمقدرة بـ %20,63، بينما تأتي فئة الموظفين المنتمون لصنف تنفيذ في اخر الترتيب بنسبة مقدرة بـ %16,93.

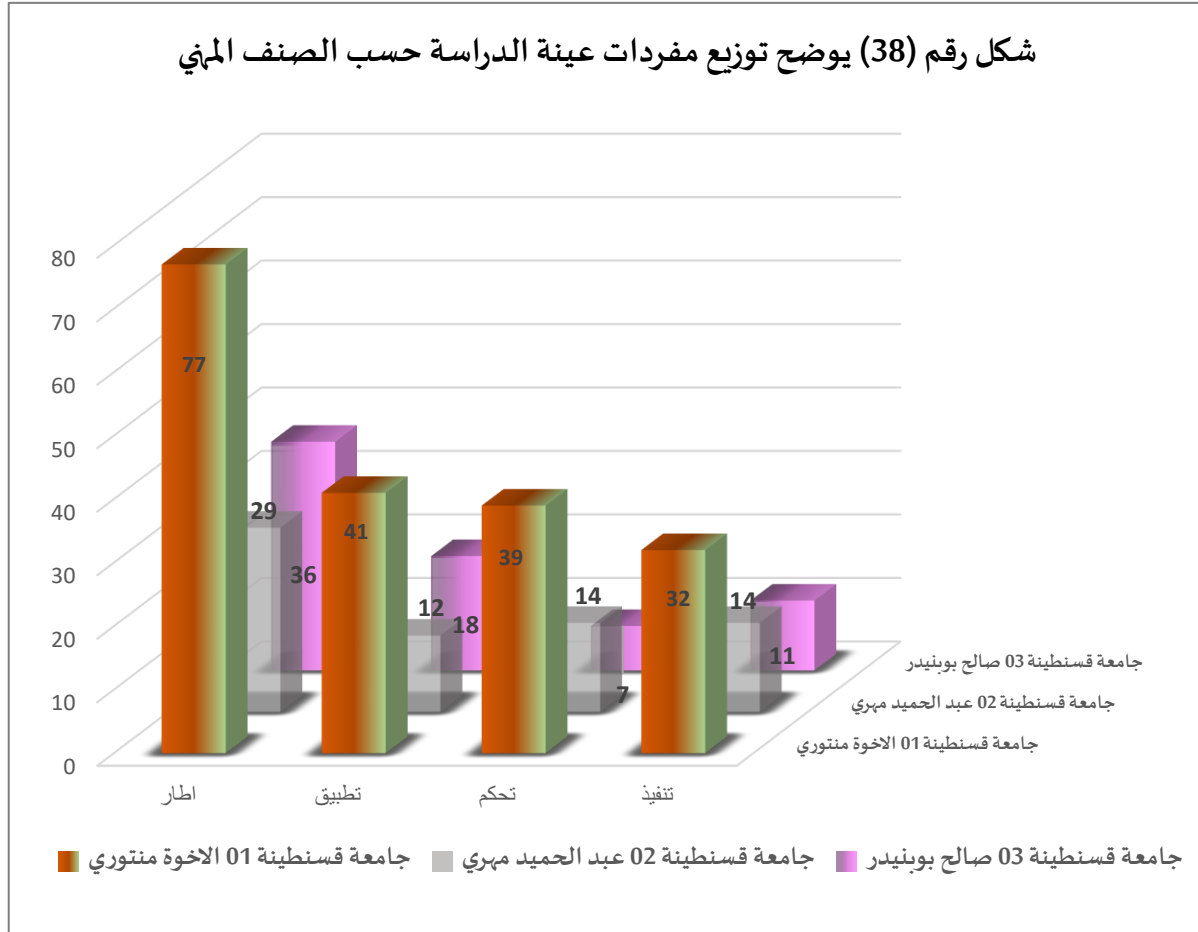
كما نلاحظ أيضا ارتفاع النسبة المعبرة عن فئة الموظفين المنتمين لصنف إطار من جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري والمقدرة بـ %42,02 تليها النسبة المعبرة عن الموظفين المنتمين لفئة تطبيق والمقدرة بـ %17,39 بينما عبرت النسبة المقدرة بـ %20,28 عن الموظفين المنتمين لفئة التحكم والنسبة ذاتها عبرت عن فئة الموظفين المنتمين لصنف التنفيذ.

والامر ذاته نلاحظه في توزيع العينة حسب الصنف المهني الخاصة بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، حيث نلاحظ ارتفاع النسبة المعبرة عن الموظفين المنتمون لفئة اطار والمقدرة بـ %50. تلتها فئة الموظفين المنتمون الى صنف تطبيق بنسبة مقدرة بـ %25، نتليها النسبة الممثلة للموظفين من فئة تنفيذ والمقدرة بـ %15,27 بينما تحتل فئة الموظفين من صف تحكم اخر الترتيب بنسبة مقدرة بـ %9,72.

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ هيمنة الفئة الممثلة لصنف إطار في كل الجامعات محل الدراسة محل الدراسة والتي تمثل %43.0 من عينة الدراسة، الامر الذي يبين اعتماد المؤسسات بشكل كبير على الإطارات والكوادر ذات التأهيل العالي، كما تشير الاحصائيات الى اعتماد جامعة قسنطينة 03

صالح بوبنيدر بشكل أكبر على الموظفين من فئة إطار ما يظهر تميز في الهيكل الوظيفي لها عن الهيكل الوظيفي لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري.

ولتوضيح النتائج اكثر نعتد على الشكل البياني التالي:



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الشكل رقم (38) يمكن القول ان الهيكل الوظيفي في جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر يميل نحو فئة الإطارات أي الى الكوادر العليا، الا ان هناك اختلاف واضح يكمن في انخفاض النسبة المعبرة عن فئة تحكم في جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر مقارنة بالنسبة الممثلة لذات الفئة في جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري. بالإضافة الى انخفاض النسبة الممثلة لفئة التطبيق بجامعة عبد الحميد مهري مقارنة بجامعة منتوري وجامعة صالح بوبنيدر.

قد تعود هاته الاختلافات الى تاريخ تأسيس الجامعتين، فجامعة قسنطينة 01 تأسست عام 1969. ونظرا لتأريخيتها الطويلة فقد تراكم تعداد توظيفها نظرا لتوسعها المستمر مقارنة بجامعة قسنطينة 03 والتي

تأسست رسمياً سنة 2011، حيث تعتمد في العادة المؤسسات حديثة النشأة على الكادر المؤهل للتسيير ثم تبدأ باستقطاب الفئات المهنية الفنية والتقنية،
المطلب السابع تحليل عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

جدول رقم (51) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

		الجامعة						المجموع	
		جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري		جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري		جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر			
الخبرة المهنية	الخبرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	اقل من 10 سنوات	6	%3,17	1	%1,44	15	%20,83	22	%6,7
	من 10- 20 سنة	141	%74,60	44	%63,76	57	%79,16	242	%73,33
	من 20 سنة فأكثر	42	%22,22	24	%34,78	0	%0	66	%20
المجموع		189	%100	69	%100	72	100%	330	%100

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول أعلاه رقم (51) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية، ومن خلال استجابات المبحوثين نلاحظ ارتفاع النسبة المعبرة عن فئة الموظفين الإداريين بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري من ذوي الخبرة المهنية الممتدة من 10 سنوات الى 20 سنة والمقدرة بـ %74,60، تليها النسبة المعبرة عن الموظفين الإداريين الذين ينتمون الى فئة الخبرة المهنية التي تفوق 20 سنة والمقدرة بـ %22,22 بينما النسبة الأقل في التوزيع تعود للموظفين من ذوي الاقدمية الأقل من 10 سنوات والتي تقدر بـ %3,17 ما يفسر تباطؤ عملية التوظيف بالجامعة في السنوات الأخيرة.

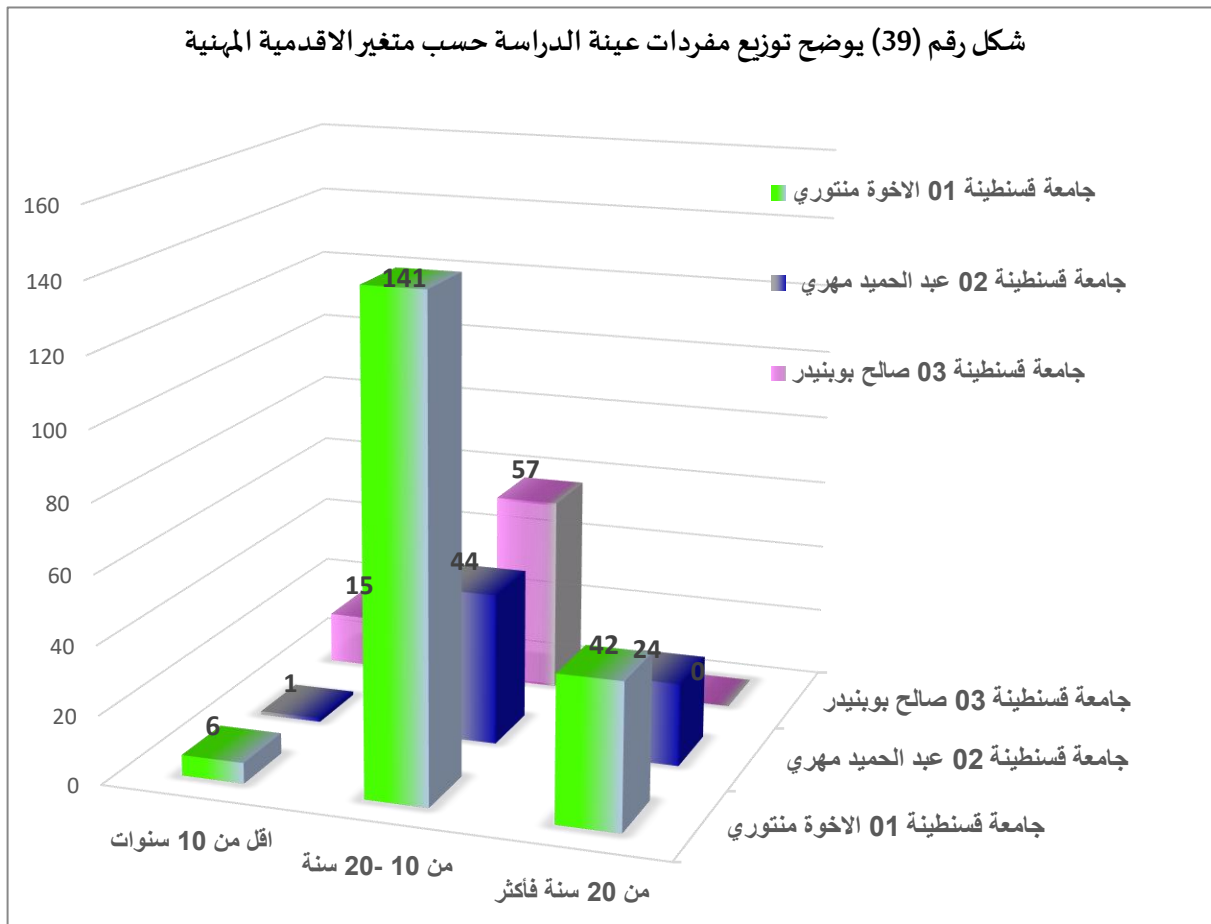
كما نجد ان الفئة المهيمنة على التوزيع حسب الاقدمية ضمن جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري فتعود الى الموظفين المنتمين الى الأقدمية التي تتراوح بين 10 الى 20 سنة بنسبة وصلت قيمتها الى %63,76 تليها الفئة المهنية ذات الاقدمية التي تساوي او تفوق 20 سنة بنسبة %34,78، بينما عبرت نسبة %1,44 عن الموظفين المنتمين للفئة الأقل خبرة والتي تقل عن 10 سنوات.

اما بالنسبة لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر فنلاحظ ارتفاع عالي جدا للنسبة المعبرة عن الموظفين من ذوي الاقدمية الممتدة من 10 سنوات الى 20 سنة والمقدرة بـ %79,16 وهي تمثل أكثر من ثلثي تعداد العينة الممثلة للجامعة ويمكن تفسير سبب هذا التوزيع الى كون جامعة قسنطينة 03 جامعة فتيحة حديثة التأسيس، ثم تليها فئة الموظفين حديثي التوظيف والتي تتراوح اقدميتهم الى اقل او تساوي عشر سنوات والمقدرة بـ %20,83 فيما لم تسجل أي استجابات تخص الفئة ذات الاقدمية الأعلى والتي تفوق 20 سنة.

ومن خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ ضمن عينة الدراسة هيمنة الموظفين الذين تتراوح اقدميتهم من 10 الى 20 سنة بنسبة مقدرة بـ 73,33% تليها مباشرة النسبة المعبرة عن الموظفين الذين تساوي او تفوق اقدميتهم 20 سنة بنسبة تقدر بـ 20% بينما تأتي نسبة الموظفين الذين ينتمون للفئة ذات الاقدمية الأقل من 10 سنوات في اخر الترتيب بنسبة تقدر بـ 6,7%.

ما نلاحظه في بيانات الجدول هيمنة الخبرة الطويلة للموظفين الممثلين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري ما يفسر ارتباط عمالة الجامعة ومسارهم المهني بالمؤسسة التي وظفوا بها والتي يعود تأسيسها الى أواخر الستينات، الامر الذي يوضح وجود طاقم اداري مخضرم بها، بينما نلاحظ شبابية الطاقم الإداري لجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر وهو ما يتوافق تماما مع تاريخ تأسيسها.

ولتوضيح النتائج اكثر اعتمدنا الشكل التالي



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الشكل رقم (39) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية نلاحظ ان توزيع الموظفين يهيمن عليه الفئة ذات الاقدمية المتوسطة والتي تتراوح اقدميتها بين 10 الى عشرين سنة.

المبحث الثاني الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

من خلال مقاييس النزعة المركزية سوف نقوم بتقييم التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

المطلب الأول التحليل الوصفي للتغير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

تم قياس التغير التنظيمي بـ 28 عبارة موزعة على أربعة ابعاد هي: التغير الهيكلي، التغير التكنولوجي، التغير البشري، التغير الثقافي.

1- التحليل الوصفي لبعـد التغير الهيكلي

لقياس متغير التغير الهيكلي استخدمنا مقياس مكون من سبع عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (52) يوضع التحليل الوصفي لبعـد التغير الهيكلي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
X_A1	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة	4,4000	0,58658	0.000
X_A2	تتم إعادة تنظيم العمل وفق مدخلات واحتياجات المؤسسة البشرية والمادية	4,3152	0,75033	0.000
X_A3	يتم تقسيم أعباء العمل بين الموظفين بطريقة موضوعية	3,7485	0,95829	0.000
X_A4	يتم تداول المعلومات بطريقة سلسلة بين المصالح والاقسام	3,7394	1,00393	0.000
X_A5	تتسم الإجراءات الإدارية بين مستويات الهيكل التنظيمي بالأفقية.	3,7970	0,95395	0.000
X_A6	تتخذ القرارات على مستوى الجامعة بطريقة تشاركية	3,4758	1,11129	0.000
X_A7	تتسم اجراءات العمل بالشفافية والوضوح	4,2455	0,65027	0.000
	بعد التغير الهيكلي	3,9601	0,53652	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (52) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغير الهيكلي، وقد شكل المتوسط الحسابي للعبارة الأولى X_A1 والمتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي للجامعة اعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بقيمة 4,4000 ما يعبر عن اتجاه موجب لغالبية الموظفين محل الدراسة لمضمون العبارة، وهو مؤشر إيجابي يمكن ان يعكس من خلاله قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية وهي السمة المميزة للبيئة الإدارية والاكاديمية الحديثة، بينما الانحراف

المعياري للعبارة كان منخفض قليلا حيث بلغت قيمته 0,58658 الامر الذي يؤكد تقارب اراء المبحوثين حول مرونة الهيكل.

بينما العبارة X_A2 والمتعلقة بإعادة تنظيم العمل وفق المدخلات والاحتياجات المؤسسة فقد بلغ متوسطها الحسابي 4,3152 ، الامر الذي يشير الى ان المبحوثين يرون ان تنظيم العمل وترتيبه يتم وفق أسس تكيفية ما يعبر عن وجود وعي عمالي حول مسار العمل المحدد في مؤسساتهم، كما عبرت القيمة المعتدلة للانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 0,75033 عن اتفاق جيد لتصورات المبحوثين حول مضمونها.

اما العبارة X_A3 والمتعلقة بمدى موضوعية تقسيم أعباء العمل بين الموظفين فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,7485 الامر الذي يعبر عن اتفاق معتدل للمبحوثين حول مضمون العبارة، أي وجود عدالة تنظيمية فيما يخص تقسيم العمل، بينما عبرت القيمة المرتفعة للانحراف المعياري للعبارة والمقدرة قيمته بـ 0,95829 عن وجود تباين في اراء العينة، ما يشير الى وجود تحديات في تحديد المهام وتوزيعها في بعض الأقسام او المصالح.

بينما العبارة X_A4 والمتعلقة بمدى سلاسة تداول المعلومات فبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها 3,7394 ، ما يعبر عن اتفاق معتدل لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة والى وجود سلاسة في تداول وتنسيق المعلومات بين الأقسام والمصالح الى حد مقبول لكنه لا يعتبر مثاليا خاصة وانه السمة الأساسية للتنظيمات الناجحة في القرن 21 ، كما يشير التباين الكبير الذي تعبر عنه القيمة المرتفعة للانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 1,00393 الى وجود اختلافات حادة بين المبحوثين حول مضمون العبارة بالإضافة الى وجود تحديات حول فعالية قنوات الاتصال بالمؤسسات محل الدراسة.

بينما العبارة الخامسة X_A5 والمتعلقة بأفقية الإجراءات بين مستويات الهيكل التنظيمي فبلغت قيمة متوسطها حسابي 3,7970 الامر الذي يعبر عن مدى تقليل الإجراءات البيروقراطية بالجامعات محل الدراسة وتسريع وتيرتها، وهي درجة تكاد تكون معتدلة لآراء المبحوثين حول مدى افقية الهيكل التنظيمي، كما عبر التباين الذي كانت قيمته اعلى وقد بلغت 0,95395 عن تمايز حاد نوعا ما في اراء العينة حول مضمون العبارة، ما يشير الى ضرورة تحسين تطبيق هاته الافقية في جميع الأقسام والكليات.

بينما كانت العبارة X_A6 والمتعلقة بمدى المشاركة في اتخاذ القرارات فكانت في الترتيب الأخير من حيث قيمة المتوسط الحسابي ضمن عبارات البعد، بمتوسط قيمته 3,4758، ما يشير الى ان الموظفين محل الدراسة يرون ان القرارات المتخذة على مستوى الجامعة لا تتم بطريقة تشاركية كافية وانها تتخذ من قبل الإدارة العليا دون اشراك كاف للموظفين، كما عبرت قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 1,11129

عن التباين الكبير في اراء المبحوثين وتصوراتهم حول مضمون العبارة، الامر الذي يمكن ان يعبر عن وجود اقسام ومصالح تشاركية في قراراتها المتخذة اكثر من غيرها.

اما العبارة السابعة X_A7 والتي تبحث في مدى شفافية ووضوح إجراءات العمل بالجامعات فبلغ متوسطها الحسابي 4,2455 الامر الذي يعكس اتفاقا بين الموظفين الإداريين حول شفافية إجراءات العمل داخل الجامعة، ما يعبر عن وجود بيئة صحية وفعالة ترفع اللبس والغموض وتزيد من الثقة، اما مقياس التشتت والمعبر في قيمة الانحراف المعياري للعبارة فقد كانت قيمته 0,65027 ما يؤكد على توافق قوي حول فحوى العبارة

بشكل عام نلاحظ اتفاق حول قبول مضمون عبارات البعد من قبل المبحوثين عبرت عنها قيم المتوسطات الموجبة لكن التباين المرتفع المعبر عنه في قيم الانحراف المعياري للعبارات X_A4 و X_A و X_A6 والمتعلقة بتقسيم العمل وتداول المعلومات يبرز وجود بعض الانسداد في بعض قنوات الاتصال بالإضافة الى عدم وجود توازن في أعباء العمل الموزعة بين الموظفين في بعض اقسام ومصالح الجامعات محل الدراسة.

2- التحليل الوصفي لبعد التغير التكنولوجي

لقياس متغير التغير التكنولوجي استخدمنا مقياس مكون من ثماني عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (53) يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير التكنولوجي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
X_B1	توفر إدارة الجامعة كافة الأجهزة التقنية اللازمة للعمل	4,2879	0,46668	0.000
X_B2	تتسم أجهزة العمل بالتطور المطلوب لأداء العمل	4,2606	0,45991	0.000
X_B3	سرعت الأجهزة التكنولوجية المستخدمة من كفاءة العمل	4,2667	0,44970	0.000
X_B4	تعمل الجامعة على استحداث منصات الكترونية وتحديثها	4,2636	0,44811	0.000
X_B5	تؤمن مصالح الجامعة للأمن السيبراني اجراءات الحماية اللازمة للبيانات المهنية	4,2455	0,51458	0.000
X_B6	يتم تبني برامج عمل تتجه الى رقمنة العملية الإدارية	4,2606	0,46647	0.000
X_B7	يتم عادة استخدام منصات التواصل الالكتروني في الاتصالات	4,2394	0,49951	0.000
X_B8	تتوفر على مستوى الإدارة قاعدة بيانات مركزية	4,2727	0,47251	0.000
	بعد التغير التكنولوجي	4,2628	0,41893	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (53) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير التكنولوجي، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة X_B1 والمتعلقة بجاهزية المؤسسة التقنية والتكنولوجية قد بلغ متوسطها الحسابي 4,2879 الامر الذي يشير الى اتفاق عال في تصورات المبحوثين حول مضمون العبارة كما يعبر عن توجه المؤسسة نحو التحديث التقني لأجهزة العمل، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,46668 وهي قيمة منخفضة تشير الى اتفاق قوي لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما العبارة الثانية X_B2 والمتعلقة بكفاءة الأجهزة التقنية وتطورها فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,2606 الامر الذي يعبر عن اتجاه موجب لآراء المبحوثين حول مضمونها، وهو ما يشير الى اتفاق في تصورات العينة حول تطور أجهزة العمل المعتمدة، كما اكدت القيمة المنخفضة في التباين والذي عبرت عنه قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 0,45991 عن وجود توافق في آراء العينة حول مدى تطور أجهزة العمل. بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة X_B3 والمتعلقة بمدى تسريع أجهزة العمل المستخدمة من كفاءة العمل قيمة 4,2667 وهو ما يشير الى اتفاق ورضا المبحوثين حول مضمون العبارة، الامر الذي اكدته القيمة المنخفضة للتباين المعبر عنها في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,44970 .

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_B4 والمتعلقة باستحداث الجامعة للمنصات الالكترونية وتحديثها 4,2636 ما يشير الى قبول واتفاق قوي بين آراء العينة حول مضمون العبارة، وهو الامر الذي يمكن ملاحظته على جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية كتطبيق للتوجه العام للوزارة الوصية في هذا المجال وهو ما ذكرناه سابقا في مخطط التغير التنظيمي لقطاع التعليم الجزائري، كما اكدت القيمة المنخفضة المعبرة عن التباين في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 0,44811 عن مدى اتفاق العينة حول مضمون العبارة.

اما فيما يخص العبارة X_B5 المتعلقة بتأمين مصالح الجامعة للأمن السيبراني لإجراءات الحماية اللازمة للبيانات المهنية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,2455 ما يشير الى رضا المبحوثين حول الحماية السيبرانية لبياناتهم الشخصية والمهنية بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهو ما تؤكدته قيمة الانحراف المعياري للعبارة والذي بلغت قيمته 0,51458 حول تقارب بيانات الإجابة حول مضمونها

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_B6 والمتعلقة بمدى تبني برامج العمل التي تتجه الى رقمنة العملية الإدارية 4,2606 وهو ما يشير الى اتفاق لتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، تؤكدته القيمة المقبولة لتباين الآراء والمعبر عنه في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,46647

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_B7 والمتعلقة باستخدام منصات التواصل الالكتروني في الاتصالات 4,2394، ما يشير الى قبول ورضا المبحوثين حول مضمون العبارة، مع وجود تباين طفيف في

تصورات المبحوثين معبر عنه في قيمة الانحراف المعياري المقدّر بـ 0,49951 الامر الذي يشير الى وجود اقسام وفروع تعتمد على الاتصالات التقليدية اكثر من الرقمية.

اما العبارة الأخيرة X_B8 والمتعلقة بتوفر قاعدة بيانات مركزية على مستوى الإدارة فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,2727 وهو ما يعبر أيضا على اتفاق اراء الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة، حول مضمون العبارة، تؤكد هذه القيمة المنخفضة لتباين التصورات المعبر عنها في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والذي قيمته 0,47251.

وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تتراوح بين 4,2394 و 4,2879 تعبر عن توافق متقارب لآراء العينة حول الجاهزية التقنية والتكنولوجية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما عبرت الانحرافات المعيارية المنخفضة والمتروحة بين 0,44970 و 0,51458 الى تقارب تصورات العينة ورضاهم حول عبارات البعد.

3- التحليل الوصفي لبعد التغير البشري

لقياس متغير التغير البشري استخدامنا مقياس مكون من سبع عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (54) يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير البشري

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
X_C1	تحدث الجامعة تغيرات مستمرة في توزيعها للموظفين حسب ما تقتضيه الحاجة التنظيمية ومخطط العمل.	4,1061	0,57105	0.000
X_C2	يتم تلقين الموظفين لأساليب تنفيذ مخططات العمل المستحدثة	3,6485	0,71719	0.000
X_C3	تغير الجامعة من حجم ونوعية المهام الموكلة للأفراد بشكل مستمر	3,8121	0,64377	0.000
X_C4	يتم اجراء تعديلات على بيئة العمل بشكل يتوافق مع طبيعة المهام	3,8667	0,67101	0.000
X_C5	تهتم الجامعة بتطوير مهارات الموظفين لتتماشى مع طرق العمل المتغيرة	4,0848	0,60299	0.000
X_C6	يبيدي مستخدم الإدارة استعدادا دائما لتطوير أسلوب العمل	3,8364	0,65966	0.000
X_C7	يبيدي الموظفون رضاهم حول التغيرات التنظيمية المستحدثة	4,1091	0,62877	0.000
	بعد التغير البشري	3,9234	0,40629	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (54) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التغير البشري، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة X_C1 والمتعلقة بإحداث الجامعة تغيرات مستمرة في توزيعها للموظفين حسب ما تقتضيه الحاجة التنظيمية ومخطط العمل قد بلغ متوسطها الحسابي 4,1061 الامر الذي يشير الى اتفاق عال في تصورات المبحوثين حول مضمون العبارة كما يعبر عن توجه المؤسسات محل الدراسة نحو احداث التغير البشري على كادرها التسييري والعملي، بينما تشير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0,57105 وهي قيمة معتدلة الى اتفاق مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما العبارة الثانية X_C2 والمتعلقة بتلقين الموظفين لأساليب تنفيذ مخططات العمل المستحدثة فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,6485 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين الممثل في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,71719 عن وجود بعض التباين في اراء العينة حول عمليات التلقين.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة X_C3 والمتعلقة بمدى تغير الجامعة من حجم ونوعية المهام الموكلة للأفراد بشكل مستمر قيمة 3,8121 وهو ما يشير الى قبول المبحوثين مضمون العبارة، كما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,64377 عن وجود تقارب في اراء وتصورات المبحوثين حول مضمونها.

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_B4 والمتعلقة بإجراء تعديلات على بيئة العمل بشكل يتوافق مع طبيعة المهام 3,8667 ما يشير الى قبول واتفاق بين اراء افراد العينة حول مضمون العبارة، كما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,67101 عن وجود تقارب في اراء وتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما فيما يخص العبارة X_C5 المتعلقة باهتمام الجامعة بتطوير مهارات الموظفين لتتماشى مع طرق العمل المتغيرة فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,0848 ما يشير الى رضا المبحوثين حول أساليب تطوير المهارات بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة، كما اكدت قيمة الانحراف المعياري والذي بلغت 0,60299 عن وجود بعض تقارب في اراء وتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة.

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_BC6 والمتعلقة بمدى ابداء مستخدم الإدارة استعدادة المستمر لتطوير أسلوب العمل 3,8364 وهو ما يشير الى اتفاق لتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، تؤكد القيمة المقبولة لتباين الآراء والمعبر عنه في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,65966

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_C7 والمتعلقة بمدى ابداء الموظفون رضاهم حول التغيرات التنظيمية المستحدثة 4,1091 ما يشير الى قبول ورضا المبحوثين حول مضمون العبارة، تؤكد هذه القيمة المقبولة لتباين الآراء والمعبر عنه في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 0,62877. وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تتراوح بين 3,6485 و 4,1091 تعبر عن توافق متقارب لآراء العينة حول مضمون التغير البشري في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما عبرت الانحرافات المعيارية المنخفضة والمتراوحة بين 0,57105 و 0,71719 الى تقارب تصورات العينة ورضاهم حول عبارات البعد.

4- التحليل الوصفي لبعد التغير الثقافي

لقياس متغير التغير الثقافي استخدامنا مقياس مكون من سبع عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (55) يوضع التحليل الوصفي لبعد التغير الثقافي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
X_D1	تعمل قيادة الجامعة على إرساء ثقافة تنظيمية مشتركة	4,2212	0,62094	0.000
X_D2	تحفز قيادة الجامعة الموظفين على تبني قيم التغير التنظيمي من خلال مشاركتهم فيه	3,9121	0,93959	0.000
X_D3	يبدي موظفو الجامعة وعي عال بحتمية التغير التنظيمي	4,1273	0,75724	0.000
X_D4	تتوافق قيم موظفي الجامعة مع الرؤية الاستراتيجية لقيادة الجامعة.	4,1242	0,79876	0.000
X_D5	يتم تحضير الموظفين لعمليات التغير التنظيمي من خلال عقد اجتماعات تحضيرية	3,9788	0,91068	0.000
X_D6	لدى موظفي الجامعة استعداد للتغير غير المتوقع	3,7061	1,04676	0.000
X_D7	تقدم الجامعة مكافآت وتحفيزات للموظفين الذين يتبنون قيم التغير التنظيمي المستحدثة	4,2061	0,66613	0.000
	بعد التغير الثقافي	4,0388	0,53456	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (55) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير الثقافي، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة X_D1 والمتعلقة حول عمل قيادة الجامعة على إرساء ثقافة تنظيمية مشتركة قد بلغ متوسطها الحسابي 4,2212 الامر الذي يشير الى اتفاق عال في تصورات المبحوثين حول مضمون العبارة،

بينما تشير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0,62094 وهي قيمة معتدلة الى اتفاق مقبول لأراء المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما العبارة الثانية X_D2 والمتعلقة بتحضر قيادة الجامعة الموظفين على تبني قيم التغير التنظيمي من خلال مشاركتهم فيه فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9121 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لأراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين الممثل في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,93959 عن وجود تباين مرتفع في اراء العينة حول مضمون العبارة.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة X_D3 والمتعلقة بمدى ابداء موظفو الجامعة وعيهم حول حتمية التغير التنظيمي قيمة 4,1273 وهو ما يشير الى قبول المبحوثين مضمون العبارة، كما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,75724 عن وجود تباين طفيف في اراء وتصورات المبحوثين حول مضمونها.

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_D4 والمتعلقة بتوافق قيم موظفي الجامعة مع الرؤية الاستشرافية لقيادة الجامعة 4,1242 ما يشير الى قبول واتفاق بين اراء افراد العينة حول مضمون العبارة، كما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0,79876 عن وجود تباين طفيف في اراء وتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما فيما يخص العبارة X_D5 المتعلقة بتحضير الموظفين لعمليات التغير التنظيمي من خلال عقد اجتماعات تحضيرية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9788 وهو ما يشير الى اتفاق لتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما تعبر قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,91068 عن وجود تباين حاد في اراء وتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة.

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_BD6 والمتعلقة بمدى استعداد موظفو الجامعة للتغير غير المتوقع 3,7061 وهو ما يشير الى اتفاق لتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما تعبر قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,04676 عن وجود تشتت واختلاف لأراء وتصورات المبحوثين حول مضمون العبارة.

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة X_D7 والمتعلقة بمدى تقديم الجامعة للمكافآت والتحفيزات للموظفين الذين يتبنون قيم التغير التنظيمي المستحدثة 4,2061 ما يشير الى قبول ورضا المبحوثين حول مضمون العبارة، تؤكد هذه القيمة المقبولة لتباين الآراء والمعبّر عنه في قيمة الانحراف المعياري للعبارة والمقدرة بـ 0,66613.

وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تتراوح بين 3,7061 و 4,2212 تعبر عن توافق متقارب لأراء العينة حول مضمون التغير الثقافي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما

عبرت الانحرافات المعيارية المتراوحة بين 0,62094 و 1,04676 الى وجود تقارب في تصورات العينة ورضاهم حول اغلب عبارات البعد.

5- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (56) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد التغير التنظيمي

الرمز	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	التغير الهيكلي	3,9601	0,53652
X2	التغير التكنولوجي	4,2628	0,41893
X3	التغير البشري	3,9234	0,40629
X4	التغير الثقافي	4,0388	0,53456
X	التغير التنظيمي	4,0464	0,34947

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (56) التحليل الوصفي لأبعاد التغير التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التغير الهيكلي بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر من وجهة نظر العينة الممثلة للموظفين الإداريين بالجامعات المذكورة 3,9601، اما قيمة التباين بين آراء مفردات العينة فقد عبرت عنها القيمة المتوسطة للانحراف المعياري للبعد والمقدرة بـ 0,53652 ما يشير الى تقارب بين تصورات الاداريين محل الدراسة الا انه يعتبر التباين الأعلى ضمن قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل ما يشير الى وجود تباين بين تصورات العينة حول التغيرات الهيكلية، خاصة وان الجامعات عرفت توسعات كبيرة قد تواجه بعضها مقاومة عند التنفيذ بسبب بعض الصعوبات الإدارية، بينما تكون بعضها ناجحة الامر الذي يفسر وجود التباينات الطفيفة بين آراء الباحثين.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للتغير التكنولوجي 4,2628 اما قيمة التباين بين آراء مفردات العينة فقد عبرت عنها القيمة المتوسطة للانحراف المعياري للبعد والمقدرة بـ 0,41893 ما يشير الى تقارب بين تصورات الاداريين محل الدراسة حول عبارات بعد التغير التكنولوجي الامر الذي يتوافق مع ما يحمله التوجه السياسي نحو رقمنة العملية الإدارية والبيداغوجية وتطوير البحث العلمي، في مجالا تكنولوجيا المعلومات، كما يشير الى نجاح المؤسسات محل الدراسة في تبني التحسين التكنولوجي وتطوير جاهزيتها التكنولوجية من توفر مختبرات متقدمة للبحث ومنصات رقمية مدعمة، كما عكست قيمة التباين المنخفضة تقارب في تصورات العينة محل الدراسة وتجانس في تقييم الموظفين الإداريين محل الدراسة للتغيرات التكنولوجية.

اما فيما يخص تقييم التغير البشري من وجهة نظر العينة محل الدراسة فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,9234 ما يشير الى وجود تغيرات على مستوى توزيع الموارد البشرية وهيكلتها وطبيعتها، الا ان قيمة متوسطها هي الأضعف من بين متوسطات التغير التنظيمي، اما قيمة تشتت القيم وتقاربها لبعد التغير البشري فكانت قيمة الانحراف المعياري معتدلة نسبيا تؤكد اتفاقا نسبيا والتي قدرت بـ 0,40629 تشير قيمة المتوسط الحسابي المنخفض الى وجود بعض التحديات في تطوير الكوادر البشرية قد يتعلق الامر بكون جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر جامعة فتيحة وموظفيها يفتقرون الى بعض الخبرة، كما يمكن ان تفسر القيمة المنخفضة للمتوسط الحسابي لارتفاع النسبة الممثلة للموظفين أصحاب الاقدمية الطويلة خاصة المنتمين لجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري والذين يمكن ان تواجه مخططات التغير التنظيمي البشرية بعض المقاومة من طرفهم.

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التغير الثقافي 4,0388 وبانحراف معياري قدره 0,53456 ، فبالرغم من ان قيمة تشتت القيم وتقاربها متوسط الا ان هناك تباين طفيف في تقييمات الموظفين الإداريين للتغيرات الثقافية بالمؤسسات محل الدراسة، تظهر قيمة المتوسط المرتفع الحسابي قليلا الى نشاط المؤسسات الانفتاحي والذي يعزز ثقافة التغير، يبرز خاصة في تدويل الاتفاقيات والتعاونات الخارجية في مجال تكوين الإداريين، الامر الذي يعزز ثقافة الانفتاح والتلاقح. اما نسبة التباين الطفيفة فتشير الى اختلافات في مستوى التقييم بين مفردات العينة محل الدراسة للتغير الثقافي بالمؤسسات الجامعية المدروسة، الامر الذي يمكن تفسيره في كفاءات ومستوى تبني الثقافة التنظيمية للمؤسسة من طرف الموظفين والذي يخضع للتقييمات الذاتية للإداريين الذي يرتبط بالمستوى التعليمي والصنف المهني وغيرها من المتغيرات الذاتية، وأيضا تباين المجالات التي تركز عليها المصالح والكليات والاقسام.

ومن خلال استقراء بيانات الجدول يمكن القول ان قطاع التعليم العالي يحقق خطوات مدروسة وناجحة في مضمار التحسين التقني للبنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات الجامعية، بينما نلاحظ تفاوت وتباين في تقييمات الباحثين حول التغيرات الهيكلية والثقافية الامر الذي يتوافق مع التمايز والتنوع بين المؤسسات الجامعية الجزائرية، كما نلاحظ تحديات في توظيف المورد البشري للقطاع ضمن مخططات التغير التنظيمي المبرمجة،

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتقييم مفردات العينة للتغير التنظيمي بالجامعات محل الدراسة 4,0464، أي انه يوجد اتجاه موجب ومقبول للتغير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين، كما اكدت قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والمقدرة بـ 0,34947 عن تقارب تقييمات وتصورات العينة بمعنى ان التغيرات تتم بشكل متناسق عبر الكليات والاقسام والمصالح ، وهو الامر الذي يؤكد النتائج السابقة فيما يخص

وجود قبول واسع خاصة حول التغيرات الهيكلية التي اعتبرتها العينة ناجحة وفعالة، وتتوافق مع توجه الوزارة نحو رفع جودة القطاع من خلال التحسينات في هيكل الإدارة الجامعية

المطلب الثاني التحليل الوصفي لأساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

تم قياس التغير التنظيمي بـ 31 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي : التدريب ، التعلم التنظيمي، التمكين، تطوير المسار المهني.

1- التحليل الوصفي لبعء التدريب

لقياس متغير التدريب استخدمنا مقياس مكون من ثماني عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات:

جدول رقم (57) يوضع التحليل الوصفي لبعء التدريب

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
Y_A1	يتم تدريب كل الموظفين المنتمين للإدارة بصفة منتظمة	3,9000	0,39641	0.000
Y_A2	تتوفر برامج التدريب على أحدث الوسائل والتقنيات التعليمية	3,7061	0,57951	0.000
Y_A3	تفرض الإدارة الزامية تحسين المستوى من اجل الحصول على الترقيات	3,7152	0,53799	0.000
Y_A4	تتوافق برامج التكوين مع مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم	3,8303	0,48220	0.000
Y_A5	تحفز الإدارة موظفيها على المشاركة في دورات التدريب الخارجية	3,9152	0,30007	0.000
Y_A6	تستثمر إدارة الجامعة ضمن عقود متجددة مع مراكز تدريب متخصصة	3,9333	0,29450	0.000
Y_A7	ساهمت الدورات التدريبية المبرمجة في تطوير أداء العمل	3,8606	0,45325	0.000
Y_A8	تنهي الدورات التدريبية المبرمجة المهارات الإبداعية للموظفين	3,8182	0,45826	0.000
	بعء التدريب	3,8368	0,26220	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (57) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة Y_A1 والمتعلقة حول تدريب كل الموظفين المنتمين للإدارة بصفة منتظمة قد بلغ متوسطها الحسابي 3,9000 الامر الذي يشير الى اتفاق متوسط في تصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما تشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والتي بلغت 0,39641 الى وجود تقارب عال لآراء المبحوثين.

اما العبارة الثانية Y_A2 والمتعلقة بتوفر برامج التدريب على أحدث الوسائل والتقنيات التعليمية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,7061 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,57951 عن وجود تقارب في آراء العينة.

فيما نجد ان العبارة Y_A3 والمتعلقة بمدى فرض الإدارة الزامية تحسين المستوى من اجل الحصول على الترقيات فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,7152 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,53799 عن وجود تقارب في آراء العينة.

فيما نجد ان العبارة Y_A4 والمتعلقة بمدى توافق برامج التكوين مع مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,8303 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,48220 عن وجود تقارب في آراء العينة.

بينما نجد ان العبارة Y_A5 والمتعلقة بمدى تحفز الإدارة موظفيها على المشاركة في دورات التدريب الخارجية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9152 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,30007 عن وجود تقارب في آراء العينة.

اما العبارة Y_A6 والمتعلقة بمدى استثمار إدارة الجامعة ضمن عقود متجددة مع مراكز تدريب متخصصة فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9333 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,29450 عن وجود تقارب في آراء العينة.

فيما نجد ان العبارة Y_A7 والمتعلقة بمدى مساهمة الدورات التدريبية المبرمجة في تطوير أداء العمل فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,8606 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,45325 عن وجود تقارب في آراء العينة.

اما العبارة الأخيرة في البعد Y_A8 والمتعلقة بمدى تنمية الدورات التدريبية المبرمجة المهارات الإبداعية للموظفين فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,8182 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين

حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والممثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,45826 عن وجود تقارب في آراء العينة.

وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تتراوح بين 3,7061 و 3,9333 تعبر عن توافق متوسط لآراء العينة حول مضمون التدريب في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، كما عبرت الانحرافات المعيارية المتزاوية بين 0,29450 و 0,57951 الى وجود تقارب في تصورات العينة ورضاهم حول اغلب عبارات البعد.

2- التحليل الوصفي لبعد التعلم التنظيمي

لقياس متغير التدريب استخدامنا مقياس مكون من سبع عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (58) يوضع التحليل الوصفي لبعد التعلم التنظيمي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
Y_B1	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال منصات رسمية وغير رسمية.	3,9818	0,89560	0.000
Y_B2	يتم تقديم التغذية الراجعة لتحسين أداء العمل باستمرار	3,8545	0,95970	0.000
Y_B3	يتم تلقين الموظفين الجدد مختلف المعارف المتعلقة بإنجاز العمل	4,2909	0,62392	0.000
Y_B4	توظف الجامعة خبراء مؤهلين لتحسين المستوى المعرفي لموظفيها	4,1030	0,73244	0.000
Y_B5	يتم تحليل أسباب الفشل في الأداء وتقديم بدائل تعليمية دقيقة	3,4121	1,14051	0.000
Y_B6	تشجع الادارة ورش العمل والاجتماعات لتبادل الخبرات والمعارف	3,3485	1,10940	0.000
Y_B7	يتيح عمل الفرق التحسين المستمر لمعارف الموظفين وصقلها.	3,9758	0,86084	0.000
	بعد التعلم التنظيمي	3,8520	0,60150	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (58) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم التنظيمي، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة Y_B1 والمتعلقة تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال منصات رسمية وغير رسمي قد بلغ متوسطها الحسابي 3,9818 الامر الذي يشير الى اتفاق متوسط في تصورات الباحثين حول مضمون العبارة، بينما تشير قيمة الانحراف المعياري المرتفعة والتي بلغت 0,89560 الى وجود تباين عال لآراء الباحثين حول مضمون العبارة.

اما العبارة الثانية Y_B2 والمتعلقة بتقديم التغذية الرجعية لتحسين أداء العمل باستمرار فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,8545 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة والمثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,95970 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة.

بينما العبارة Y_B3 والمتعلقة بتلقين الموظفين الجدد مختلف المعارف المتعلقة بإنجاز العمل فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,2909 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المنخفضة والمثلة في قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,62392 عن وجود تقارب بين اراء وتصورات العينة.

اما العبارة Y_B4 والمتعلقة بتوظيف الجامعة لخبراء مؤهلين لتحسين المستوى المعرفي لموظفيها فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,1030 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما نلاحظ وجود تباين طفيف بين تصورات العينة عبرت عنه قيمة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,73244.

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة Y_B5 والمتعلقة بتحليل أسباب الفشل في الأداء وتقديم بدائل تعليمية دقيقة 3,4121 الامر الذي يعبر عن اتجاه متوسط لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما نلاحظ وجود تباين عال بين تصورات العينة عبرت عنه القيمة المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,14051.

بينما العبارة Y_B6 والمتعلقة بتشجيع الادارة لورش العمل والاجتماعات لتبادل الخبرات والمعارف فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,3485 الامر الذي يعبر عن اتجاه متوسط لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، كما نلاحظ وجود تباين عال بين تصورات العينة عبرت عنه القيمة المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,10940.

اما العبارة الأخيرة من بعد التعلم التنظيمي Y_B7 والمتعلقة بمدى دور عمل الفرق في التحسين المستمر لمعارف الموظفين وصقلها فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9758 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، كما نلاحظ وجود تباين عال بين تصورات العينة عبرت عنه القيمة المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,86084.

وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم التنظيمي تتراوح بين 3,3485 و 4,2909 تعبر عن توافق متوسط لآراء العينة حول مضمون بعد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة

نظر المبحوثين، كما عبرت الانحرافات المعيارية المتراوحة بين 0,62392 و 1,14051 الى وجود تباين عال في تصورات العينة حول عبارات البعد.

3- التحليل الوصفي لبعد التمكين

لقياس متغير التدريب استخدامنا مقياس مكون من ثمانية عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (59) يوضع التحليل الوصفي لبعد التمكين

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
Y_C1	يتم تمكين الموظف كل حسب اختصاصه واحتياجات منصبه ضمن حدود صلاحياته	4,2455	0,65955	0.000
Y_C2	تتم موازنة حجم المسؤوليات والصلاحيات مع طبيعة المنصب.	3,5212	1,08646	0.000
Y_C3	تتيح المؤسسة إمكانية تحديد القائم على العمل لأسلوب الإنجاز المناسب	3,8636	0,89386	0.000
Y_C4	تتيح المؤسسة قنوات مفتوحة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	3,7970	0,93138	0.000
Y_C5	تشجع الجامعة موظفيها على تحمل المسؤولية وتحقيق الاستقلالية في العمل	3,4909	1,11152	0.000
Y_C6	توفر إدارة المؤسسة مساحة من الحرية لموظفيها لاتخاذ قرارات هامة	3,2636	1,19785	0.000
Y_C7	تسود علاقات العمل السمة التشاركية والتعاونية	3,5788	1,09496	0.000
Y_C8	يتم قبول البدائل المطروحة للأداء الفعال ضمن فرق العمل	3,6939	1,05197	0.000
	بعد التمكين	3,6838	0,66898	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (59) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة Y_C1 والمتعلقة بتمكين الموظف كل حسب اختصاصه واحتياجات منصبه ضمن حدود صلاحياته قد بلغ متوسطها الحسابي 4,2455 الامر الذي يشير الى اتفاق متوسط في تصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما تشير قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت 0,65955 الى وجود تقارب لأراء المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما العبارة الثانية Y_C2 والمتعلقة بمدى موازنة حجم المسؤوليات والصلاحيات مع طبيعة المنصب فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,5212 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لأراء المبحوثين حول مضمون

العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,08646 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة

بينما Y_C3 والمتعلقة إمكانية إتاحة المؤسسة تحديد القوائم على العمل لأسلوب الإنجاز المناسب فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,8636 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,89386 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة

اما العبارة Y_C4 والمتعلقة بإتاحة المؤسسة قنوات مفتوحة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,7970 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,93138 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة.

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة Y_C5 والمتعلقة بتشجيع الجامعة لموظفيها على تحمل المسؤولية وتحقيق الاستقلالية في العمل 3,4909 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة جدا للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,11152 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة.

اما العبارة Y_C6 والمتعلقة بمدى توفير إدارة المؤسسة مساحة من الحرية لموظفيها لاتخاذ قرارات هامة فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,2636 الامر الذي يعبر عن اتجاه متوسط لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,19785 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة Y_C7 والمتعلقة بمدى توفر السمة التشاركية والتعاونية في علاقات العمل فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,5788 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,09496 عن وجود تباين عال في اراء العينة حول مضمون العبارة

اما العبارة الأخيرة من بعد التعلم التنظيمي Y_C8 والمتعلقة بمدى قبول البدائل المطروحة للأداء الفعال ضمن فرق العمل فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,6939 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، كما نلاحظ وجود تباين عال بين تصورات العينة عبرت عنه القيمة المرتفعة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,05197.

وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التمكين تتراوح بين 3,2636 و 4,2455 تعبر عن توافق متوسط لآراء العينة حول مضمون عبارات بعد التمكين في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما عبرت الانحرافات المعيارية المتراوحة بين 0,65955 و 1,19785 الى وجود تباين عال في تصورات العينة حول عبارات البعد.

4- التحليل الوصفي لبعد تطوير المسار المهني

لقياس متغير التدريب استخدامنا مقياس مكون من ثماني عبارات، والجدول التالي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول هاته العبارات

جدول رقم (60) يوضع التحليل الوصفي لبعد تطوير المسار المهني

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
Y_D1	ساعدت التغيرات التنظيمية بالجامعة الموظفين على تطوير مساهمهم المهني	4,0515	0,62405	0.000
Y_D2	يشارك موظفو الجامعة في وضع القرارات التي تخص مستقبلهم المهني	4,0394	0,66727	0.000
Y_D3	تشجع الإدارة موظفيها على تحسين موقعهم الوظيفي من خلال تقديم التسهيلات اللازمة للارتقاء الوظيفي	4,0121	0,70161	0.000
Y_D4	يتسم نظام الحوافز بالمواءمة مع طبيعة مهام	4,0212	0,68161	0.000
Y_D5	تدعم الادارة مهارات الابداع من خلال توفير حوافز اضافية	4,0061	0,71880	0.000
Y_D6	يتم تمكين الموظفين الذين طوروا مساهمهم المهني من تولي المناصب النوعية	3,9515	0,67797	0.000
Y_D7	توفر إدارة الجامعة إجراءات ذات شفافية للتقدم في السلم الوظيفي	3,9273	0,71087	0.000
Y_D8	يعزز نظام الحوافز والأجور من الاستقرار الوظيفي	3,9576	0,63199	0.000
	بعد المسار المهني	3,9965	0,58426	0.000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (60) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المسار المهني، نلاحظ من خلال قراءة الجدول ان العبارة Y_D1 والمتعلقة بمدى مساهمة التغيرات التنظيمية بالجامعة الموظفين على تطوير مساهمهم المهني قد بلغ متوسطها الحسابي 4,0515 الامر الذي يشير الى اتفاق متوسط في تصورات المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما تشير قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت 0,62405 الى وجود تقارب لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة.

اما العبارة الثانية Y_D2 والمتعلقة بمدى مشاركة موظفو الجامعة في وضع القرارات التي تخص مستقبلهم المهني فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,0394 الامر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول

مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,66727 عن وجود تقارب بين آراء العينة حول مضمون العبارة.

بينما العبارة Y_D3 والمتعلقة بمدى تشجع الإدارة لموظفيها على تحسين موقعهم الوظيفي من خلال تقديم التسهيلات اللازمة للارتقاء الوظيفي فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,0121 الأمر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,70161 عن وجود تباين طفيف بين آراء العينة حول مضمون العبارة.

أما العبارة Y_D4 والمتعلقة بمدى مواءمة نظام الحوافز مع طبيعة المهام الوظيفية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,0212 الأمر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,68161 عن وجود تقارب بين آراء العينة حول مضمون العبارة

فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة Y_D5 والمتعلقة بمدى دعم الإدارة لمهارات الابداع من خلال توفير حوافز اضافية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4,0061 الأمر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,71880 عن وجود تباين طفيف بين آراء العينة حول مضمون العبارة

أما العبارة Y_D6 والمتعلقة بمدى تمكين الموظفين الذين طوروا مساهمهم المهني من تولي المناصب النوعية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9515 الأمر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,67797 عن وجود تقارب بين آراء العينة حول مضمون العبارة

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة Y_D7 والمتعلقة بمدى توفر إدارة الجامعة لإجراءات ذات شفافية للترقى في السلم الوظيفي 3,9273 الأمر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، بينما عبرت قيمة التباين للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,71087 عن وجود تباين طفيف بين آراء العينة حول مضمون العبارة

أما العبارة الأخيرة من بعد التعلم التنظيمي Y_D8 والمتعلقة بمدى تعزيز نظام الحوافز والأجور من الاستقرار الوظيفي فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,9576 الأمر الذي يعبر عن اتجاه مقبول لآراء المبحوثين حول مضمون العبارة، كما نلاحظ وجود تقارب بين تصورات العينة عبرت عنه القيمة المتوسطة للانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,63199.

وبشكل عام كانت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تطوير المسار المهني تتراوح بين 3,9273 و 4,0515 تعبر عن توافق متوسط لأراء العينة حول مضمون عبارات بعد تطوير المسار المهني في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما عبرت الانحرافات المعيارية المتراوحة بين 0,62405 و 0,71880 الى وجود تقارب في تصورات العينة حول عبارات البعد.

5- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع

جدول رقم (61) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية

الرمز	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y1	التدريب	3,8368	0,26220
Y2	التعلم التنظيمي	3,8520	0,60150
Y3	التمكين	3,6838	0,66898
Y4	تطوير المسار المهني	3,9965	0,58426
Y	أساليب تنمية الموارد البشرية	3,8412	0,38218

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (61) التحليل الوصفي لأبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب بجامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر من وجهة نظر العينة الممثلة للموظفين الإداريين بالجامعات المذكورة 3,8368، اما قيمة التباين بين أراء مفردات العينة فقد عبرت عنها القيمة المنخفضة للانحراف المعياري للبعد والمقدرة بـ 0,26220 ما يشير الى تقارب بين تصورات الاداريين محل الدراسة في تقييم البعد، كما انه يعتبر التباين الادنى ضمن قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع ما يشير الى ان الجامعات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا للتدريب والتكوين سواء للموظفين من شعبة الإدارة العامة باختلاف الأصناف والرتب، او المهنيين او الموظفين التقنيين، حيث تخصص المؤسسات الجامعية ميزانية سنوية موجهة لعمليات التكوين سواء داخل الجزائر من خلال التكوين المتخصص والمستمر او من خلال التكوين خارج الوطن.

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التعلم التنظيمي 3,8520 حيث يحتل مرتبة متقدمة ضمن قيم المتوسطات الحسابية لبعد المتغير التابع، وهو ما يبرز وعي عال لدى الموظفين الإداريين بضرورة تبادل المعرفة خاصة وان المؤسسة الجامعية مؤسسة معرفية بالدرجة الأولى الامر الذي يسهل انتشار ثقافة التعلم الرسمي وغير الرسمي، الا ان قيمة التشتت والتباين في تصورات العينة حول البعد والذي بلغت قيمته 0,60150 يشير الى ان عمليات ومبادرات التعلم وتبادل المعرفة قد لا تعتمد بشكل كامل على منهجية

المؤسسة بل مبادرات فردية تتباين مستوياتها بين الأقسام والكليات والمعاهد والفروع بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة،

اما فيما يخص بعد التمكين فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3,6838 وهي القيمة الأدنى بين قيم المتوسط الحسابي للمتغير التابع، وهو ما يتوافق مع هرمية المؤسسة الجامعية بالجزائر بالإضافة الى مركزية القرارات الهامة والتي تعتمد بشكل كبير على الرؤية المحددة من طرف الإدارة العليا، الامر الذي يحد من استقلالية الموظف الإداري بالجامعة الجزائرية عموما، ويضيق مجال التفويض، ما يفسر انخفاض قيم التقييم للبعد، كما عبرت قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نوعا ما والمقدرة بـ 0,66898 عن وجود تباين بين تصورات العينة حول البعد تفسره درجة متفاوتة من الاستقلالية التي قد يشعر بها الموظفون التقنيون مقارنة بالموظفين الإداريين من شعبة الإدارة العامة والذي يرتبط بشكل كبير بطبيعة المهام والمنصب، بالإضافة الى تباين في الأصناف والرتب حيث يشعر الموظفون أصحاب المناصب العليا او ذوو الاقدمية من مساحة أوسع ودرجة اعلى من التمكين مقارنة بالموظفين الأقل خبرة او اقل رتبة إداريا او الأقل سنا أيضا.

بينما عبرت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تطوير المسار المهني والمقدرة بـ 3,9965 وهي الأعلى من بين قيم البعد عن اتفاق مقبول للمبحوثين حوله، الامر الذي يشير الى اهتمام القطاع بتحسين وتطوير المسار المهني لموظفيه، كما ان وضوح التشريعات فيما يخص عمليات الترقية وشروطها يجعلها واضحة بشكل جلي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي، ما جعل البعد يحظى بتقييم عالي مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث يعتبر تعبيرا وانعكاسا لعدالة قانونية، يكون فيها الموظف على يقين بتطور مساره المهني مسبقا ما يزيد من شعوره بالأمان والاستقرار الوظيفي، فيما عبرت قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0,58426 عن وجود تباين طفيف بين اراء المبحوثين ما يشير الى تصورات غير متقاربة حول فرص الترقى و تطوير المسار بين افراد العينة، يمكن تفسيره بقرارات الترقية على أساس الاختبار المهني التي مست 40% من الموظفين التابعين للوظيفة العمومي بين سنوات 2023 و 2024 و 2025 والتي حسنت من رتب بعض الموظفين، الا انها ساهمت بالمقابل في تخفيض عدد المناصب المالية الموجهة للترقية على أساس الشهادة، بالإضافة الى عمليات الدمج التي حددت بشكل ضيق لسنوات مجالات وعدد المناصب المالية الموجهة سنويا للترقية الداخلية ما ساهم بشكل ملحوظ جمود في عملية تطوير المسار المهني لبعض الأصناف والرتب، وبشكل عام فقد شاع في السنوات الماضية الحديث عن انقلاب هرم الإدارة بالجامعة خاصة مع ادماج الكثير من الموظفين من الرتب الأعلى ما غير في هيكل الجامعة الوظيفي وهو ما عبرت عنه النسبة الممثلة لفئة الاطار

ضمن عينة الدراسة والمقدرة بـ 43% وهو ما يؤكد تحسن في الوضعية الإدارية للموظف بالقطاع لكنه يطرح في المقابل تحدي حول عمليات توزيع العمل والمناصب العليا وغيرها. فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتقييم مفردات العينة لأساليب تنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة 3,8412، أي أنه يوجد اتجاه موجب ومقبول للأساليب المتبعة في تحسين المورد البشري من وجهة نظر المبحوثين، كما أكدت قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والمقدرة بـ 0,38218 عن تقارب وجهات نظر المبحوثين حول هاته الأساليب.

المبحث الثالث تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

قبل ان نشرع في اختبار فرضيات الدراسة التي تبحث في الأثر بين اثر التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية، سوف نحاول بداية في المحاور الاتية دراسة الارتباط بين ابعاد ومتغيرات الدراسة. المطلب الأول دراسة الارتباط بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها جدول رقم (62) يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية

البعد	Corrélation de Pearson	Sig
التدريب	,194**	0,000
التعلم التنظيمي	,350**	0,000
التمكين	,332**	0,000
تطوير المسار المهني	,187**	0,001
أساليب تنمية الموارد البشرية	,388**	0,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (62) مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية، تظهر المصفوفة بشكل عام وجود علاقة ارتباط طردية موجبة مع جميع ابعاد المتغير التابع بدلالة إحصائية (Sig.) بين (0.000) و (0.001) أي أنها ≥ 0.05 .

عبرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التغير الهيكلي والتدريب والمقدرة بـ ,194** عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين البعدين، فالتدريب والتكوين يلعبان دورا هاما في عمليات التغير الهيكلي الذي يتطلب كفاءات ومهارات جديدة تتوافق مع الأدوار المستحدثة ضمن مخططات التحسينات الهيكلية. بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي والتعلم التنظيمي ,350** وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة، فتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وتبني ثقافة التعلم المستمر، له دور كبير في خفض مقاومة التغير والمساعدة على التكيف مع الأوضاع المستجدة.

بينما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي والتمكين بلغت 0.332^{**} ، وهي الأقوى من بين قيم بيرسون ضمن المصفوفة، وهي علاقة طردية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية، ما يعني ان تمكين الموظفين وتوسيع نطاق استقلاليتهم الوظيفية يمنحهم شعورا بالانتماء لمؤسساتهم، ما يدفعهم لتبني قيم التغير باعتبارهم جزءا منه وليس واقعا مفروضا عليهم تقبله، الامر الذي يسهل اجراء التعديلات الهيكلية. اما العلاقة بين التغير الهيكلي وتطوير المسار المهني فقد بلغت قيمتها 0.187^{**} ، وهي علاقة دالة احصائيا ولكنها طردية موجبة ضعيفة القوة، وهو امر يتوافق مع الأمان الوظيفي الذي يتهدد مع التغيرات الهيكلية، واعدة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ما يثير قلقا حو المسار المهني.

بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي والمتغير التابع للدراسة "أساليب تنمية الموارد البشرية" 0.388^{**} ، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) أي انها علاقة طردية موجبة متوسطة القوة ودالة احصائيا بين التغير الهيكلي والمتغير التابع.

المطلب الثاني دراسة الارتباط بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها جدول رقم (63) يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية

البعد	Corrélation de Pearson	Sig	التغير التكنولوجي
التدريب	0.149^{**}	0,000	
التعلم التنظيمي	0.255^{**}	0,000	
التمكين	0.264^{**}	0,000	
تطوير المسار المهني	0.372^{**}	0,000	
اساليب تنمية الموارد البشرية	0.383^{**}	0,000	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (63) مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية، تظهر المصفوفة بشكل عام وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية (Sig.) بين (0.000) (0.000) أي انها ≥ 0.05 . بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التغير التكنولوجي والتدريب 0.149^{**} ما يعبر عن وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين البعدين، تشير القيمة المتحصل عليها الى أهمية التدريب في إنجاح عمليات التغير التكنولوجي.

بينما بلغت قيمة الارتباط بين التغير التكنولوجي وبعد التعلم التنظيمي 255^{**} ، وهي علاقة طردية موجبة متوسطة القوة، فالتحسينات التي تمس البنية التقنية والتكنولوجية تتطلب مهارات أكثر تطوراً، وبالتالي توفر ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر يساهم في تسريع عمليات التلقين الجماعية بدل الاعتماد على الجهود الفردية للتعلم.

في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي والتمكين 264^{**} ، وهي تشير الى وجود علاقة طردية موجبة ودالة احصائياً بين المتغيرين، فالتحديثات التكنولوجية تتيح للموظفين سهولة الوصول الى المعلومات، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات بشكل ادق، ما يرفع من ثقتهم وولاءهم للمؤسسة.

في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي وتطوير المسار المهني 372^{**} ، وهي علاقة طردية موجبة متوسطة ودالة احصائي، ويتبنى قيم التغير التكنولوجي الموظفين المتحمسون لتطوير مساهمهم المهني من خلال تبنيهم للتحسينات التقنية، وتعلم التكنولوجيا الحديثة، الامر الذي يدع عمليات التحديث التقني التي يمكن ان تحدثها المؤسسات.

بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي والمتغير التابع للدراسة "أساليب تنمية الموارد البشرية" 383^{**} ، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) أي انها علاقة طردية موجبة متوسطة ودالة احصائياً بين التغير التكنولوجي و أساليب تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث دراسة الارتباط بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها

جدول رقم (64) يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية

البعد	Corrélation de Pearson	Sig
التدريب	184^{**}	0,001
التعلم التنظيمي	334^{**}	0,000
التمكين	483^{**}	0,000
تطوير المسار المهني	153^{**}	0,002
أساليب تنمية الموارد البشرية	433^{**}	0,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (64) مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية، تظهر المصفوفة بشكل عام وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية (Sig.) بين (0.000) و (0.001) أي انها $\geq (0.05)$. بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري والتدريب 184**، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.001) أي اقل او يساوي (0,05) أي انها علاقة طردية موجبة لكنها ضعيفة القوة.

فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري والتعلم التنظيمي 334**، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) أي انها علاقة طردية موجبة متوسطة القوة، فثقافة التعلم المستمر تبني موظف اداري يتأقلم بمرونة اكبر مع التغيرات التي قد تحدث ضمن بيئة العمل. تظهر مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التغير البشري والتمكين، عبرت عنها قيمة معامل بيرسون التي بلغت 483**، وهي القيمة الأعلى، وهي نتيجة منطقية فممنح الموظف الإداري الثقة اللازمة في احداث قرارات مهمة ذات أثر تنظيمي او المشاركة في صنعها، يسهل عملية إقناعه بعمليات التغير البشرية التي يمكن احداثها باعتباره جزءا منها.

في حين عبرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري و تطوير المسار المهني والمقدرة بـ 153**، بدرجة دلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) عن وجود علاقة طردية موجبة لكنها ضعيفة بين البعدين، وهي نتيجة تكاد تكون متوافقة مع ما توصلت اليه النظريات التنظيمية الإنسانية في كون المحفزات المادية اقل تأثيرا على المدى البعيد من المحفزات النفسية والمتعلقة بالتعلم والتمكين مقارنة بتطوير المسار المهني ونظم المكافآت والأجور.

بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري والمتغير التابع للدراسة "أساليب تنمية الموارد البشرية" 433**، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) أي انها علاقة طردية موجبة متوسطة القوة ودالة احصائيا بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية.

المطل الثالث دراسة الارتباط بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية بأبعادها

جدول رقم (65) يوضح مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية

Sig	Corrélation de Pearson	البعد	التغير الثقافي
0,000	,237**	التدريب	
0,000	,426**	التعلم التنظيمي	
0,000	,495**	التمكين	
0,000	,138*	تطوير المسار المهني	
0,000	,478**	أساليب تنمية الموارد البشرية	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (65) مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية، تظهر المصفوفة بشكل عام وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية (Sig.) بين (0.000) أي أنها $\geq (0.05)$. بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير الثقافي والتدريب $^{**}237$ ، بدلالة إحصائية ما يعبر عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين البعدين لكنها منخفضة القوة. يمكن للمؤسسات التعليمية استخدام التدريب كوسيلة مدعمة لترسيخ الفكر التغييري.

بينما عبرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري والتعلم التنظيمي $^{**}426$ ، متوسطة القوة وذات جوهي علاقة طردية موجبة دلالة إحصائية.

في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري والتمكين $^{**}495$ ، وهي علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية مقارنة بالعلاقتين السابقتين، ودالة احصائية. وهي نتيجة منطقية كون التمكين هو مظاهر من مظاهر التغير الثقافي للمؤسسة.

بينما عبرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير البشري وتطوير المسار المهني والمقدرة بـ $^{**}138$ ، عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين البعدين ودالة احصائية. ان استخدام المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت الإضافي كتحفيز للموظفين الذين يتبنون قيم التغير يمكن ان يشكل رسائل واضحة لكوادرها العمالية حول السلوكيات التي تدعمها المؤسسة.

في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير الثقافي والمتغير التابع للدراسة "أساليب تنمية الموارد البشرية" $^{**}478$ ، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) أي أنها علاقة طردية قوية ذات دالة احصائية بين التغير الثقافي و أساليب تنمية الموارد البشرية.

المطلب الرابع دراسة الارتباط بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (66) يوضح الارتباط بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد		
التغير التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	$^{**}572$
	Sig.	,000
	المجموع	330

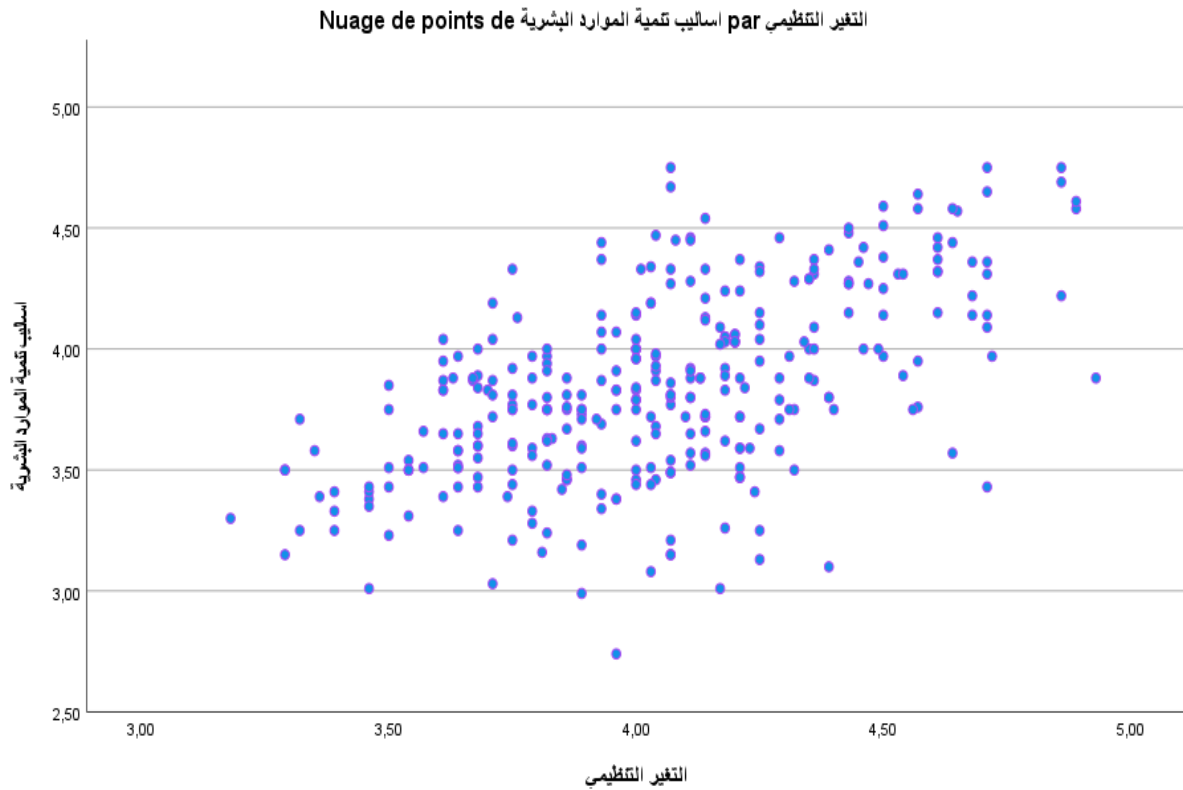
المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الجدول رقم (66) تحليل الارتباط بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية في جامعتي قسنطينة 01 الاخوة منتوري، وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، نلاحظ من خلال قيمة المعامل بيرسون

الذي بلغت قيمته 572^{**} ، بدرجة الدلالة (sig) (0.000) أي اقل او يساوي (0,05) ان هناك علاقة طردية موجبة قوية بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العينة البحثية، وبالتالي فان وظيفة تنمية الموارد البشرية ليست مجرد مهمة داعمة وانما هي محرك لعملية التغير التنظيمي بمجالاته الأربعة، أي ان الاستثمار المؤسساتي في مجال الرأسمال البشري قد دعم قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع ما أحدثته من تغيرات تنظيمية، حيث لا يمكن فصل عملية التغير عن العنصر البشري.

ويمكن توضيح العلاقة أكثر بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية بصورة بصرية من خلال مخطط تبعثر النقاط للعلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية.

شكل رقم (40) يوضح تبعثر النقاط للعلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الشكل رقم (40) سم بياني مبعثر (Scatter Plot) للعلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية، يظهر التوزيع ميل النقاط للاتجاه نحو الأعلى ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين. وبعد تأكدنا من وجود علاقة تربط ابعاد ومتغيرات الدراسة سوف نقوم في المحاور اللاحقة اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل معادلة الانحدار البسيط والمتعدد.

المبحث الرابع اختبار أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية

تعرض المحاور اللاحقة اختبار الأثر الذي يمكن ان يحدثه التغير التنظيمي بأبعاده على أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول اختبار أثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية

نصت الفرضية الفرعية الأولى على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الهيكلي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى سوف نعتمد على تحليل التباين لتقييم النموذج، وعلى تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (67) يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
1	,388 ^a	0,150	0,148	0,35280

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول أعلاه رقم (67) ملخص حول جودة النموذج، حيث تقدم المقاييس المعروضة به تقييم لمدى ملائمة وجودة النموذج التفسيري، حيث نلاحظ من خلال استقراء نتائج التحليل ان معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته 388^a، ما يشير الى وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة القوة تميل الى ان تكون متوسطة - (R-deux) 150، أي ان 15% من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية يعود للتغيرات الهيكلية والباقي يعود لأسباب أخرى، بمعنى ان النموذج يفسر 15% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 148، وهو القياس الأكثر دقة لتقييم دقة النموذج، ويفسر بوضوح عدم تضخم في قيمة معامل التحديد نتيجة إضافة المتغير المستقل ما يؤكد ويعزز موثوقية التفسير المقدم. فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 35280، وهي قيمة منخفضة تؤكد دقة التنبؤات المتحصل عليها من النموذج.

جدول رقم (68) يوضح تحليل التباين لأثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ANOVA ^a						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة F	درجة المعنوية Sig
1	الانحدار	7,229	1	7,229	58,079	,000 ^b
	الخطأ	40,826	328	0,124		
	المجموع	48,055	329			

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (68) تحليل التباين ANOVA، الذي يقدم تقييم لأهمية النموذج، كما يختبر الجدول دلالاته الإحصائية من عدمها، بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار 7.229 وهي قيمة التباين الذي يفسره النموذج في أساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة مجموع مربعات البواقي 40.826 وهي تشكل قيمة التباين الغير مفسر من النموذج، بينما بلغت درجة الحرية (ddl) 328، ومتوسط المربعات 7,229، كما تظهر ارقام الجدول ان قيمة (F) قد بلغت 58,079 وهي قيمة مرتفعة تشير الى فعالية النموذج، فيما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0,000^b) القيمة المرتبطة باختبار (F) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعبر عن دلالة إحصائية للنموذج. ومنه يمكن القول ان التغير الهيكلي يساهم في تفسير التباين الحاصل بأساليب تنمية الموارد البشرية بشكل معنوي احصائيا.

جدول رقم (69) يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية

النموذج		المعاملات غير الموحدة		المعاملات الموحدة	قيمة (T) المحسوبة	درجة الدلالة Sig.
		معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل الانحدار Beta		
1	الثابت	2,747	0,145		18,962	0,000
	التغير الهيكلي	0,276	0,036	0,388	7,621	0,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (69) معاملات الانحدار للنموذج الاحصائي، من اجل حسم طبيعة العلاقة بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية وتقييم مساهمته في التنبؤ بالمتغير التابع، يظهر الجدول ان قيمة المعامل (B) للتغير الهيكلي قد بلغت 2,76، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير الهيكلي يقابلها زيادة بقيمة 2,80، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة

(T) البالغة 7,621 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0,036، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 388، الامر الذي يشير الى ان هناك تأثير متوسط القوة للتغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة. معادلة الانحدار:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon$$

$$\hat{y} = 0.5444 \times 4.00 + 1.8686 \hat{y} = 2.1776 + 1.8686 \hat{y} = 4.0462 \approx 4.$$

من خلال قيم الجداول الثلاثة للانحدار يمكن القول ان الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والقائلة بانه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الهيكلي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري ، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري ، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر (محققة).

المطلب الثاني اختبار أثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التكنولوجي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر. ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية سوف نعتمد على تحليل التباين لتقييم النموذج، وعلى تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (70) يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
2	,383 ^a	0,147	0,144	0,35357

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول أعلاه رقم (70) ملخص حول جودة النموذج، حيث تقدم المقاييس المعروضة به تقييم لمدى ملائمة وجودة النموذج التفسيري، حيث نلاحظ من خلال استقراء نتائج التحليل ان معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته 383^a، ما يشير الى وجود علاقة خطية إيجابية ضعيفة القوة تميل الى ان تكون متوسطة

القوة بين المتغير التنبئي التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 147، أي أن 14,7% من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية يعود للتغيرات التكنولوجية والباقي يعود لأسباب أخرى، بمعنى أن النموذج يفسر 14,7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 144، وهو القياس الأكثر دقة لتقييم دقة النموذج، ويفسر بوضوح عدم تضخم في قيمة معامل التحديد نتيجة إضافة المتغير المستقل ما يؤكد ويعزز موثوقية التفسير المقدم. فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 35357، وهي قيمة منخفضة تؤكد دقة التنبؤات المتحصل عليها من النموذج.

جدول رقم (71) يوضح تحليل التباين لأثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ANOVA ^a						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة F	درجة المعنوية Sig
1	الانحدار	7,05	1	7,05	56,391	,000 ^b
	الخطأ	41,005	328	0,125		
	المجموع	48,055	329			

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (71) تحليل التباين ANOVA، الذي يقدم تقييم لأهمية النموذج، كما يختبر الجدول دلالاته الإحصائية من عدمها، بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار 7,050 وهي قيمة التباين الذي يفسره النموذج في أساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة مجموع مربعات البواقي 41.005 وهي تشكل قيمة التباين الغير مفسر من النموذج، بينما بلغت درجة الحرية (ddl) 328، ومتوسط المربعات 7,05 كما تظهر ارقام الجدول أن قيمة (F) قد بلغت 56,391 وهي قيمة مرتفعة تشير إلى فعالية النموذج، فيما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) ($0,000^b$)، القيمة المرتبطة باختبار (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعبر عن دلالة إحصائية للنموذج. أي أن التغير التكنولوجي يساهم في تفسير التباين الحاصل بأساليب تنمية الموارد البشرية بشكل معنوي إحصائياً.

جدول رقم (72) يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية

النموذج	درجة الدلالة Sig.	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات الموحدة		المعاملات غير الموحدة	
			معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري
1	,000	11,800		0,199	2,352	
	,000	7,509	0,383	0,047	0,349	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (72) معاملات الانحدار للنموذج الاحصائي، من اجل حسم طبيعة العلاقة بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية وتقييم مساهمته في التنبؤ بالمتغير التابع.

يظهر الجدول ان قيمة المعامل (B) للتغير التكنولوجي قد بلغت 349، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير التكنولوجي يقابلها زيادة بقيمة 349، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة (T) البالغة 7,509 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ، ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 047، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 383، الامر الذي يشير الى ان هناك متوسط القوة للتغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

معادلة الانحدار:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon$$

$$\hat{y} = 0.4198 \times 4.00 + 2.6500 \hat{y} = 1.6792 + 2.6500 \hat{y} = 4.3292 \approx 4.3$$

من خلال قيم الجداول الثلاثة للانحدار يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والقائلة بانه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التكنولوجي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر (محققة).

المطلب الثالث اختبار أثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سوف نعتمد على تحليل التباين لتقييم النموذج، وعلى تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (73) يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
3	,433 ^a	0,188	0,185	0,34501

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول أعلاه رقم (73) ملخص حول جودة النموذج، حيث تقدم المقاييس المعروضة به تقييم لمدى ملائمة وجودة النموذج التفسيري، حيث نلاحظ من خلال استقراء نتائج التحليل ان معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته ^a433, ما يشير الى وجود علاقة خطية إيجابية متوسطة القوة بين المتغير التنبئي التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R-deux) 188, أي ان 18,8 % من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية يعود للتغيرات البشرية والباقي يعود لأسباب أخرى، بمعنى ان النموذج يفسر 18,8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 185 وهو القياس الأكثر دقة لتقييم دقة النموذج، ويفسر بوضوح عدم تضخم في قيمة معامل التحديد نتيجة إضافة المتغير المستقل ما يؤكد ويعزز موثوقية التفسير المقدم. فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 34501, وهي قيمة منخفضة تؤكد دقة التنبؤات المتحصل عليها من النموذج.

جدول رقم (74) يوضح تحليل التباين لأثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية

ANOVA ^a						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة F	درجة المعنوية Sig
3	الانحدار	9,011	1	9,011	75,704	,000 ^b
	الخطأ	39,043	328	0,119		
	المجموع	48,055	329			

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (74) تحليل التباين ANOVA، الذي يقدم تقييم لأهمية النموذج، كما يختبر الجدول دلالاته الإحصائية من عدمها، بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار 9,011 وهي قيمة التباين الذي يفسره النموذج في أساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة مجموع مربعات البواقي 39,043 وهي تشكل قيمة التباين الغير مفسر من النموذج، بينما بلغت درجة الحرية (ddl) 328، ومتوسط المربعات 9,011 كما تظهر ارقام الجدول ان قيمة (F) قد بلغت 75,704 وهي قيمة مرتفعة تشير الى فعالية النموذج، فيما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0,000^b) القيمة المرتبطة باختبار (F) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعبر عن دلالة إحصائية للنموذج. أي ان التغير البشري يساهم في تفسير التباين الحاصل بأساليب تنمية الموارد البشرية بشكل معنوي احصائيا.

جدول رقم (75) يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية

النموذج		المعاملات غير الموحدة		المعاملات الموحدة	قيمة (T) المحسوبة	درجة الدلالة Sig.
		معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل الانحدار Bêta		
4	الثابت	2,243	0,185		12,147	,000
	التغير البشري	0,407	0,047	0,433	8,701	,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (75) معاملات الانحدار للنموذج الاحصائي، من اجل حسم طبيعة العلاقة بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية وتقييم مساهمته في التنبؤ بالمتغير التابع، يظهر الجدول ان قيمة المعامل (B) للتغير البشري قد بلغت 407، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير البشري يقابلها زيادة بقيمة 407، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة

(T) البالغة 8,701 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0,047، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 4,433 الامر الذي يشير الى ان هناك تأثير متوسط القوة بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة،

معادلة الانحدار

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon$$

$$\hat{y} = 0.4604 \times 4.00 + 2.1550 \hat{y} = 1.8416 + 2.1550 \hat{y} = 3.9966 \approx 4.00$$

من خلال قيم الجداول الثلاثة للانحدار يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والقائلة بانه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير البشري على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر (محققة).

المطلب الرابع اختبار أثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الثقافي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة سوف نعتمد على تحليل التباين لتقييم النموذج، وعلى تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (76) يوضح ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
4	,478 ^a	0,229	0,227	0,33612

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول أعلاه رقم (76) ملخص حول جودة النموذج، حيث تقدم المقاييس المعروضة به تقييم لمدى ملائمة وجودة النموذج التفسيري، حيث نلاحظ من خلال استقراء نتائج التحليل ان معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته 478^a، ما يشير الى وجود علاقة خطية إيجابية متوسطة القوة بين المتغير التنبئي التغير

الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R-deux) 229, أي ان 22,9% من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية يعود للتغيرات الثقافية والباقي يعود لأسباب أخرى، بمعنى ان النموذج يفسر 22,9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 227, وهو القياس الأكثر دقة لتقييم دقة النموذج، ويفسر بوضوح عدم تضخم في قيمة معامل التحديد نتيجة إضافة المتغير المستقل ما يؤكد ويعزز موثوقية التفسير المقدم.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0,33612 وهي قيمة منخفضة تؤكد دقة التنبؤات المتحصل عليها من النموذج.

جدول رقم (77) يوضح تحليل التباين لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ANOVA ^a						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة F	درجة المعنوية Sig
3	الانحدار	10,999	1	10,999	97,354	,000 ^b
	الخطأ	37,056	328	0,113		
	المجموع	48,055	329			

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (77) تحليل التباين ANOVA، الذي يقدم تقييم لأهمية النموذج، كما يختبر الجدول دلالاته الإحصائية من عدمها، بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار 10,999 هي قيمة التباين الذي يفسره النموذج في أساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة مجموع مربعات البواقي 37,056 وهي تشكل قيمة التباين الغير مفسر من النموذج، بينما بلغت درجة الحرية (ddl) 328، ومتوسط المربعات 10,999 كما تظهر ارقام الجدول ان قيمة (F) قد بلغت 97,354 وهي قيمة مرتفعة تشير الى فعالية النموذج، فيما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0,000^b) القيمة المرتبطة باختبار (F) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعبر عن دلالة إحصائية للنموذج. أي ان التغير الثقافي يساهم في تفسير التباين الحاصل بأساليب تنمية الموارد البشرية بشكل معنوي احصائيا.

جدول رقم (78) يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية

المعاملات						
النموذج		المعاملات غير الموحدة		المعاملات الموحدة	قيمة (T) المحسوبة	درجة الدلالة Sig
		معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار Beta		
4	الثابت	2,46	0,141		17,418	,000
	التغير الثقافي	0,342	0,035	0,478	9,867	,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (78) معاملات الانحدار للنموذج الاحصائي، من اجل حسم طبيعة العلاقة بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية وتقييم مساهمته في التنبؤ بأساليب تنمية الموارد البشرية، يظهر الجدول أعلاه ان قيمة المعامل (B) للتغير الثقافي قد بلغت 342، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير الثقافي يقابلها زيادة بقيمة 342، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة (T) البالغة 9,867 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير معنوي دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 035، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Beta) للانحدار 478، الامر الذي يشير الى ان هناك تأثير متوسط للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة، معادلة الانحدار:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon$$

$$\hat{y} = 0.6692 \times 4.00 + 1.4688 \hat{y} = 2.6768 + 1.4688 \hat{y} = 4.1456 \approx 4.15$$

من خلال قيم الجداول الثلاثة للانحدار يمكن القول ان الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والقائلة بانه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدري (محققة)

المطلب الخامس اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى الى متغيرات ديمغرافية.

1- اختبار فروق في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدري التي تعزى الى متغير المؤسسة:

يختبر هذا المحور اثر متغير المؤسسة ضمن العلاقة بين التغير التنظيمي و أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ضمن عينة الدراسة.

جدول رقم (79) يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير المؤسسة)

المتغير	المعامل (B)	الخطأ المعياري	T	P	LLCI	ULCI
الثابت	2.1406	0.4632	4.6211	0.0000	1.2293	3.0519
التغير التنظيمي	0.3909	0.1135	3.4449	0.0006	0.1677	0.6141
المؤسسة (W)	-0.4686	0.2330	-2.0110	0.0451	-0.9270	-0.0102
التغير التنظيمي × المؤسسة	0.1339	0.0571	2.3451	0.0196	0.0216	0.2462

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (79) الى نتائج تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro ، لاختبار دور الانتماء المؤسسي كمتغير معدل في العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية، حيث يتضح من خلال الجدول فيما يخص متغير المؤسسة (الجامعة) (W)، ان هناك تأثير إيجابي دال احصائيا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث كان معامل الانحدار $B = 0.3909$ وهو دال احصائيا من خلال قيمة الدلالة التي بلغت $p = 0.0006$ ، أما فيما يخص متغير المؤسسة (الجامعة) (W)، فقد أظهرت نتائج الجدول ان تأثيره على أساليب تنمية الموارد البشرية معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = -0.4686$ وقيمة $p = 0.0451$ الامر الذي يعبر على أن الفروق في الجامعة من وجهة نظر العينة دالة احصائيا كما ان التفاعل بين التغير التنظيمي والمؤسسة ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة $B = 0.1339$ بدرجة دلالة $p = 0.0196$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أي أن الانتماء إلى الجامعة قد أسهم بنسبة 1.83% إضافية في تفسير التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية بعد التحكم في التأثير المباشر لمتغير التغير التنظيمي ($\Delta R^2 = 0.0183, p = 0.0196$)، ما يوضح ان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة تتأثر ولا تبقى مستقرة وتغيراتها تعزى لمتغير المؤسسة، أي تختلف فعالية التغير التنظيمي في تعزيز أساليب تنمية الموارد البشرية باختلاف الجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (80) يوضح التأثيرات الشرطية للتغير التنظيمي عند قيم المؤسسة

الجامعة	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	0.5247	0.0664	7.9012	0.0000	0.3941	0.6554
جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	0.5246	0.0664	7.9012	0.0000	0.3941	0.6554
جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	0.7925	0.0839	9.4446	0.0000	0.6274	0.9576

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

شكل رقم (41) يوضح فروق الأثر التي تعزى لمتغير المؤسسة

المؤسسة

- جامعة فسطاطية 01 الاخوه منقوري
- جامعة فسطاطية 02 عبد الحميد مهري
- جامعة فسطاطية 03 صالح بوبنيدر

التغيير التنظيمي

Moyenne تسمية الموارد البشرية

479

ومنه يمكن القول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى متغير المؤسسة (الجامعة).

2- اختبار فروق في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير الجنس:

ولدراسة الفروق التي يمكن ان يحدثها الجنس في علاقة الأثر بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية نستخدم أحد الأساليب المتقدمة من التحليل وهو تحليل التعديل من spss باستخدام PROCESS Macro لأندرو هايز (Andrew Hayes) وهو الأداة الأكثر استخداما لتطبيق تحليل الوساطة في برنامج الحزمة الإحصائية spss.

جدول رقم (81) يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير الجنس)

المتغير	المعامل (B)	الخطأ المعياري	T	P	LLCI	ULCI
الثابت	0.9649	0.7354	1.3121	0.1904	-0.4818	2.4115
التغير التنظيمي	0.7233	0.1833	3.9454	0.0001	0.3626	1.0839
جنس (W)	0.1951	0.4272	0.4567	0.6482	-0.6453	1.0355
التغير التنظيمي × جنس	-0.0555	0.1059	-0.5238	0.6008	-0.2639	0.1529

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (81) الى نتائج تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro ، حيث يتضح من خلال الجدول ان هناك تأثير إيجابي دال احصائيا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث كان معامل الانحدار $B = 0.7233$ وهو دال احصائيا من خلال قيمة الدلالة المعنوية التي بلغت $p = 0.0001$ ، أما فيما يخص متغير الجنس (W) ، فقد أظهرت نتائج الجدول ان تأثيره المباشر على أساليب تنمية الموارد البشرية غير معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.1951$ وقيمة $p = 0.6482$ الامر الذي يعبر على أن الفروق بين الجنسين من وجهة نظر العينة غير دالة احصائيا وغير بارزة ايضا، كما ان التفاعل بين التغير التنظيمي ومتغير الجنس غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة $B = -0.0555$ بدرجة دلالة $p = 0.6008$ أي ان التفاعل بين التغير التنظيمي والجنس لم يشكل إضافة في تفسير التباين ($\Delta R^2 = 0.0011$) ، ما يوضح ان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة تبقى ثابتة بغض النظر عن الجنس أي انها مستقرة عبر مستويات الجنس.

ومنه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر تعزى الى متغير الجنس.

3- اختبار فروق في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر التي تعزى الى متغير السن:

للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر تعزى الى متغير السن نستخدم على تحليل إجراء PROCESS لبرنامج spss

جدول رقم (82) يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير السن)

المتغير	المعامل (B)	الخطأ المعياري	T	P	LLCI	ULCI
الثابت	0.2524	0.6805	0.3709	0.7109	-1.0863	1.5912
التغير التنظيمي	0.9404	0.1668	5.6385	0.0000	0.6123	1.2685
السن (W)	0.3576	0.2329	1.5355	0.1256	-0.1005	0.8157
التغير التنظيمي × السن	-0.1057	0.0568	-1.8590	0.0639	-0.2175	0.0062

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (82) الى نتائج تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro ، حيث يتضح من خلال الجدول الذي يخص متغير السن (W) ، ان هناك تأثير إيجابي دال احصائيا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث كان معامل الانحدار $B = 0.9404$ وهو دال احصائيا من خلال قيمة الدلالة التي بلغت $p = 0.0000$ أما فيما يخص متغير السن (W) ، فقد أظهرت نتائج الجدول ان تأثيره المباشر على أساليب تنمية الموارد البشرية غير معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.3576$ وقيمة $p = 0.1256$ الامر الذي يعبر على أن الفروق العمرية من وجهة نظر العينة غير دالة احصائيا وغير بارزة، الا ان التفاعل بين التغير التنظيمي والسن غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة $B = -0.1057$ بدرجة دلالة $p = 0.0639$ أي ان التفاعل بين التغير التنظيمي والسن لم يشكل إضافة في تفسير التباين ($\Delta R^2 = 0.001$) ، ما يوضح ان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة تبقى ثابتة بغض النظر عن السن، أي انها مستقرة عبر الفئات العمرية.

ومنه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير السن.

4- اختبار فروق في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير المستوى الدراسي: يختبر هذا المحور اثر متغير المستوى الدراسي ضمن العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ضمن عينة الدراس

جدول رقم (83) يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير المستوى الدراسي)

المتغير	المعامل (B)	الخطأ المعياري	T	P	LLCI	ULCI
الثابت	1.1545	0.9090	1.2700	0.2050	-0.6338	2.9429
التغير التنظيمي	0.6723	0.2243	2.9975	0.0029	0.2311	1.1135
المستوى الدراسي (W)	0.0764	0.4577	0.1670	0.8675	-0.8239	0.9768
التغير التنظيمي × المستوى الدراسي	-0.0232	0.1127	-0.2062	0.8368	-0.2449	0.1984

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (83) الى نتائج تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro ، حيث يتضح من خلال الجدول فيما يخص متغير المستوى الدراسي (W) ، ان هناك تأثير إيجابي دال احصائيا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث كان معامل الانحدار $B = 0.6723$ وهو دال احصائيا من خلال قيمة الدلالة التي بلغت $p = 0.0029$ أما فيما يخص متغير المستوى الدراسي (W) ، فقد أظهرت نتائج الجدول ان تأثيره على أساليب تنمية الموارد البشرية غير معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.0764$ قيمة $p = 0.8675$ الامر الذي يعبر على أن الفروق في المستوى الدراسي من وجهة نظر العينة غير دالة احصائيا وغير بارزة، كما ان التفاعل بين التغير التنظيمي والمستوى الدراسي غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة $B = -0.0232$ بدرجة دلالة $p = 0.8368$ أي ان التفاعل بين التغير التنظيمي والمستوى الدراسي لم يشكل إضافة في تفسير التباين ($\Delta R^2 = 0.0102$) ، ما يوضح ان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة تبقى ثابتة بغض النظر عن المستوى الدراسي أي انها مستقرة عبر المستويات العلمية.

ومنه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير المستوى الدراسي.

5- اختبار فروق في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير الصنف المهني

يختبر هذا المحور اثر متغير الصنف المهني ضمن العلاقة بين التغير التنظيمي و أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ضمن عينة الدراسة.

جدول رقم (84) يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (متغير الصنف المهني)

المتغير	المعامل (B)	الخطأ المعياري	T	P	LLCI	ULCI
الثابت	0.4062	0.4218	0.9631	0.3362	-0.4236	1.2360
التغير التنظيمي	0.8503	0.1039	8.1840	0.0000	0.6459	1.0547
الصنف المهني (W)	0.4238	0.1748	2.4242	0.0159	0.0799	0.7677
التغير التنظيمي × الصنف المهني	-0.1053	0.0430	-2.4496	0.0148	-0.1898	-0.0207

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (84) الى نتائج تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro ، حيث يتضح من خلال الجدول الذي يخص متغير الصنف المهني (W) ، ان هناك تأثير إيجابي دال احصائيا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث كان معامل الانحدار $B=0.8503$ وهو دال احصائيا من خلال قيمة الدلالة التي بلغت $p = 0.0000$ أما فيما يخص متغير الصنف المهني (W) ، فقد أظهرت نتائج الجدول ان تأثيره على أساليب تنمية الموارد البشرية معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B= 0.4238$ وقيمة $p=0.0159$ الامر الذي يعبر على أن الفروق في الصنف المهني من وجهة نظر العينة دالة احصائيا وبارزة، كما ان التفاعل بين التغير التنظيمي والصنف المهني دال إحصائيا حيث بلغت قيمة $B= -0.1053$ بدرجة دلالة $p=0.0148$ أي ان التفاعل بين التغير التنظيمي والصنف المهني يشكل إضافة في تفسير التباين $(\Delta R^2 = 0.0122)$ ، ما يوضح ان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة لا تبقى ثابتة بسبب الصنف المهني ، بمعنى ان تأثير التغير التنظيمي يرتفع بارتفاع الصنف المهني.

جدول رقم (85) يوضح التأثيرات الشرطية للتغير التنظيمي عند قيم الصنف المهني

المتغير	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
اطار	0.7450	0.0691	10.7790	0.0000	0.6090	0.8810
تطبيق	0.6397	0.0495	12.9148	0.0000	0.5423	0.7372
تنفيذ	0.4292	0.0943	4.5523	0.0000	0.2437	0.6146

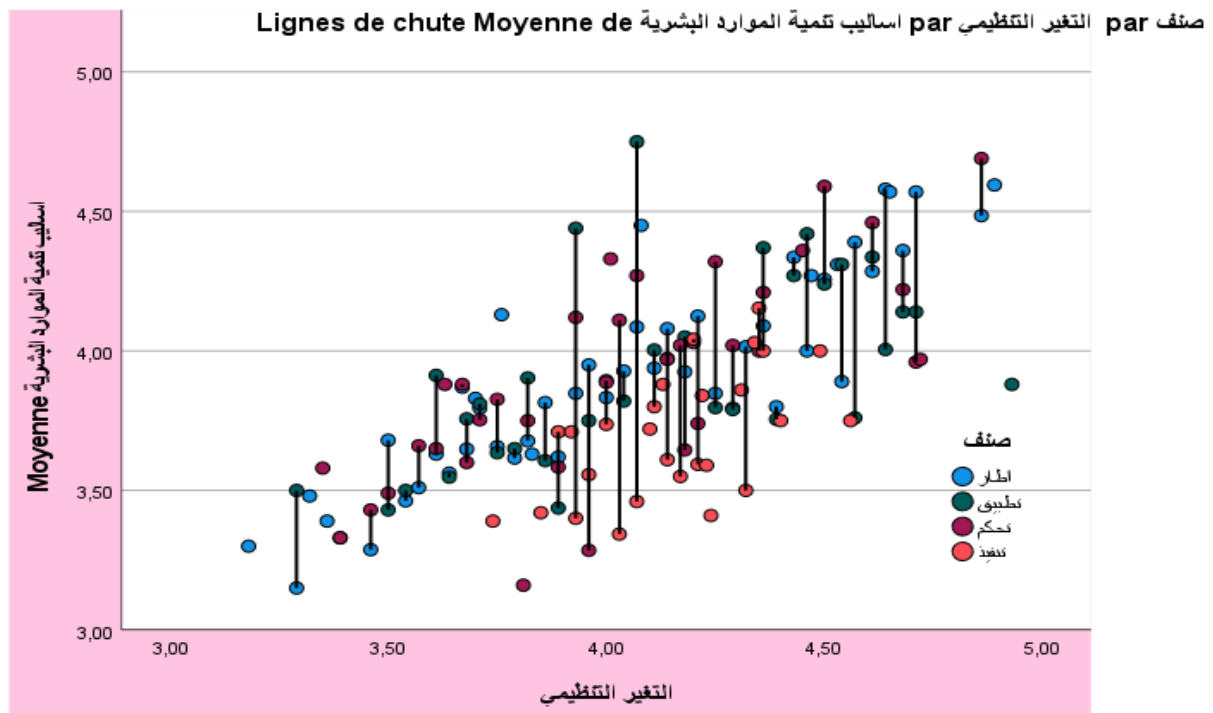
المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (85) نلاحظ ان تأثير التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر قد بلغت قيمته لـ صنف اطار 0.7450 بينما بلغت قيمته 0.6397 بالنسبة لـ صنف تطبيق، اما صنف التنفيذ فبلغت قيمته 0.4292، الامر الذي يشير الى أن الصنف المهني يحدث فروق في التأثير بين المتغيرين، بالإضافة الى ان التفاعل بينهما دال إحصائيا، ما يعني أن قوة العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية يختلف حسب الصنف المهني.

ومنه يمكن القول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير الصنف المهني.

يمكن توضيح ذلك بالشكل ادناه

شكل رقم (42) يوضح التأثيرات الشرطية عند مستويات مختلفة من المتغير المعدل (الصنف المهني)



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الشكل (42) تأثيرا شرطيا معنويا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية عند مستويات مختلفة من الصنف المهني، هذا التباين يؤكد أن الصنف الوظيفي يعدل العلاقة، مما يعني أن الموظفين في الصنف العالي يستفيدون بنسبة 51% أكثر من التغير التنظيمي مقارنة بالأصناف الأخرى.

6- اختبار فروق في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير الاقدمية المهنية.

يختبر هذا المحور أثر متغير الاقدمية المهنية ضمن العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ضمن عينة الدراسة.

جدول رقم (86) يوضح تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro (الاقدمية)

المتغير	المعامل (B)	الخطأ المعياري	T	P	LLCI	ULCI
الثابت	0.2294	0.6685	0.3431	0.7317	-1.0858	1.5446
التغير التنظيمي	0.9330	0.1627	5.7360	0.0000	0.6130	1.2530
الاقدمية المهنية (W)	0.5601	0.3275	1.7100	0.0882	-0.0843	1.2045
التغير التنظيمي × الاقدمية المهنية	-0.1580	0.0797	-1.9827	0.0482	-0.3148	-0.0012

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يشير الجدول رقم (86) الى نتائج تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro ، حيث يتضح من خلال الجدول الذي يخص متغير الاقدمية المهنية (W) ، ان هناك تأثير إيجابي دال احصائيا للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث كان معامل الانحدار $B = 0.9330$ وهو دال احصائيا من خلال قيمة الدلالة التي بلغت $p = 0.0000$ أما فيما يخص متغير الاقدمية المهنية (W) فقد أظهرت نتائج الجدول ان تأثيره على أساليب تنمية الموارد البشرية غير معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.5601$ وقيمة $p = 0.0882$ الامر الذي يعبر على أن الفروق في الاقدمية المهنية من وجهة نظر العينة غير دالة احصائيا وغير بارزة، الا ان التفاعل بين التغير التنظيمي والاقدمية المهنية دال احصائيا حيث بلغت قيمة $B = -0.1580$ بدرجة دلالة $p = 0.0482$ أي ان التفاعل بين التغير التنظيمي والاقدمية المهنية يشكل إضافة في تفسير التباين ($\Delta R^2 = 0.0076$)، وهو مقدار التحسن في تفسير التباين، ما يوضح ان العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة لا تبقى ثابتة بسبب التفاعل بين التغير التنظيمي والاقدمية المهنية ، بمعنى ان تأثير التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية ينخفض بارتفاع الاقدمية المهنية أي انها تختلف باختلاف مستويات الخبرة المهنية.

جدول رقم (87) يوضح التأثيرات الشرطية للتغير التنظيمي عند قيم الاقدمية

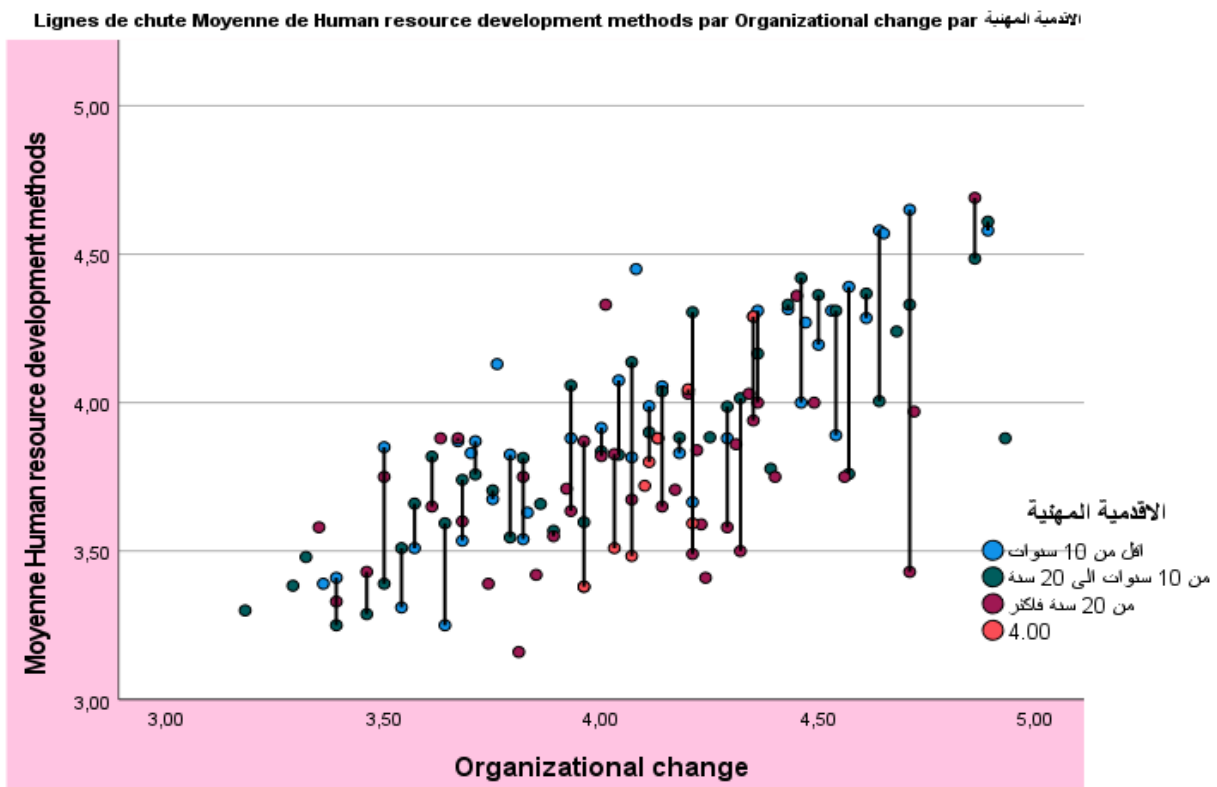
المتغير	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
اقل من 10 سنوات	0.7750	0.0897	8.6389	0.0000	0.5985	0.9515
من 10 الى 20 سنة	0.6170	0.0484	12.7449	0.0000	0.5217	0.7122
من 20 سنة فاكثر	0.4589	0.0967	4.7475	0.0000	0.2688	0.6491

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

من خلال الجدول رقم (87) نلاحظ ان تأثير التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر قد بلغت قيمته لفئة الاقدمية الأقل ضمن التصنيف 0.7750 بينما بلغت قيمته 0.6170 بالنسبة لصنف الفئة ذات الاقدمية المتراوحة بين 10 الى 20 سنة، اما الفئة الأكبر اقدمية والتي تتجاوز 20 سنة فبلغت قيمته 0.4589 الامر الذي يشير الى أن الاقدمية المهنية تحدث فروق في التأثير بين المتغيرين، بالإضافة الى ان التفاعل بينهما دال إحصائيا، ما يعني أن قوة العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية يختلف حسب الخبرة المهنية بحيث يضعف التأثير بارتفاع سنوات العمل.

يمكن توضيح ذلك بالشكل ادناه

شكل رقم (43) يوضح التأثيرات الشرطية عند مستويات مختلفة من المتغير المعدل (الاقدمية المهنية)



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يوضح الشكل (43) تأثيراً شرطياً معنوياً للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية عند مستويات مختلفة من الأقدمية المهنية، هذا التباين يؤكد أن الخبرة المهنية تعدل العلاقة، مما يعني أن الموظفين الأقل أقدمية (النقاط الزرقاء) يظهرون أعلى استجابة للتغير التنظيمي، بينما تكون هذه الاستجابة أقل لدى الموظفين ذوي الأقدمية الأعلى (النقاط الحمراء).

في الأخير ومن خلال جداول اختبار الفروق يمكن القول ان فرضية الدراسة الخامسة والقائلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر تعزى الى متغير (المؤسسة، الجنس، السن، المستوى الدراسي، الصنف المهني، الاقدمية المهنية). محققة.

المطلب السادس اختبار أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية

نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر. ولاختبار الفرضية الرئيسية سوف نعتمد على تحليل التباين لتقييم النموذج، وعلى تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (88) ملخص نموذج الانحدار لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط ®	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
5	,580 ^a	0,336	0,328	0,31332

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول أعلاه رقم (88) ملخص حول جودة النموذج، حيث تقدم المقاييس المعروضة به تقييم لمدى ملائمة وجودة النموذج التفسيري، حيث نلاحظ من خلال استقراء نتائج التحليل ان معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته 580^a، ما يشير الى وجود علاقة خطية إيجابية متوسطة تميل الى القوة بين المتغير التنبئي التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R-deux) 336، أي ان 33,6% من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية يعود للتغيرات التنظيمية والباقي يعود لأسباب أخرى، بمعنى ان النموذج يفسر 33,6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 328، وهو القياس الأكثر دقة لتقييم دقة النموذج، ويفسر بوضوح عدم تضخم في قيمة معامل التحديد نتيجة إضافة المتغير المستقل ما يؤكد ويعزز موثوقية التفسير المقدم. فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 31332، هي قيمة منخفضة تؤكد دقة التنبؤات المتحصل عليها من النموذج.

جدول رقم (89) يوضح تحليل التباين لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية

ANOVA ^a						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة F	درجة المعنوية Sig
5	الانحدار	16,150	4	4,038	41,130	,000 ^b
	الخطأ	31,904	325	0,098		
	المجموع	48,055	329			

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (89) تحليل التباين ANOVA، الذي يقدم تقييم لأهمية النموذج، كما يختبر الجدول دلالاته الإحصائية من عدمها، بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار 16,150 هي قيمة التباين الذي يفسره النموذج في أساليب تنمية الموارد البشرية، بينما بلغت قيمة مجموع مربعات البواقي 31,904 وهي تشكل قيمة التباين الغير مفسر من النموذج، بينما بلغت درجة الحرية (ddl) 325، ومتوسط المربعات 4,038 كما تظهر ارقام الجدول ان قيمة (F) قد بلغت 41,130 وهي قيمة مرتفعة تشير الى فعالية النموذج، فيما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0,000^b) القيمة المرتبطة باختبار (F) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعبر عن دلالة إحصائية للنموذج. أي ان التغير التنظيمي يساهم في تفسير التباين الحاصل بأساليب تنمية الموارد البشرية بشكل معنوي احصائيا.

جدول رقم (90) يوضح تحليل معاملات الانحدار لأثر التغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية

النموذج		المعاملات غير الموحدة		المعاملات الموحدة	قيمة (T) المحسوبة	درجة الدلالة Sig
		معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار Beta		
5	الثابت	1,244	0,216		5,755	0,000
	التغير الهيكلي	0,083	0,038	0,116	2,169	0,031
	التغير التكنولوجي	0,169	0,045	0,186	3,726	0,000
	التغير البشري	0,192	0,050	0,204	3,829	0,000
	التغير الثقافي	0,196	0,038	0,275	5,129	0,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 27

يعرض الجدول رقم (90) معاملات الانحدار المتعدد للنموذج الاحصائي ومن اجل حسم طبيعة العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية وتقييم مساهمته في التنبؤ بالمتغير التابع.

يظهر الجدول ان قيمة المعامل (B) للتغير الهيكلي قد بلغت 0,083، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير الهيكلي يقابلها زيادة بقيمة 0,083، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة (T) البالغة 2,169 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,031) اقل او تساوي (0.05) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0,038، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 1,116، الامر الذي يشير الى ان هناك تأثير ضعيف للتغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

كما تشير احصائيات الجدول ان قيمة المعامل (B) للتغير التكنولوجي قد بلغت 1,169، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير التكنولوجي يقابلها زيادة بقيمة 1,169، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة (T) البالغة 3,726 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0,045، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 1,186، الامر الذي يشير الى ان هناك تأثير ضعيف للتغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

بينما بلغت قيمة المعامل (B) للتغير البشري 1,192، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير البشري يقابلها زيادة بقيمة 1,192، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة (T) البالغة 3,829 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0,050، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 1,204، الامر الذي يشير الى ان هناك تأثير ضعيف الى متوسط القوة للتغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

فيما بلغت قيمة المعامل (B) للتغير الثقافي 1,196، حيث تشير هاته القيمة الى ان كل إضافة بقيمة وحدة في التغير الثقافي يقابلها زيادة بقيمة 1,196، في أساليب تنمية الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة (T) البالغة 5,129 وهي تختلف بشكل كبير عن قيمة الصفر. ودرجة الدلالة الإحصائية (Sig) المقدرة بـ (0,000) أي ان هذا التأثير دال احصائيا.

فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري 038، وهي قيمة منخفضة تعبر عن دقة تقدير المعامل، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري (Bêta) للانحدار 275، الأمر الذي يشير إلى أن هناك تأثير ضعيف إلى متوسط القوة للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة من خلال قيم الجداول الثلاثة للانحدار يمكن القول أن الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الأخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر (محققة).

بعد قيامنا بعرض واختبار فرضيات الدراسة سوف نقوم في المحاور اللاحقة بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الخامس مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

الدراسة تناولت أثر التغيرات التنظيمية (الهيكلية، التكنولوجية، البشرية، والثقافية) على أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التمكين، تطوير المسار المهني) لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الأخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، تم تقديم نتائج إحصائية شاملة باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro في برنامج SPSS إصدار 27، نعرض فيما يلي تحليل مفصل للنتائج في ضوء الفرضيات، مع التركيز على جميع الأرقام الإحصائية الدالة، واستخلاص الدلالات النظرية والعملية، مع الإشارة إلى الفروق الديموغرافية.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الأخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

أكدت النتائج الإحصائية تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الأخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة إيجابية ضعيفة تميل إلى المتوسطة بين المتغيرين محل الدراسة،

عبرت عنها قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($R = 0.388$) حيث يفسر التغير الهيكلي 15% من التباين في أساليب تنمية الموارد البشرية والذي أكدته قيمة معامل التحديد المقدر بـ ($R^2 = 0.150$)، كما ان قيمة معامل التحديد معدل قدرت بـ ($Adjusted R^2 = 0.148$) الامر الذي يؤكد دقة النموذج دون وجود تضخم بسبب إضافة المتغير المستقل. اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.35280) فقد كان منخفضا، مما الامر الذي يعزز دقة التنبؤات. اما فيما يخص تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت النتائج ان قيمة $F = 58.079$ ودرجة المعنوية ($Sig = 0.000 < 0.05$)، بمجموع مربعات الانحدار 7.229، والبواقي التي 40.826، ودرجات الحرية 1 للانحدار و328 للبواقي، ومتوسط المربعات 7.229 للانحدار و0.124 للبواقي، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائيا. فيما عبرت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.276$) إلى أن زيادة وحدة في التغير الهيكلي يؤدي إلى زيادة 0.276 في أساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، مع خطأ معياري منخفض بلغت قيمته (0.036)، أما قيمة معامل الانحدار الموحد فقد بلغت قيمته ($Beta = 0.388$)، بدرجة معنوية ($Sig = 0.000$) $T = 7.621$ هذه النتائج تتفق مع نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الطوارئ (Contingency Theory)، التي ترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو أساس الكفاءة الإدارية. ومع ذلك فان القوة الضعيفة للعلاقة التي عبرت عنها قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.150$) تشير إلى أن عوامل أخرى مثل نقص المرونة في الهياكل الأكاديمية ومقاومة التغير يمكن ان تحد من تأثير التغيرات الهيكلية، وهو ما يستدعي استراتيجيات إضافية مثل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الموظفين.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

وقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التكنولوجي على أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين. حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة القوة بلغت قيمتها ($R = 0.383$)، مع تفسير قدره 14.7% من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية، عبرت عنه قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.147$)، اما قيمة معامل التحديد المعدل فقدرت بـ ($Adjusted R^2 = 0.144$) الامر الذي يؤكد موثوقية النموذج المقترح. بينما كانت قيمة الخطأ المعياري للتقدير منخفضة (0.35357) الامر الذي يعكس دقة التنبؤات. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) ان قيمة الدلالة ($Sig = 0.000$)

(0.05 <، وقيمة F قدرت بـ 56.391 مع مجموع مربعات الانحدار 7.050 والبواقي 41.005، اما درجات الحرية فكانت قيمتها 1 للانحدار و328 للبواقي، كما بلغت قيمة متوسط المربعات 7.050 للانحدار و0.125 للبواقي. اما معامل الانحدار غير الموحد فقد قدرت قيمته (B = 0.349) ما يعني أن زيادة وحدة في التغير التكنولوجي تؤدي إلى زيادة قدرها 0.349 في أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في جامعات قسنطينة محل الدراسة، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.047)، ومعامل الانحدار الموحد (Beta = 0.383)، بدلالة معنوية قدرها (Sig = 0.000) كما بلغت قيمة T = 7.509، تؤكد هاته النتائج ان التكنولوجيا مثل البرمجيات الإدارية أو منصات التعلم الإلكتروني، في تحسين التدريب والتطوير من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة ورفع مستواها. ومع ذلك فان النسبة المنخفضة لقيمة معامل التحديد والمقدرة بـ (0.147) R² تشير إلى وجود فجوة رقمية محتملة أو نقص في مهارات الموظفين التكنولوجية في الجامعات الجزائرية أو ضعف في اتمتة العمل بالمؤسسات، مما يستدعي برامج تدريبية مكثفة لتعزيز كفاءات استخدام التكنولوجيا، خاصة في بيئات أكاديمية تقليدية قد تفتقر إلى البنية التحتية المتطورة.

ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للتغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

تحققت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للتغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية. حيث أظهر تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة عبرت عنها قيمة معامل الارتباط (R = 0.433)، مع تفسير 18.8% من التباين في أساليب تنمية الموارد البشرية اشارت اليها قيمة معامل التحديد (R² = 0.188)، اما معامل التحديد المعدل فبلغت قيمته (Adjusted R² = 0.185) ما يعزز دقة النموذج. كما اظهر التحليل انخفاضا في قيمة الخطأ المعياري للتقدير والمقدر بـ (0.34501) ما يعكس دقة التنبؤات. اما تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهر ان قيمة الدلالة (Sig = 0.000 < 0.05) وقيمة F قدرت بـ 75.704 مع مجموع مربعات الانحدار 9.011، والبواقي 39.043، ودرجات الحرية 1 للانحدار و328 للبواقي، فيما بلغت قيمة متوسط المربعات فقدر بـ 9.011 للانحدار و0.119 للبواقي، اما قيمة معامل الانحدار غير الموحد فقدر بـ (B = 0.407) ما يشير إلى أن زيادة وحدة في التغير البشري تؤدي إلى زيادة 0.407 في أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي الجامعات محل الدراسة، مع خطأ معياري ذو قيمة منخفض قدرت بـ (0.047)، اما معامل الانحدار الموحد فقدر بـ (Beta = 0.433) بدلالة معنوية (Sig = 0.000) T = 8.701 هذه النتائج تدعم نظرية رأس المال

البشري (Human Capital Theory) التي اشرنا اليها في الجانب النظري والتي ترى أن الاستثمار في الكفاءات البشرية من خلال التوظيف المناسب للكفاءات، التحفيز، وتنمية المهارات يعزز أساليب التطوير والتدريب، والقوة النسبية لهذا التأثير مقارنة بالتغيرات الهيكلية والتكنولوجية تعكس أهمية العامل البشري في المؤسسات الأكاديمية خاصة، حيث تعتمد جودة الخدمات المقدمة على مهارات الأفراد. ومع ذلك فإن قيمة معامل التحديد التي بلغت $R^2 (0.188)$ تشير إلى أن هناك عوامل أخرى (مثل السياسات الإدارية أو التحفيز المادي، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية وغيرها) تؤثر على التنمية في القطاع مما يستدعي تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات عموماً.

د- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ ان الفرضية الفرعية الرابعة تحققت، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة. حيث أظهر تحليل الانحدار أقوى علاقة إيجابية بين المتغيرات عبرت عنها قيمة معامل الارتباط الذي قدرت بـ $(R = 0.478)$ ، مع تفسير 22.9% من التباين في أساليب تنمية الموارد البشرية عبرت عنه قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.229)$ ومعامل التحديد المعدل المقدر بـ $(Adjusted R^2 = 0.227)$ ما يؤكد موثوقية النموذج. كما انخفضت قيمة الخطأ المعياري للتقدير والتي قدرت بـ (0.33612) ما يعكس دقة التنبؤات. اما فيما يخص تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت النتائج قيمة دلالة $(Sig = 0.000 < 0.05)$ ، كما بلغت قيم $F = 97.354$ مع مجموع مربعات الانحدار بلغت قيمته 10.999، وبواقي قدرت بـ 37.056، وبدرجات الحرية 1 للانحدار و328 للبواقي، كما بلغت قيمة متوسط المربعات 10.999 للانحدار و0.113 للبواقي. بينما بلغت قيمة معامل الانحدار غير الموحد $(B = 0.342)$ ما يشير إلى أن زيادة وحدة في التغير الثقافي تؤدي إلى زيادة 0.342 في أساليب تنمية الموارد البشرية بجامعات قسنطينة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مع خطأ معياري منخفض القيمة (0.035) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الموحد $(Beta = 0.478)$ ، وبدلالة إحصائية $(Sig = 0.000)$ اما قيمة T فبلغت $T = 9.867$ هذه النتائج تتسق مع نموذج شايين للثقافة التنظيمية (Schein's Model of Organizational Culture)، حيث تشكل القيم والمعايير التنظيمية سلوكيات الموظفين وتعزز برامج التدريب والتطوير. التفوق النسبي للتغير الثقافي، حيث ان قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.229)$ مقارنة بالتغيرات الأخرى يعكس طبيعة الجامعات كمؤسسات

تعتمد على الثقافة التنظيمية الأكاديمية لتعزيز الابتكار والتعلم إلا أن التباين غير المفسر (77.1%) يشير إلى تأثير عوامل خارجية كثيرة من بينها السياسات الحكومية أو البيئة الثقافية الخارجية، مما يستدعي استراتيجيات لتعزيز الثقافة التنظيمية الداخلية لدعم تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الأكاديمية.

هـ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدر تعزى إلى متغيرات ديموغرافية.

تحققت الفرضية الخامسة جزئياً والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤسسة، الجنس، السن، المستوى الدراسي، الصنف المهني، الأقدمية المهنية) بشكل جزئي في بعض المتغيرات، من تحليل الاعتدال باستخدام PROCESS Macro حيث أظهرت النتائج ما يلي:

متغير المؤسسة (الجامعة). أظهر التحليل وجود فروق دالة B للتفاعل = 0.1339، SE = 0.0571، T = 2.3451، $p = 0.0196 < 0.05$ ، LLCI = 0.0216، ULCI = 0.2462، مع تأثير أقوى في جامعة قسنطينة 03 بجامعتي قسنطينة 01 الاخوة منتوري وجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري Effect = 0.7925، SE = 0.0839، T = 9.4446، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.6274، ULCI = 0.9576 مقارنة

، Effect = 0.5247، SE = 0.0664، T = 7.9012، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.3941، ULCI = 0.6554.

متغير الصنف المهني أظهر التحليل وجود فروق دالة للتفاعل = -0.1053، SE = 0.0430، T = -2.4496، $p = 0.0148 < 0.05$ ، LLCI = -0.1898، ULCI = -0.0207، مع تأثير أقوى لدى فئة الإطار Effect = 0.7450، SE = 0.0691، T = 10.7790، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.6090، ULCI = 0.8810، تليه فئة التطبيق Effect = 0.6397، SE = 0.0495، T = 12.9148، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.5423، ULCI = 0.7372، ثم فئة التنفيذ Effect = 0.4292، SE = 0.0943، T = 4.5523، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.2437، ULCI = 0.6146.

متغير الأقدمية المهنية أظهر التحليل وجود فروق دالة للتفاعل = -0.1580، SE = 0.0797، T = -1.9827، $p = 0.0482 < 0.05$ ، LLCI = -0.3148، ULCI = -0.0012، مع تأثير أقوى لدى الفئة أقل من 10 سنوات Effect = 0.7750، SE = 0.0897، T = 8.6389، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.5985، ULCI = 0.9515، يليها فئة الأقدمية من 10 إلى 20 سنة Effect = 0.6170، SE = 0.0484، T = 12.7449، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.5217، ULCI = 0.7122، ثم أكثر من 20 سنة Effect = 0.4589، SE = 0.0967، T = 4.7475، $p = 0.000$ ، LLCI = 0.2688، ULCI = 0.6491).

متغير الجنس أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة للتفاعل = -0.0555، SE = 0.1059، T = -0.5238،
 (ULCI = 0.1529)، LLCI = -0.2639، p = 0.6008 > 0.05
 متغير السن أظهرت النتائج عدم وجود للتفاعل = -0.1057، SE = 0.0568، T = -1.8590،
 (ULCI = 0.0062)، LLCI = -0.2175، 0.05
 متغير المستوى الدراسي أظهرت النتائج عدم وجود فروق للتفاعل = -0.0232، SE = 0.1127، T = -
 (ULCI = 0.1984)، LLCI = -0.2449، p = 0.8368 > 0.05، 0.2062
 هذه النتائج تؤكد تحقق الفرضية الخامسة جزئياً، بحيث تؤثر المؤسسة، الصنف المهني، والاقدمية المهنية
 على قوة العلاقة بين التغير التنظيمي وأساليب التنمية، بينما الجنس، السن، والمستوى الدراسي لا يحدثان
 فروقا دالة في التأثير بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين محل
 الدراسة. وهو ما يستدعي سياسات مخصصة للجامعات والأصناف المهنية، مع التركيز على الموظفين ذوي
 الاقدمية العالية لتقليل مقاومتهم.

و- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير
 التنظيمي على اساليب تنمية الموارد البشرية لدى موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة
 قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر
 من خلال اختبار نتائج تحليل الانحدار المتعدد يمكن القول ان الفرضية الرئيسية التي انطلقت منها دراستنا
 الحالية قد تحققت والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغير التنظيمي
 (المهيكلي، التكنولوجي، البشري، والثقافي) على أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي،
 التمكين، تطوير المسار المهني) من وجهة نظر الموظفين بالجامعات محل الدراسة. حيث أظهرت نتائج تحليل
 الانحدار المتعدد وجود علاقة إيجابية متوسطة تميل إلى القوة بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد
 البشرية عبرت عنها قيمة معامل الارتباط التي قدرت بـ ($R = 0.580$)، مع تفسير 33.6% من التباين عبرت
 عنه قيمة معامل التحديد المقدر بـ ($R^2 = 0.336$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.328$)
 ما يؤكد دقة النموذج المقترح في الدراسة. اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير فقد كان منخفضا، قدرت قيمته
 بـ (0.31332) ما يعكس دقة التنبؤات. اما فيما يخص تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت دلالة معنوية
 قيمتها ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، اما قيمة f فقدرت بـ $F = 41.130$ مع مجموع مربعات الانحدار 16.150،
 والبواقي 31.904، ودرجات الحرية 4 للانحدار و325 للبواقي، كما كانت قيمة متوسط المربعات 4.038
 للانحدار و0.098 للبواقي. اما قيم معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل فكانت تواليا:

التغير الهيكلي $B = 0.083$ ، $SE = 0.038$ ، $T = 2.169$ ، $Sig = 0.031$ ،

التغير التكنولوجي $B = 0.169$ ، $SE = 0.045$ ، $T = 3.726$ ، $Sig = 0.000$ ،

التغير البشري $B = 0.192$ ، $SE = 0.050$ ، $T = 3.829$ ، $Sig = 0.000$ ،

التغير الثقافي $B = 0.196$ ، $SE = 0.038$ ، $T = 5.129$ ، $Sig = 0.000$ ،

هذه النتائج تظهر أن التغير الثقافي ($Beta = 0.275$) والبشري ($Beta = 0.204$) لهما التأثير الأقوى على أساليب تنمية الموارد البشرية، يليهما تأثير التكنولوجي ($Beta = 0.186$) والتغير الهيكلي ($Beta = 0.116$). هذه النتائج تدعم نموذج لوين للتغير، الذي يؤكد على ضرورة التوازن بين الأبعاد التنظيمية لتحقيق التغير الفعال. بينما تشير قيمة معامل التحديد $R^2 (0.336)$ إلى أن التغيرات التنظيمية تفسر جزءا كبيرا من التباين الحاصل في أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، إلا أن نسبة التباين غير المفسر والتي بلغت قيمتها (66.4%) يشير إلى تأثير عوامل خارجية كالاتجاهات السياسية وبرامج الحكومة أو التحديات الثقافية الخارجية. هذا يستدعي استراتيجيات متكاملة تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية والاستثمار في الموارد البشرية لتحسين أساليب التنمية.

المطلب الثاني مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

كشفت الدراسة الحالية عن وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة $R = 0.580$ ، $R^2 = 0.336$ بين التغير التنظيمي وأساليب تنمية الموارد البشرية مع اثر اكبر للتغير الثقافي $Beta = 0.275$ والتغير البشري $Beta = 0.204$ ، يليهما التكنولوجي $Beta = 0.186$ والتغير الهيكلي $Beta = 0.116$ مع متوسط قدرت قيمته بـ 3.8412 لأساليب تنمية الموارد البشرية و 4.0464 للتغير التنظيمي، كما كشفت النتائج وجود ارتباطات إيجابية دالة تتراوح بين $r = 0.383$ و $r = 0.478$ للأبعاد، كما أوضح تحليل الاعتدال وجود فروق ديموغرافية جزئية تعزى إلى متغير المؤسسة والصنف المهني والاقدمية، وهو ما يتوافق مع الدراسات الجزائرية والأجنبية السابقة التي أوجزناها في الفصل الأول، من حيث تأكيدها على التأثير الإيجابي للتغيرات التنظيمية على الجوانب البشرية والتنموية، لكنها تختلف في درجات القوة والسياقات المحددة لها، الأمر الذي يعكس تنوع البيئات التنظيمية والقطاعات المختلفة، ففي دراسة علاوي عبد الفتاح 2013/2012 حول أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في سونلغاز وحدة الإنتاج ولاية الأغواط، أظهرت النتائج التي توصل إليها الباحث إلى عدم وجود تأثير دال احصائيا للتغير الهيكلي أو التغير التكنولوجي لكن أكد على وجود وجود تأثير إيجابي للتغير البشري والتغير الثقافي الذي يفسر 43% من التباين في الأداء داخل المؤسسة ميدان دراسته، مع وجود فروق ديموغرافية تعزى إلى متغير الجنس والسن والمستوى التعليمي، وهو ما يتوافق جزئيا مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية من خلال ارتفاع تأثير بعد التغير الثقافي $R^2 = 0.229$ والتغير

البشري $R^2=0.188$ ، إلا أن التأثير الأقوى في دراستنا الحالية $R^2=0.336$ قد يرجع إلى السياق التعليمي الذي يعتبر الأكثر مرونة مقارنة بالصناعي المرتبط بالبنية التحتية الثابتة نوعاً ما، الأمر الذي يدعم ضرورة، أما دراسة شيماء مبارك 2015/2014 المتمحورة حول دور الكفاءة المهنية في التغير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للملح في بسكرة، فقد أثبتت الدور الفعال للتدريب $K^2=39.94$ والتحفيز $K^2=90.58$ في نجاح التغير التنظيمي وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، ما يتوافق مع دراستنا الحالية من خلال ما توصلنا إليه من خلال بيانات العينة حول قيمة متوسط بعد التدريب المرتفع والمقدر بـ 3.8368 وارتباطاته الإيجابية بالأبعاد الأخرى، إلا أن دراستنا الحالية توسعت من خلال إضافة أبعاد مستحدثة مثل التمكين بمتوسط 3.6838 والتعلم بمتوسط 3.8520 ، وفي دراسة عبد الرؤوف عز الدين 2016 حول أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغير التنظيمي بمجمع صيدال، فقد توصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقات دالة بين التكوين $K^2=15.84$ والتدريب والتعويضات وبناء العلاقات مع التغير التنظيمي، وهو ما يتوافق مع ارتباطاتنا التي اثبتتها قيم معامل الارتباط بين التغير التنظيمي وابعاد التنمية $r=0.572$ ، إلا أن دراستنا الحالية ركزت على التغير التنظيمي من موقع المتغير المستقل، أما دراسة قبايلي أمال 2018/2017 حول دور تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، فقد أثبتت علاقات إيجابية $r=0.526$ اقتصادياً، 0.561 وببنياً مع وجود فروق تعزى لمتغير المؤسسة، وهي ما تتوافق مع ما قدمته بيانات تحليل الاعتدال في دراستنا الحالية والتي تعزى لمتغير المؤسسة $Effect=0.7925$ بشكل أكبر وأقوى من حيث التأثير في جامعة قسنطينة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر.

أما في دراسة ميلودي محمد 2020/2019 المتمحورة حول متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الجوائر الإلكترونية بوزارة البريد، أظهرت نتائج الدراسة دوراً في التكيف الرقمي مع معوقات مثل الأمية الإلكترونية، توافق نتائجها مع دراستنا الحالية حول أهمية تأثير التغير التكنولوجي من خلال نتائج معاملات الانحدار التي قدرت بـ $Beta=0.186$ وضعف معامل التحديد $R^2=0.147$ الأمر الذي يعزز حاجتنا لتدريب مكثف للحاق بالتقدم الحاصل في مجال العمل الرقمي، أما فيما يخص دراسة عبد الله حمادو 2020/2019 المتمحورة حول أثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، فقد أكدت دراسته على وجود تأثير عبرت عنه قيمة معامل التحديد $R^2=0.312$ مع وجود فروق تعزى لمتغيرات ديمغرافية، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.336$ وارتفاع تأثير التغير الثقافي عبرت عنه أيضاً قيمة معامل التحديد $R^2=0.22$ ، أما دراسة محمد علي دشة 2021/2020 المتمحورة حول تنمية الموارد البشرية كمدخل لجودة الخدمة بشركة توزيع الكهرباء تبسة، فقد أظهر نتائج دراسته تأثيراً لتنمية المسار المهني عبرت عنه قيمة تفسير التباين المقدرة بـ 36%، وتأثير التدريب المعبر عن نسبة تفسير تقدر بـ 26%، والتمكين بنسبة

التمكين بنسبة 23% ، دون التوصل الى وجود فروق في الأثر التي تعزى الى متغيرات ديمغرافية على عكس نتائجنا التي اوجدت فروقا جزئية في التأثير، اكدت الدراسة على تحدي إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إدارة المواهب، إدارة الكفاءات وعلى حتمية تنمية الرأسمال البشري للمؤسسة باعتباره اهم أصول المؤسسة مع ضرورة الموازنة بين مخزون الموارد البشرية واحتياجات المؤسسة، كما اكدت الدراسة على ارتباط الاستراتيجية المتبعة لتنمية الموارد البشرية بصياغة وتطبيق والمشاركة في ادارة التغير وهو الامر الذي تشير اليه نتائج دراستنا الحالية، أما فيما يخص دراسة بوديب دنيا 2022/2021 حول مساهمة إدارة الموارد في الاستعداد للتغير بمجمع صيدال، فقد أكدت الدراسة على وجود علاقات دالة بين أساليب تنمية الموارد البشرية كالحوافز والتدريب وتطوير المسار المهني والاهتمام بالجانب النفسي للموارد البشرية عبرت عنها قيم معامل الارتباط المتراوحة بين $r=0.529-0.701$ مع التأكيد على دور التوظيف والتدريب، في تفعيل التغير التنظيمي داخل المؤسسة، كما اكدت الدراسة على افتقار المؤسسة لتوظيف الكفاءة او نظام عادل للأجور او لمعايير الترقية الامر الذي يتوافق مع ما توصلت اليه دراستنا الحالية، خاصة واننا لمسنا عدم رضا جزئية من موظفي عينة الدراسة فيما يخص الترقيات وكيفيات تطوير المسار المهني والذي يرتبط داخل قطاع التعليم العالي بالتوظيف العمومي بالنسبة للموظفين الإداريين ضمن القطاع المبحوث، اما دراسة وبوبرطخ عبد الكريم وشنشونة محمد 2021 والمتمحصورة حول دور إدارة الموارد في إدارة التغير التنظيمي أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة لدراسة كيفيات استجابة المورد البشري نحو اليات التغير ، أظهرنا النتائج ضعف مشاركة لكنها ابرزت دور المورد البشري في مقاومة التغير التنظيمي، ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراستنا الحالية حول تأثير التغير البشري توضحه قيمة معامل الانحدار $Beta=0.204$ كما تتوافق الدراستان في السياق المدروس وهي ولاية قسنطينة، في دراسة بوكشيردة صابر 2023/2022 المتمحصورة حول دور التعلم في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء أولاد جلال، أكدت النتائج دور واهمية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية عبرت عنه قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2=0.117$ كما اثبتت قيمة معامل التحديد المقدر بـ (0.122) عن وجود دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء محل البحث ، وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراستنا الحالية حول أهمية التعلم التنظيمي واثر التغير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بالجامعة خاصة بعد التعلم من خلال قيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.255 ، كما تتوافق مع قيمة المتوسط الحسابي للتعلم والمقدر بـ 3.8520 .

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فان دراسة Hans-Jürgen Bruns (2014) التي أجريت على ست بلديات المانية ذات صلة بالضغوط المؤسسية لقانون الميزانية المحلية في شمال الراين ووستفاليا، ابتداء م 1999

الى غاية 2009 في البلديات الألمانية فقد أظهرت نتائج الدراسة دور استراتيجيات الموارد في التغير المحاسبي مع ابراز وجود فروق حجمية ما يتوافق مع فروقنا المؤسسية، كما اظهرت نتائج الدراسة تأثير كبير لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في احداث التغير المحاسبي في الحكومات المحلية الألمانية الستة. كما قدمت النتائج دليلا قويا لأهمية الأنماط الاستراتيجية أو الإدارية للموارد البشرية وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية حول أهمية ودور المورد البشري في عمليات التغير التنظيمي.

اما دراسة Sabine Raeder Mariya V. Bokova 2019 راسة Raeder و Bokova (2019) فقد اكدت على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة (مثل التواصل والاستقلالية) ترتبط ارتباطا ايجابيا بالالتزام العاطفي والمعياري بالتغير التنظيمي عبرت عنها قيمة معامل الارتباط $r = 0.39$ كما ترتبط سلبيا بالالتزام الاستمراري ضمن مؤسسة نرويجية عامة ، اما دراستنا الحالية فقد أظهرت قبولاً للتغير التنظيمي عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4.0464، خاصة في فيما يخص التغيرات الهيكلية 3.9601 والتكنولوجية 4.2628، لكن بقدر منخفض فيما يتعلق بالتغير البشري 3.9234 الامر الذي قد يرتبط بمقاومة الموظفين ذوو الاقدمية المهنية، تتوافق دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في تأكيد دور المورد البشري في دعم التغير، لكن Raeder تركز على التواصل والاستقلالية كعوامل رئيسية في سياق عربي فردي، بينما دراستنا الحالية تبرز دور التدريب والتعلم التنظيمي في سياق ثقافي يعتمد على الهياكل الهرمية، ما يعكس بوضوح الاختلافات الثقافية التي تتعلق بإدارة التغير.

اما دراسة Khaled Al-Awar 2019 اشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر إيجابي قوي للتغير التنظيمي على أداء الفريق من خلال قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.442$ وتأثير قوي لبيئة العمل $R^2 = 0.488$ في الشركات الصناعية أردنية، كما عبرت النتائج عن الدور الحاسم للتدريب في سد فجوات المهارات وتقليل مقاومة التغير التنظيمي، تتشابه الدراستان في التأكيد على أهمية التدريب باعتباره عاملا رئيسيا عبرت عنه قيم الارتباط بين الدراستين $r = 0.149 - 0.184$ ، كما تشترك الدراستان في أهمية التكنولوجيا لتحقيق التكيف البيئي ما يعكس حاجة مشتركة للتكيف مع الرقمنة، لكن دراسة Al-Awar تركز اكثر على أداء الفريق في سياق صناعي لتقليل المقاومة، بينما دراستنا الحالية تبرز دور الثقافة التنظيمية والفروق الديموغرافية التي تعزى للمؤسسة (مؤسسة Effect = 0.7925 في قسنطينة 03) في سياق تعليمي يتميز بالهرمية.

دراسة Alfin Reza Syahputra 2023 وجدت الدراسة أن إدارة التغير والتنمية التنظيمية معا لهما تأثير كبير إيجابي على إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في سياق ماليزي، حيث يعزز التكيف مع التغيرات التنظيمية من المرونة التنظيمية والإنتاجية، تتقاطع الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في التأكيد على التكيف مع التغير لتحسين الأداء والمرونة، لكن دراسة Syahputra تركز على التنمية التنظيمية كمحرك

للإنتاجية في سياق ماليزي يعتمد على الإصلاحات البيروقراطية، دراستنا الحالية تبرز دور الثقافة والفروق الديموغرافية في سياق تعليمي هرمي، مما يشير إلى اختلافات.

دراسة Monhéséa Obrey Patrick Bah وآخرون 2024 اشارت نتائج الدراسة السابقة الى أن مشاركة الموظفين (التحفيز، المشاركة، العمل الجماعي) لها تأثير إيجابي قوي على فعالية التغير التنظيمي من خلال معاملات مسار إيجابية ودالة احصائيا في قطاعي الاتصالات والمصافي بكونت ديفوار، مع الإشارة الى الدور الوسيط للقيادة المتواضعة في تعزيز التكيف (عبر نمذجة المعادلات الهيكلية بـ Smart PLS 4 على 412 موظفا)، حيث يحسن العمل الجماعي التفكير النقدي والمهارات، مما يقلل الحواجز مثل المقاومة، تتقاطع دراستنا الحالية مع دراسة Monhéséa Obrey Patrick Bah وآخرون 2024 في التأكيد على المشاركة والتمكين كعوامل رئيسية لنجاح التغير في الجامعات مقابل تأثير إيجابي للمشاركة في دراسة Monhéséa Obrey Patrick Bah وآخرون 2024 مما يعزز دور التعاون في تقليل المقاومة، لكن الدراسة السابقة تركز على القيادة المتواضعة كوسيط في سياق إفريقي صناعي يعتمد على الجماعية، تشترك دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في تركيزها على ضرورة تعزيز التدريب والمشاركة لتقليل المقاومة وتحسين التكيف مع التغير. كما يمكن تطبيق ورش عمل مشتركة ومنصات تعلم تنظيمي لسد الفجوات التي تظهر في كلا السياقين محل الدراسة.

اما دراسة Ahmed A. R. AL-NAKEEB و Mohammed Yasin GHADI 2024 فوجدت أن أساليب تنمية الموارد البشرية مثل التمكين والتدريب تلعب دورا هاما في تسهيل التغير التنظيمي من خلال تعزيز التكيف والإنتاجية، تختلف الدراسة في سياقها الغربي الفردي مقابل السياق الوطني المحلي الجماعي، تتقاطع الدراسات في التأكيد على ان أساليب تنمية الموارد البشرية هي محرك للتغير من خلال المشاركة والحاجة لتكييف ثقافي وتقليل المقاومة عبر التدريب، تختلف الدراسات في وجود فروق تعزى الى كبار المديرين الأكثر تفاؤلا في الـ 26 دراسة ضمن الدراسة السابقة في مقابل وجود فروق ديموغرافية في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة في دراستنا الحالية، تركز دراستنا الحالية على دور الثقافة في التغير في مقابل اختلافات ثقافية في الدراسة السابقة، تركز الدراسات على ضرورة تعزيز المشاركة، تختلف الدراسات في المنهج المستخدم فالدراسة السابقة عبارة عن مراجعة نظرية لـ 26 دراسة سابقة بينما دراستنا هي دراسة ميدانية، تبرز خلال دراستنا ضمن سياق محلي يظهر مقاومة ديمغرافية، بينما تركز الدراسة السابقة على دوران العمل والالتزام العاطفي، توصي دراستنا الحالية بحتمية زيادة التمكين وتقليل المركزية، بينما توصي الدراسة السابقة على ضرورة تعزيز الانسجام بين أساليب تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

1- مناقشة النتائج في ظل المقاربة النظرية لإعادة هندسة العمليات

تشكل إعادة هندسة العمليات التجارية (Business Process Reengineering - BPR) الإطار النظري الرئيسي لهذه الدراسة، نشأت هذه المقاربة في التسعينيات كوسيلة للشركات الأمريكية لاستغلال تكنولوجيا المعلومات (IT) في ربط العمليات عبر الحدود الوظيفية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الكفاءة، الجودة، الخدمة، والسرعة، ، تطبق المقاربة في سياق التعليم العالي لمواجهة الضغوط مثل التوسع في التعليم، الحاجة إلى مرونة في البرامج، وتحسين الخدمات الإدارية، مع التركيز على إعادة تصميم العمليات الأساسية بدلا من أتمتة "الفوضى الحالية"، حيث تؤكد مقاربة إعادة الهندسة على التركيز على العمليات الحيوية، كتحليل الأنشطة غير المضافة القيمة، ودمج التكنولوجيا لإنشاء هياكل تنظيمية متكاملة عبر الأقسام والفروع.

وفي ضوء هذه المقاربة تظهر نتائج الدراسة الميدانية اتساقا جزئيا مع مبادئ المقاربة مع بعض التحديات التي تعكس صعوبة تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، فمن خلال ربط المقاربة بالنتائج الميدانية واستنادا إلى نماذج تغييرية مكتملة مثل نموذج لوين (Lewin's Change Model) ونموذج شايين (Schein's Model) للثقافة التنظيمية. نلاحظ من قيمة المتوسط الحسابي للتغير التنظيمي وجود اتجاه إيجابي وقبولاً واسعاً للتغيرات التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، مما يتوافق مع هدف المقاربة في تعزيز الكفاءة والاستقرار الإداري من خلال إعادة تصميم العمليات الأساسية. وفقا لمقاربة إعادة الهندسة، يجب أن يركز التغير على العمليات الحيوية لتحقيق فوائد كبيرة، وهو ما يظهر هنا في التقارب العالي في الآراء، الذي يشير إلى نجاح جزئي في تجاوز الحدود الوظيفية التقليدية. ومع ذلك، يظل التحدي في عدم التركيز فقط على تحسين العمليات الفرعية، بل إعادة تصميمها كليا لتجنب "الفوضى الحالية".

اما فيما يخص التغير الهيكلي فعبر المتوسط الحسابي العالي نسبيا عن تقبل للتغيرات الهيكلية، مثل إعادة توزيع المهام، وهو يتناسب مع ما تدعو اليه المقاربة لإنشاء عمليات على مستوى المؤسسة عبر الحدود الوظيفية، بدلا من العمل المستقل للأقسام. اما التباين الذي يشير اليه الانحراف متوسط القيمة فهو يعبر عن مقاومة متوقعة، خاصة في ظل توسعات الجامعات، مما يعكس لتطبيق المقاربة في مواجهة الهياكل التقليدية التي تطورت تاريخيا دون تصميم مدروس. هنا، يدعم نموذج لوين مراحل التغير (التدوين، التغير، إعادة التجميد)، حيث يتطلب تقليل المقاومة استراتيجيات مثل تعزيز الثقافة التنظيمية، ومرونة الاتصال.

بينما يعبر التغير التكنولوجي ذو المتوسط الحسابي الأقوى والذي يتوافق تماما مع جوهر مقاربة إعادة الهندسة، والذي يركز على استخدام التكنولوجيا لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، مثل بناء بنية تحتية متكاملة لنقل المعلومات عبر المؤسسة، بالإضافة الى التقارب العالي في الآراء يعكس نجاحا في الرقمنة، مما يؤكد القدرة على تحويل المعلومات إلى مورد مؤسسي، الا ان الانحراف المنخفض يشير إلى أن التحسينات محدودة بالأتمتة، ويتطلب إعادة تصميم كامل للعمليات لتحقيق فوائد أكبر.

تبرز قيمة المتوسط الأضعف للتغير البشري وجود تحديات في تطوير الكفاءات البشرية، مع مقاومة من ذوي الاقدمية العالية من الموظفين. وهذا يتعارض جزئيا مع مقاربة إعادة الهندسة، والتي تؤكد على تركيز الجهود على المهام ذات القيمة المضافة وتقليل عدد العمال غير الضروريين الامر الذي مناف لسياسة التوظيف الدائمة بالجامعة، بالإضافة الى وجود رتابة في عمليات التكوين التي تنظم سنويا على مستوى الجامعات والتي لا تمس جميع الشرائح والاصناف إضافة الى محدودية المواضيع المقترحة للتكوين، كما انها تتجاهل غالبا العنصر البشري كمصدر مقاومة. يدعم هذا نموذج لوين، حيث تحتاج مرحلة "التدوين" إلى برامج تدريب شاملة لتعزيز التكيف، كما اقترحت النتائج.

يعبر الاتجاه المقبول للتغير الثقافي مع تباين متوسط يعكس وجود اختلافات في تبني الثقافة التنظيمية، مما يتوافق مع نموذج شاين الذي يرى الثقافة كعنصر حاسم في التغير. كما تؤكد مقاربة إعادة الهندسة على ان التغير الثقافي يساعد في محو العمليات القديمة والبدء من جديد، لكن هذا التباين بين اتجاهات المبحوثين يشير إلى حاجة لورش عمل مشتركة لتعزيز الثقافة المشتركة، كما هو مطلوب لنجاح إعادة الهندسة.

تشير نتائج الدراسة عن وجود متوسط مقبول لأساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين ما يعبر عن كفاءة نسبية في أساليب التنمية المتبعة بالمؤسسات محل الدراسة، لكنها بحاجة إلى شمولية لتشمل جميع الأصناف المهنية، حيث تساعد تنمية الموارد البشرية في ربط العمليات عبر الحدود، خاصة في التعليم العالي، حيث تشير النتائج الى ان التدريب يحتاج توسيعا للمهارات الرقمية، كما يعكس التعلم التنظيمي وعيا بتبادل المعرفة لكن يتطلب منصات مشتركة، اما التمكين فيعكس مركزية التسيير ما يتطلب تفويضا أكبر للسلطة، كما يعاني تطوير المسار المهني من عدم التوازن مما يستدعي مراجعة في التشريعات. عبرت نتائج الدراسة أيضا عن وجود ارتباطات ضعيفة الى متوسطة القوة تشير إلى تأثير محدود بسبب عوامل أخرى مثل وجود المقاومة اتجاه التغير التنظيمي بأبعاده والى الفجوة الرقمية. الامر الذي يتطابق مع أفكار مقاربة إعادة الهندسة والتي تؤكد على دمج التكنولوجيا مع التنمية البشرية لتحقيق التكامل

المؤسساتي، الا ان النتائج تكشف عن فجوات في تطبيق التغير التنظيمي ما يعبر عن الحاجة إلى هياكل مرنة وقيادة فعالة.

كما اظهر اختبار الفروق وجود فروقا دالة تعزى للمؤسسة والصنف المهني والاقدمية، وهو ما يعكس تحدي في مواجهة الديناميكيات الثقافية والتنظيمية في الجامعات من أصناف محددة، الامر الذي يعكس الحاجة الى تبني استراتيجيات مخصصة لتقليل المقاومة.

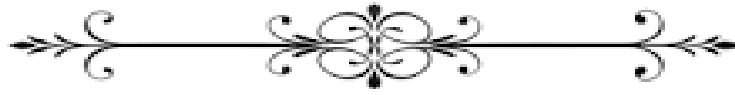
تدعم النتائج جوهر إعادة الهندسة في تعزيز الكفاءة عبر تطبيق التكنولوجيا والتكامل، خاصة في الأبعاد التكنولوجية والثقافية، لكنها تكشف عن ضعف في العنصر البشري، مما يتطلب دمج نماذج مثل لوين وشاين لمعالجة المقاومة.

يكن القول ان الجامعات الجزائرية تواجه ضغوطات ملحة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاعتماد هياكل إدارية موحدة، مثل إنشاء وحدات مخصصة لضمان الجودة، مما يعكس تأثير الإيزومورفيزم القسري. كمحاكاة النماذج الدولية، مثل نظام LMD، والإيزومورفيزم النورماتي من خلال اعتماد معايير البحث العلمي والتدريب المهني. كما تفرض برامج التدريب المهني غالبا لتلبية المعايير الوطنية والدولية، أو تستمد من تجارب جامعية أخرى، أو لتتماشى مع المعايير المهنية للأكاديميين. والذي قد يؤدي إلى ظهور تشابه شكلي في السياسات والممارسات، مما قد يحد من الابتكار ويعيق التكيف مع الاحتياجات المحلية الخاصة بكل جامعة. والتي قد تكون في كثير من الأحيان شكلية تهدف إلى الامتثال للقوانين دون تحقيق تحسينات فعلية في الكفاءات الأكاديمية.

2- مناقشة النتائج في ظل المقاربة البنائية

نتائج الدراسة تتسق بشكل منهجي وعميق مع مقاربة نظرية البناء التي طورها أنتوني جيدنز، حيث تبرز الثنائية المتبادلة بين البنية والفاعلية، فكما يؤكد جيدنز في كتابه «The Constitution of Society» (1984: 25) أن «البنية هي في الوقت نفسه وسيط ونتيجة لإعادة إنتاج الممارسات الاجتماعية»، تنعكس هذه الثنائية بوضوح في العلاقة الإيجابية المتوسطة القوة بين أبعاد التغير التنظيمي (الهيكلية، التكنولوجية، البشرية، الثقافي) وأساليب تنمية الموارد البشرية ($R = 0.580$)، ($R^2 = 0.336$)، مما يعني أن البنى الجامعية تشكل ممارسات التنمية عبر قواعدها ومواردها، بينما يعيد الموظفون الإداريون تعديل هذه البنى من خلال استدعائها وتأويلها في التفاعلات اليومية، في عملية تكرارية غير حتمية تعتمد على هامش الحرية للفاعل. يدعم ذلك تفوق التغير الثقافي ($Beta = 0.275$) والبشري ($Beta = 0.204$) كأقوى أبعاد تأثيرًا، لأنهما يتفاعلان مباشرة مع المعرفة العملية والقواعد الدلالية والتشريعية، بينما يظل التغير الهيكلي ($Beta = 0.116$) والتكنولوجي ($Beta = 0.186$) أضعف نسبيًا، مما يعكس صلابة الهياكل البيروقراطية التقليدية

والفجوة الرقمية التي تحول دون إعادة إنتاج كاملة أو تحول جذري. الفروق الديموغرافية الجزئية (المؤسسة، الصنف المهني، الأقدمية) تؤكد هذا التحليل، إذ يظهر التأثير الأقوى في جامعة قسنطينة 3 ولدى الأطر والأقدمية الأقل، مما يشير إلى أن الفاعلين ذوي البنى الداخلية الأكثر مرونة يستغلون موارد البنية الخارجية لتعديلها، بينما تقلل الأقدمية العالية من الوكالة بسبب تثبيت البنى الداخلية في روتينات قديمة. يعزز هذا التفسير تطورات المفكرين البنائيين الجدد: واندأ أورليكوفسكي في نموذج «الثنائية التكنولوجية» (1992، 2000) الذي يرى التكنولوجيا منتجا للفعل البشري وفي الوقت نفسه تكتسب خصائص بنيوية من خلال ممارسات الاستخدام، وستيفن بارلي Barley & Tolbert الذي يؤكد أن التغيرات الهيكلية تنشأ من التفاعلات الروتينية والتفاوض اليومي، وروب ستونز في «البنائية القوية» (2005، 2015) الذي يركز على التفاعل بين البنى الخارجية والداخلية للفاعل، وماثيو جونز وهيلينا كارستن (2008) في مراجعتهما لتطبيقات النظرية في إدارة المعلومات والتغير التنظيمي. كما تتقاطع النتائج مع دراسات إمبيريقية تبنت البنائية صراحة، مثل أعمال أورليكوفسكي (2000) حول «التكنولوجيا في الممارسة-technologies» (in-practice، وبارلي (1986) عن تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي في المستشفيات، وتطبيقات «البنائية القوية» في إدارة التغير (Coad et al., 2016)، حيث تؤكد جميعها أن التغير عملية دياكتيكية متكررة تعتمد على التفاعل الديناميكي بين البنى التنظيمية والوكالة اليومية للفاعلين. وبالتالي، تؤكد النتائج أن التغير في الجامعات الجزائرية ليس حتميا بل عملية بنائية مستمرة تعتمد على كيفية استدعاء الموظفين الإداريين للقواعد والموارد، وتدعو إلى استراتيجيات تعزز الوكالة (تدريب مكثف، تمكين، ثقافة مرنة، تعزيز المعرفة الداخلية) لتسريع التحول الإيجابي للبنية التنظيمية، كما يقترح المفكرون البنائيون الجدد وتطبيقاتهم في سياقات التعليم العالي والتغير التنظيمي.



خاتمة الحراسة



خاتمة

في ختام هذه الأطروحة التي تناولت أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم الجزائري، أظهرت نتائج التحليل أن الإصلاحات الهيكلية في الجامعات الجزائرية قد ساهمت في تعزيز الكفاءة الإدارية في محاولة لدمج ممارسات الإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية ضمن قطاع التعليم العالي لمواجهة التحديات العالمية. حيث يؤكد أنتوني غيدنز أن التغير التنظيمي ليس عملية فنية محضة بل نتاج تفاعل متبادل بين الهيكل الاجتماعي والفعل البشري، غير أن الثقافة البيروقراطية الجامدة في المؤسسات التعليمية الجزائرية تعيق الابتكار وتطوير المهارات كما وصفها ماكس فيبر في نموذج البيروقراطي الذي يركز على الهرمية والروتين وهي الميزة الظاهرة للهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغير واستمرارية الأنماط غير الفعالة التي تحول دون تحقيق التنمية. كما يدعم التعليم التضامن الاجتماعي (إميل دوركايم) باعتباره أداة أساسية في تنمية الموارد البشرية موجهة نحو تعزيز الانسجام داخل المؤسسات، خاصة في السياق جزائري يعاني من تفاوتات اقتصادية واجتماعية عميقة، فنقص الاستثمار في تكوين الإداريين يعمق الفجوات الطبقية (بيار بورديو) مما يجعل الإصلاحات ضرورية لتحويل الجامعات إلى محركات للتنمية الاجتماعية. كما أن دمج الالتزام التنظيمي مع الاستراتيجيات البشرية يحقق فعالية أكبر في الجامعات الجزائرية.

تشير النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لنجاح التغير التنظيمي، بحيث تسهم برامج التدريب المبتكرة والشاملة في بناء كفاءات قادرة على التكيف مع التحولات السريعة. كما تبرز أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الموحدة التي تدعم التنوع والإدماج، مما يعزز التعاون بين أصحاب المصلحة. كما تشير النتائج إلى أن اتباع نهج قيادي مرن يعتمد على تفويض الصلاحيات وتعزيز الابتكار وتوسيع الاستقلالية للموظفين، بالإضافة إلى تطوير سياسات ترقية عادلة تضمن تحفيز جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة الجامعية. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء في ظل التحولات الرقمية، لذلك على صانعي السياسات في الجامعات الجزائرية تعزيز استراتيجيات تنمية تمس الفاعل الإداري لزيادة مهاراته وكفاءته في أداء العمل.

إن حجم التغير الاقتصادي والاجتماعي الحالي، وعملية العولمة، والتحول السريع نحو مجتمع قائم على المعرفة، أضحت كلها تحديات تتطلب نهجا جديدا للتعليم والتدريب، في إطار منظمة متعلمة وتنمية مواردها البشرية. يجب تطوير معارف ومهارات الموظفين باستمرار لمواكبة التغيرات وتدفق المعلومات والتقنيات الجديدة. وتعني البيئة المتغيرة أن على جميع الموظفين تبني فلسفة التعلم. والهدف من التعلم هو

أن يتقن الموظفون المعارف والمهارات والسلوكيات التي تركز عليها برامج تنمية الموارد البشرية، وأن يطبقوها في أنشطتهم اليومية .

ان ضعف أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات العامة الجزائرية، ومن بينها قطاع التعليم العالي يستدعي توصيات عملية تركز على ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية الموارد البشرية الرقمية والثقافية لتحقيق تنمية اجتماعية شاملة تضمن استدامة للتغير التنظيمي. فعند تطبيق التغيرات التنظيمية في المؤسسة، من الضروري جدا الاستعداد لمسار طويل وصعب، بما في ذلك ظهور مشاكل متنوعة (ظاهرة وخفية) في مراحل التخطيط والإعداد لعملية التغير. تشمل عملية إدارة التغيرات التنظيمية أو مبادر التغير (عامل التغير) لضرورة تطبيق التغيرات التنظيمية، تبرير التغيرات التنظيمية اللازمة، تطوير عملية تطبيق التغيرات التنظيمية، تحليل فعالية التغيرات التنظيمية. في كل مرحلة من هذه المراحل، تحدد الأساليب الرئيسية ومجالات التنفيذ والأدوات والمعايير لفعالية إدارة التغير، مما يتيح فرصة لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة وضمان فعالية النتائج بعد تطبيقها.

ومن يمكن القول انه لا يمكن للمنظمات الحفاظ على وجودها، وتلبية توقعات مجتمعيها إلا من خلال العمل وفقا لظروف العصر والتوجه نحو التغير الحتمي، فلا مفر من تأثر المنظمات بالتغيرات في البيئة المحيطة بها. ومن الأهمية بمكان تحديد العوائق المحتملة للتغير والحاجة إلى التغير التنظيمي بدقة، وذلك لتوجيه جهود التغير التنظيمي ووضع الاستراتيجيات المناسبة، ولا ينبغي إغفال حتمية الاعتماد على هيكل تنظيمي متعلم يعطي الأولوية لمنهج التعليم المستمر، واعتماد القيادة التحويلية، لضمان نجاح عملية التغير التنظيمي، بالإضافة الى ضرورة إشراك العاملين في القرارات المتخذة، وتوفير الفرص لإظهار إبداعهم ومشاركة حماسهم للتغير ليسهل التغلب على مقاومة التغير والمشاكل المرتبطة به فحسب، بل ستزداد أيضا القدرة على التكيف معه داخل القطاع،

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة النظرية

❦ التغير التنظيمي هو كنظام ديناميكي يشمل التغيرات الهيكلية، التكنولوجية، البشرية، والثقافية، ويتطلب تفاعلا اجتماعيا لتحقيق التوازن بين القوى الدافعة والممانعة، وينظر إليه كعملية تكيف واستجابة للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، يتماشى مع نظرية النظم ونظرية التغير المخطط.

❦ يتأثر التغير التنظيمي بالعلاقات السلطوية، والديناميكيات الاجتماعية، الثقافة التنظيمية، كما تلعب القيادة والثقافة التنظيمية دورا هاما في تشكيل مواقف الموظفين، قد يتطلب إعادة هيكلة العلاقات

الداخلية لتحقيق التوازن الاجتماعي، الامر الذي أشار اليه نموذج لوين للتغير (مراحل التجميد، التغير، إعادة التجميد) ونظرية شاين للثقافة التنظيمية.

❦ العوامل الداخلية التي تؤثر في التغير التنظيمي هي (القيادة، الثقافة، الموارد البشرية، التعلم، التمكين والمشاركة) والخارجية (التكنولوجيا، التغيرات الاقتصادية، المنافسة)، حيث تعزز القيادة التحويلية والثقافة الداعمة التكيف، بينما تعيق كثافة المركزية والقيم التقليدية عملية التغير التنظيمي، خاصة في السياقات الجماعية.

❦ تعزز استراتيجيات إدارة التغير من الالتزام العاطفي والمعياري بالتغير، لكن يتطلب تكيف هاته الاستراتيجيات حسب السياق الثقافي والتنظيمي.

❦ تنشأ مقاومة التغير من الخوف من فقدان السيطرة والسلطة، وانخفاض الالتزام النفسي، أو عدم الثقة في القيادة، وتقلل المقاومة من خلال استراتيجيات التواصل، التمكين والمشاركة،، والتدريب المستمر، مع أهمية الثقافة التنظيمية في تقليل الحواجز النفسية وهو ما أشار اليه نموذج لوين للقوى الدافعة والممانعة.

❦ تشمل ميكانزمات التطوير التنظيمي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتحسين العمليات، والتحول الرقمي، حيث يعزز التدريب على المهارات الرقمية والابتكار المرونة التنظيمية، بينما تتطلب السياقات ذات المركزية العالية بنية تحتية تكنولوجية قوية وتغير ثقافي.

❦ تسهم إدارة الموارد البشرية في التغير عبر ممارسات مثل التدريب، التمكين، والتواصل، التي تعزز الالتزام والمشاركة كوكلاء تغير، بالإضافة الى أهمية القيادة الداعمة في بناء الثقة وتقليل المقاومة، وتكيف الممارسات حسب الثقافة التنظيمية، الامر الذي اشارت اليه نظرية رأس المال البشري.

❦ تظهر التجارب الرائدة في إدارة التغير أن المنظمات الناجحة تعتمد على الإشراف النشط للموظفين، بناء ثقافة تعاونية، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء، مع أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

❦ تنمية الموارد البشرية هي عملية سوسيولوجية تهدف إلى تحسين المهارات، الالتزام، والمرونة عبر التدريب، التمكين، والتعلم التنظيمي، وتعتمد على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتنظيم لتعزيز الأداء.

❦ يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يُشكل المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها وأحد أهم مصادر فاعليتها. تتجلى أهمية هذا العنصر عندما يمتلك مهارات معرفية وقدرات تتوافق مع طبيعة العمل داخل المؤسسة.

❦ تنمية الموارد البشرية ذات أهمية كبرى فهي تسعى كاستراتيجية لتعزيز الإنتاجية، والابتكار، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الكفاءات، ودعم الأهداف التنظيمية..

❧ يشكل العنصر البشري العامل الرئيسي لتحقيق نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يعتبر المحرك الأساسي لجميع أنشطتها وأحد أهم العوامل المؤثرة في فاعليتها وتطوره.

❧ يمثل الموارد البشرية أحد أثمن أصول المؤسسة، فبدونها لا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة. لذا، يجب على المؤسسات التركيز على تطوير مهارات العاملين وتعزيز كفاءاتهم.

❧ تشمل خصائص تنمية الموارد البشرية التكامل والاستمرارية والتخصيص حسب احتياجات الموظفين، مع متطلبات مثل الدعم الإداري، والثقافة الداعمة والبنية التحتية.

❧ التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يركز على تخصيص الممارسات (تدريب، تمكين، تعلم، تطوير المسار المهني) لتلبية احتياجات الشرائح المختلفة، مع أهمية ربط الممارسات بالأهداف التنظيمية لتعزيز الأداء.

❧ يعتبر التدريب، تطوير المسار المهني، التعلم والتمكين، أساليب تنمية بشرية أساسية لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

❧ التحولات الحديثة في تنمية الموارد البشرية تشمل اعتماد التكنولوجيا الرقمية، التدريب على المهارات الرقمية، والتركيز على التعلم المستمر، مع الحاجة إلى تكييف هذه التحولات حسب السياقات الثقافية لضمان القبول.

❧ تشمل التحديات الناشئة لتنمية الموارد البشرية مقاومة التغير، والفجوات الرقمية، وانخفاض الالتزام النفسي في التغيرات الصعبة، مع الحاجة إلى استراتيجيات لتعزيز الثقة وتقليل الحواجز الثقافية والنفسية.

نتائج الدراسة التطبيقية

❧ اشارت نتائج الدراسة الى ان المتوسط الحسابي للتغير التنظيمي كانت 4.0464، مع انحراف معياري منخفض قيمته 0.34947 ما يشير إلى اتجاه إيجابي مقبول وتقارب في تقييمات الموظفين للمتغير، كما يعكس قبولاً واسعاً للتغيرات التنظيمية المحدثة في الجامعات خاصة في الهيكلية، وهي تعكس أيضاً تنفيذ مخططات التغير التنظيمي ضمن مؤسسات التعليم العالي بما يتماشى مع الاستقرار والكفاءة الإدارية .

❧ أظهرت نتائج التحليل الوصفي في الدراسة الميدانية اتجاه موجب لآراء العينة المبحوثة حو التغير الهيكلي عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي للبعد المعبر في قيمة 3.9601 مع انحراف معياري 0.53652 وهو الأعلى بين الأبعاد، ما يشير إلى تقارب نسبي في تصورات العينة المبحوثة لكن مع تباين متوسط بسبب توسعات الجامعات ومقاومة متوقعة للتنفيذ يعكس تحديات محتملة اثناء عملية اجراء التغيرات الهيكلية، مثل إعادة توزيع المهام، مما يتطلب استراتيجيات لتقليل المقاومة كالاعتماد على الثقافة التنظيمية.

❧ أشار التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الى وجود اتجاه موجب لمفردات العينة اتجاه عبارات بعد التغير التكنولوجي عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 4.2628 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.41893 الامر الذي يعكس تقارباً في التصورات بين الموظفين، ونجاحاً مقبولاً في التغيرات التي تمس الرقمنة والتطوير التكنولوجي أي وجود تحسين في البنية التحتية .

❧ عبرت قيمة المتوسط الحسابي للتغير البشري 3.9234 (الأضعف بين الأبعاد) عن قبول متوسط لعبارات البعد من طرف العينة المبحوثة، مع انحراف معياري معتدل 0.40629 ، ما يشير إلى تحديات في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية تواجهها المؤسسات الجامعية محل الدراسة، خاصة منها الجامعات الفتية مثل قسنطينة 03 بالإضافة الى إشارة النتائج الى وجود بعض المقاومة من ذوي الاقدمية العالية . ما يحتم وجود حاجة ماسة لبرامج تدريب شاملة تستهدف جميع الفئات لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية .

❧ أشار التحليل الوصفي الى اتجاه مقبول لعبارات بعد التغير الثقافي عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 4.0388، مع انحراف معياري 0.53456، يعكس وجود بعض التباين في الآراء قد يعود الى اختلاف التقييمات في تبني الثقافة التنظيمية، يمكن تجاوز ذلك بتعزيز الثقافة المشتركة عن طريق ورش العمل المشتركة .

❧ عبرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة عن اتجاه مقبول وموجب وتقارب في وجهات النظر لدى موظفي إدارة جامعة قسنطينة 01 ، جامعة قسنطينة 02، عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر حول أساليب تنمية الموارد البشرية عبرت عنها قيمة المتوسط الحسابي 3.8412، مع انحراف معياري منخفض 0.38218 ما يشير إلى كفاءة نسبية في أساليب التنمية المتبعة، لكنه يتطلب شمولية تمس جميع الأصناف المهنية.

❧ عبرت قيمة المتوسط الحسابي 3.8368، والانحراف معياري وهي الأدنى بين الأبعاد 0.26220 لبعد التدريب عن اهتمام كبير ببرامج التدريب الداخلي والخارجي، مع تقارب في اتجاهات المبحوثين حول فحوى البرامج ما يشير إلى نجاح السياسات فيما يخص التدريب، الا انه يجب توسيعه ليشمل المهارات الرقمية لمواكبة التغيرات. التكنولوجية خاصة .

❧ كما اشارت الاحصائيات الميدانية الى اتجاه مقبول لأفراد العينة نحو التعلم التنظيمي عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 3.8520، مع انحراف معياري 0.60150، الامر الذي يشي الى وجود وعي عالي بتبادل المعرفة في البيئة الأكاديمية، لكن مع تباين الاتجاهات بسبب المبادرات الفردية غير المنظمة مما يتطلب إنشاء منصات مشتركة للتعلم لتعزيز التعاون التنظيمي .

❧ اشارت قيمة المتوسط الحسابي 3.6838 للتمكين وهي الأدنى بين الأبعاد مع انحراف معياري مرتفع نسبياً 0.66898 عن اتجاه مقبول نحو عبارات البعد، لكن تشتت القيم يعكس قيوداً حول مساحات الحرية والاستقلالية المهنية الأمر الذي يمكن أن يرتبط بالمركزية الإدارية، ما يلزم توسيع تفويض السلطة لتكييف العمل مع متطلبات التسيير الحديثة.

❧ اشارت القيم الوصفية للبيانات عن متوسط حسابي قريب للمرتفع لبع تطوير المسار المهني عبرت عنه قيمته وهي الأعلى بين الأبعاد 3.9965 مع انحراف معياري 0.58426، ما يشير إلى اهتمام مؤسسي بتنمية المسار المهني للموظفين، وتوظيف الترقيات كحوافز للعمل لكن ارتفاع التباين في الاتجاهات قد يعبر عن وجود عدم توازن بين الأصناف التي مستها الترقيات ما أدى إلى جمود لبعض الأصناف، هذا التباين يتطلب مراجعة للتشريعات الوطنية للقانون الوظيف العمومي خاصة لضمان عدالة في الترقيات .

❧ عبرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي الشامل وأساليب تنمية الموارد البشرية المقدرة بـ 0.572 ذات الدلالة المعنوية ($p=0.000 < 0.05$) عن وجود علاقة طردية موجبة قوية، تشير إلى دور التنمية كمحرك للتغير وهو ما يدعم نموذج لوين للتغير Lewin's Change Model حيث تساعد التنمية في تسريع مسار التغير.

❧ عبرت مصفوفة الارتباط بين التغير الهيكلي وأساليب تنمية الموارد البشرية عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع جميع أبعاد المتغير التابع عبرت عنها قيم معامل بيرسون على التوالي: التدريب: 0.19 ($p=0.000$)، التعلم التنظيمي: 0.350 ($p=0.000$)، التمكين: 0.332 ($p=0.000$)، تطوير المسار المهني: 0.187 ($p=0.000$) تشير هاته القيم إلى الحاجة لربط التدريب، الاستقرار الوظيفي بالتغيرات الهيكلية .

❧ اشارت مصفوفة الارتباط بين التغير التكنولوجي وأساليب تنمية الموارد البشرية عن وجود علاقة بين التغير التكنولوجي وجميع أبعاد التنمية البشرية عبرت عنها قيم بيرسون على التوالي: التدريب: 0.149 ($p=0.007$)، التعلم التنظيمي: 0.255 ($p=0.000$)، التمكين: 0.264 ($p=0.000$)، تطوير المسار المهني: 0.372 ($p=0.000$).

❧ كما عبرت مصفوفة الارتباط بين التغير البشري وأساليب تنمية الموارد البشرية على وجود علاقة ارتباط موجبة بين البعد وجميع أبعاد المتغير التابع عبرت عنها قيم معامل الارتباط بيرسون على التوالي: التدريب 0.184 ($p=0.001$)، التعلم التنظيمي: 0.334 ($p=0.000$)، التمكين: 0.483 ($p=0.000$)، تطوير المسار المهني 0.153 ($p=0.000$).

❧ بينت مصفوفة الارتباط بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية وجود علاقة طردية موجبة بين التغير الثقافي وأساليب تنمية الموارد البشرية عبرت عنها قيم معامل الارتباط بيرسون على التوالي:

التدريب 0.237 (p=0.000) ، التعلم التنظيمي: 0.426 (p=0.000) ، التمكين: 0.495 (p=0.000) ، تطوير المسار المهني: 0.138 (p=0.000)

❦ وجود اثر للتغير الهيكلي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، من خلال وجهة نظر عينة الموظفين بالجامعات نحل الدراسة، مع علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة $R=0.388$ ، $R^2=0.150$. لكن R^2 المنخفض يشير إلى تأثير محدود، يمكن ان يعود ذلك إلى عوامل أخرى مثل مقاومة التغير، مما يستدعي هياكل أكثر مرونة، فالقيادة الفعالة تعتمد على التكيف مع الديناميكيات الفريقية .

❦ وجود اثر للتغير التكنولوجي على أساليب تنمية المواد البشرية في قطاع التعليم العالي من وجهة نظر موظفي الجامعات محل الدراسة، مع علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة $R=0.383$ ، $R^2=0.147$ ، لكن R^2 المنخفض يشير إلى فجوة رقمية، تتطلب زيادة للأتمتة وتوين رقمي أعلى .

❦ وجود اثر للتغير البشري على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي من وجهة نظر موظفي الجامعات محل الدراسة، مع علاقة إيجابية متوسطة $R=0.433$ ، $R^2=0.188$ تدعم هاته النتيجة نظرية رأس المال البشري، لكن R^2 يشير إلى ان التأثير البسيط للعنصر البشري قد يتطلب مزيدا من التحفيز المادي لزيادة دوره المؤسسي .

❦ وجود اثر للتغير الثقافي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي ، من وجهة نظر موظفي جامعة قسنطينة 01، جامعة قسنطينة 02، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، مع أقوى علاقة إيجابية $R=0.478$ ، $R^2=0.229$ ، الامر الذي يتوافق مع نموذج شاين، لكن التباين غير المفسر يشير إلى وجود عوامل خارجية. ، لا ان هاته القيم تشير الى أهمية الثقافية التنظيمية في عملية التغير التنظيمي .

❦ وجود فروق في اثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية تعزى الى متغيرات ديمغرافية من وجهة نظر موظفي قطاع التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة، اشارت اليها بيانات تحليل الاعتدال (PROCESS Macro) حيث أشار تحليل الاعتدال الى وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤسسة $B=0.1339$ ، $T=2.3451$ ، $p=0.0196$ ، وهي أقوى في قسنطينة 03 صالح بوبنيدر (Effect=0.7925) .

❦ ووجود فروق دالة تعود الى متغير الصنف المهني $B=-0.1053$ ، $T=-2.4496$ ، $p=0.0148$ ، وهي أقوى لدى صنف اطار (Effect=0.7450)، بالإضافة الى وجود فروق دالة تعزى الى متغير الاقدمية $B=-0.1580$ ، $T=-1.9827$ ، $p=0.0482$ ، وهي أقوى لصنف الموظفين من ذوي الاقدمية الأقل من 10 سنوات بتأثير (Effect=0.7750) الامر الذي يشير وجود مقاومة للتغير من أصحاب الخبرة المهنية الأعلى، كما شار تحليل الاعتدال الى عدم وجود فروق دالة لاثر المتغير المستقل على المتغير التابع تعزى الى : الجنس، السن، المستوى الدراسي: غير دالة (p>0.05)

❧ وجود اثر للتغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي من وجهة نظر موظفي جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر، مع علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية $R^2=0.580$ ، $R^2=0.336$ ، وهي بيانات تدعم نموذج لوين لمراحل التغير الثلاثة، مع وجود تأثير اقوى لبعد التغير الثقافي والبشري، لكن قيمة معامل التحديد المنخفضة R^2 تشير إلى عوامل أخرى .

❧ تشير دراستنا الميدانية الى غياب نظم موضوعية للحوافز حيث يرتبط نظام الأجور بما حددته المديرية العامة للوظيف العمومي، الامر الذي من شأنه خلق نمطية وروتين عام لا يتوافق مع العدالة التنظيمية، كما لا يحقق دعم لمعايير الاستثناء والتميز الذي قد تخلقه بعض الكفاءات.

❧ من خلال ما قدمه الموظفون من ملاحظات اثناء قيامنا بتوزيع الاستبيان فإننا لاحظنا وجود ثقافة تنظيمية يعلو فيها الهدف الفردي على الهدف العام للمؤسسة والذي يمكن ارجاع وجود مقاومة لعملية التغير التنظيمي اليها.

❧ اعتماد المركزية بشكل تتفاوت حدته بين المؤسسات محل الدراسة جعل من عمليات المشاركة الوظيفية والتمكين خاضع لمحدودية المساحة الضيقة المسموح بها، خاصة وان مخططات العمل تحدد بشكل أساسي ضمن مجالس الإدارة بالمؤسسات محل البحث.

❧ ضعف التكوين الموجه لتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، خاصة وانه لا يتعدى 50% من تعداد الموظفين كما لاحظنا من خلال تحليلنا وتبعنا لمساره ضمن الفصل الرابع بمؤسسات الدراسة انه يتمحور حول تكوين الإطارات في محاور محددة كتسيير النفقات والقانون العضوي المتعلق بقانون المالية، ويضعف تركيزه على تكوين وتحسين المستوى للفئات المهنية الأخرى خاصة في السنوات الأربع الأخيرة.

❧ عدم اعتماد خطط عمل واضحة يتم فيها عقد اجتماعات عامة لتحديد برامج التغير التنظيمي المعتمدة، وذلك يمكن ارجاعه الى طبيعة التغير في حد ذاته والذي يبني من خلال مخططات وزارية.

❧ تأثير غياب الحوافز المادية على مقاومة الافراد لمعطيات التغير التنظيمي المفروضة ضمن مؤسسات التعليم العالي، الامر الذي من شأنه زيادة حدته خاصة في الفئات المهنية ذات الاقدمية او الصنف الوظيفي الأدنى، والذي عبرت عنه قيم الاعتدال في الدراسة الميدانية الحالية.

❧ وجود وعي عام لدى موظفي القطاع بأهمية الرقمنة والاتجاه نحو التحسين التكنولوجي من جودة الحياة الوظيفية وجودة الخدمة المقدمة، والتي تم ملاحظتها عبر مكاتب المؤسسات محل الدراسة.

❧ ملاحظة شغور وفجوة في برامج التكوين من ناحية التركيز على التأهيل الرقمي والرفع من الكفاءة الرقمية لدى موظفي القطاع.

❧ تركيز اهتمام الموظفين بعمليات الترقية المتأخرة، مع ضعف تطوير المسار المهني الذي سببته قيود الوظيف العمومي خفض من وتيرة التغير التنظيمي ومن عمليات استقطاب وكلاء التغير.

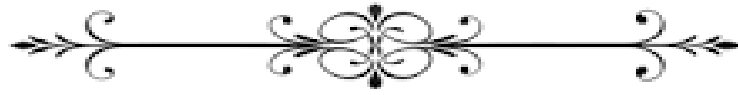
❧ وجود هوة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة بين ما تتبناه قيادة الجامعة وموظفيها.

❧ النمطية التنظيمية التي قد تخلقها أساليب العمل العتيقة من طرف قدماء الموظفين ومحدودية كفاءتهم، واكتفاءهم بطرق العمل التقليدية قد يحد من ابداعات وطاقات الكفاءات الفتية والتي لاحظنا من خلال تحليل البيانات تبنيها لقيم التغير بشكل اسرع من غيرها.

توصيات الدراسة

- ❖ ضرورة غرس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ربطها بحوافز مادية ومعنوية.
- ❖ استغلال التنظيمات غير الرسمية لتشجيع الولوج في عمليات التغير التنظيمي المبرمجة ضمن المؤسسة.
- ❖ تعزيز وتشجيع العمل ضمن فرق لتسهيل عملية تبادل المعرفة التنظيمية.
- ❖ بناء خبرة تنظيمية مشتركة تستند على التجارب الناجحة.
- ❖ اعتماد أساليب الاستشراف التنبؤ من اجل معالجة الأخطاء والخلل وعامل المفاجأة اثناء تنفيذ عمليات ومخططات التغير التنظيمي.
- ❖ ضرورة تبني قيم التحول الرقمي خاصة عند تحديد مضامين وبرامج التدريب والتطوير الموجهة لتعزيز الكفاءة، مع التركيز على الذكاء العاطفي لتقليل مقاومة التغير.
- ❖ تعزيز التنمية البشرية كمحرك هام للتغير، واستثمارها خاصة في استراتيجيات الاستجابة للأزمات من خلال تطوير خطط زيادة المرونة والتكيف اثناء الطوارئ.
- ❖ استدامة المورد البشري من خلال التكوين والتدريب والتطوير المستمر خاصة الامر الذي يقلل من الإرهاق الذي يخلفه العمل الإداري خاصة في قطاع التعليم.
- ❖ خلق خلية متابعة عملية التغير من شأنها ربط الأهداف العامة للمؤسسة بأهداف الموظفين.
- ❖ تكييف عمليات التغير مع متطلبات العمل الفعلية.
- ❖ تحديد معايير موضوعية من شأنها رفع الحوافز وتطوير المسار المهني لدى الموظفين الإداريين للجامعة.
- ❖ تعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لتسهيل عملية تبني قيم التغير التنظيمي.
- ❖ تعزيز مشاركة الموظفين في عملية التغير التنظيمي من خلال توسيع دائرة المشاركة التنظيمية والتمكين في اتخاذ القرارات، الامر الذي من شأنه تقليل المقاومة.
- ❖ معالجة نشاطات العمل بشكل تشاركي الامر الذي من شأنه تحفيز الموظفين معنويا، ما يزيد من مستوى انتمائهم لمؤسساتهم الامر الذي قد يخفف مستويات المقاومة اثناء احداث التغير التنظيمي.

- ❖ اعتماد التحليل التنبئي والبرامج التكوينية الذكية في عملية تكوين الموظفين، خاصة وان مؤهلات العنصر البشري وقدرته على التعلم تختلف من موظف الى اخر.
- ❖ استخدام البيانات لتصميم برامج التطوير، مع النظر في الفجوة بين البحث والتطبيق، والتركيز على تكوين الإدارة الدنيا خاصة ضمن المؤسسات محل الدراسة.
- ❖ تحديد منهجية ومخططات واضحة ومعروفة في عملية التغير التنظيمي لتفادي عنصر المفاجأة او سوء التنفيذ.
- ❖ اعتماد أجهزة خاصة للاستماع الى مقترحات وشكاوى الموظفين ومحاولة حلها، لتفادي تفاقمها ما قد يجعل منها عائقا امام تحقيق اهداف التغير التنظيمي المخطط لها.
- ❖ توسيع قنوات الحوار والمشاركة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا.
- ❖ التركيز على الاستقرار الإداري والأمان الوظيفي لدى الموظفين، وتعزيزه من خلال رفع مستويات الثقة الممنوحة ما من شأنه تخيف مستويات المقاومة.
- ❖ تعزيز البنية التحتية للمؤسسات الجامعية وتوسيع استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ❖ ضرورة توسيع التداخل والتعاون بين مؤسسات المحيط الاجتماعي والاقتصادي للجامعة في عمليات التكوين والتدريب الموجه للموظف الإداري.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

المراجع العربية

المراسيم

1. الجريدة الرسمية. (1994). المرسوم التنفيذي رقم 94-213 المؤرخ في 18 أوت 1994. الجريدة الرسمية، العدد 55.
2. الجريدة الرسمية. (1996). المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996. الجريدة الرسمية، العدد 16.
3. الجريدة الرسمية. (1997). المرسوم الوزاري رقم 136 المؤرخ في 12 ديسمبر 1997: تسمية جامعة الأخوة منتوري. الجريدة الرسمية، العدد 87.
4. الجريدة الرسمية. (1998). المرسوم التنفيذي رقم 98-386 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998 المتعلق بسير عمل جامعة قسنطينة. الجريدة الرسمية، العدد 91.
5. الجريدة الرسمية. (1999). المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999. الجريدة الرسمية، العدد 23.
6. الجريدة الرسمية. (2003). المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أغسطس 2003: تحديد مهام الجامعات الجزائرية، تنظيمها، وإجراءات سيرها. الجريدة الرسمية، العدد 51.
7. الجريدة الرسمية. (2006). الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006. الجريدة الرسمية، العدد 46.
8. الجريدة الرسمية. (2011). المرسوم التنفيذي رقم 11-402 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011. الجريدة الرسمية، العدد 66.
9. الجريدة الرسمية. (2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020. الجريدة الرسمية، العدد 43.
10. وزارة التعليم العالي. (2014). القرار رقم 14/14 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014. <https://www.mesrs.dz>

الكتب

11. إنجرس، موريس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. دار القصة للنشر.
12. الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2008). القاموس المحيط مرتب ترتيباً أبجدياً وفق أوائل الحروف. دار الحديث.
13. المشهداني، سعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي (الطبعة الثالثة). دار الكتب.
15. غربي، علي. (2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية (الطبعة الثانية). منشورات مخبر علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1.
16. عبد الله، معتز سيد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية (الجزء الأول). مكتبة الأنجلو المصرية.
17. ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
18. مختار، حسن محمد أحمد محمد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات (الطبعة الأولى). الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

المجلات العلمية

19. بحاش، وفاء. (2024). التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، 9(2).
20. بشتة، حنان، وبوعموشة، نعيم. (2020). الصديق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، 3(2)، 117-122.
21. بلخيري، مراد. (2020). مجالات الدراسة وحدودها في البحوث السوسيولوجية. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 6(2).
22. بليه، لحبيب. (2015). الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية. مجلة الراصد العلمي، 32(1).
23. بن عبد العزيز، فطيمة، ونشيدة، معزوز. (2011). التغير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 4(4).
24. بن سالم، ميساء مصطفى، والبدارين، رقية قاسم. (2016). دور عملية التدريب في التغير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في إربد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(3).

25. بودرجة، رمزي، ورزنيق، حنان. (2019). مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية بالجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 2(1).
26. بوزعيب، بريزة. (2022). الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر. مجلة جودة الخدمة العمومية، 5(2).
27. بوعدلة، سارة. (2024). حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتطوير الشركات الناشئة: مع الإشارة إلى تجارب بعض حاضنات الأعمال في الجزائر. *Journal of Management, Organizations and Strategy (JMOS)*, 6(3).
28. بوطورة، فضيلة، وقرامطية، هينة، وسمايلي، نوفل. (2019). دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والأهمية. مجلة الإبداع، 9(1).
29. بريطل، فطيمة الزهراء. (2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية، 1(2).
30. تركي، حسان. (2017). التغير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقاربة سوسيولوجية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 24(2).
31. خلاف، فاتح. (2021). أثر مسرعات الأعمال على دور المؤسسات الناشئة: "ألجيريا فنتور" أنموذجاً - قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي رقم 20-356. قانون الأعمال، 6(4).
32. خلف الحسبان، لانا خالد. (لا تاريخ). التغير التنظيمي ومقاومة التغير. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(52).
33. رمضان، إيمان، وزيان، خولة. (2011). دور حاضنات الأعمال الجامعية في إرساء الاقتصاد الدائري: دراسة ميدانية على حاضنات الأعمال الجزائرية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 11(1).
34. عز الدين، عبد الرؤوف. (2016). أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغير التنظيمي: دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 16.
35. عمارة، سلمى، وبارك، نعيمة. (2019). حاضنات الأعمال مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة حاضنات الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية للولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 3.
36. قادري، عبد الحفيظ. (2019). طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج SPSS وLisrel، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية). مجلة دراسات نفسية وتربوية، 8(1).
37. طاهر، عبد الكريم مزعل، وحامد جمال، دنيا. (2020). دور التغير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي في هيئة السياحة/بغداد. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة، 25(2).
38. الحسنية، سمير، والشرفاوي الجزائري، معاذ، ومنصور، هديل. (2014). واقع إدارة التغير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها: دراسة ميدانية، جامعة دمشق. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 36(6).
39. حاند، صورية، ومناصرية، صبرينة. (2018). نظام ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري: تقرير خلية ضمان الجودة لجامعة الجزائر 2 للسنة الجامعية 2017-2018 نموذجاً. مجلة التربية والصحة النفسية، 17(2).

أطروحات

40. برباش، توفيق. (2016/2015). التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات، سطيف [أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية]. جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر.
41. بوزدرة، أكرام. (2021/2020). دور التغير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي: دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، قالمة [أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.
42. بوديب، دنيا. (2022/2021). مساهمة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغير التنظيمي: دراسة حالة مجمع صيدال [أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.
43. بشته، حنان، وبوعموشة، نعيم. (2020). الصديق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، 3(2)، 117-122. (ملاحظة: هذا مرجع مجلة، لكن أدرجته للكالمالية إذا كان جزءاً من القائمة الأوسع).

44. حمصي، سعيدة. (2019/2018). التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الجرار الفلاحية ETRAG بقسنطينة [أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل]. جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
45. سماتي، حاتم. (2018/2017). واقع مقاومة التغير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين [أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل]. جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
46. الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات بغزة [رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
47. قريشي، الزهرة. (2021/2020). التغير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل وعلاقته بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي [أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والإتصال]. جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
48. علاوي، عبد الفتاح. (2013/2012). أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط [أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.
49. دشة، علي. (2021/2020). تنمية الموارد البشرية كمدخل للارتقاء بجودة الخدمة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، وحدة تبسة [أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.
50. هبال، عبد المالك. (2016/2015). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام LMD في جامعات من الشرق الجزائري [أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية]. جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر.
51. حمادو، عبد الله. (2020/2019). أثر التغير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية [أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

المصادر الإلكترونية

52. الجامع. (2025). التغير. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->
53. تسيير الموارد البشرية. (2025). تسيير الموارد البشرية. [ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1/](https://portailjuridique.esi.dz/%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A/%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9)
54. جامعة الجزائر 3. (2025). دار المقاولاتية. https://www.univ-alger3.dz/?page_id=3292
55. جامعة قسنطينة 01 الأخوة منتوري. (2025). دليل الجامعة-2013-01-21-15-27. <https://www.unc.edu.dz/index.php/fr/2013-01-21-15-27>
56. جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري. (2025). الدليل الإحصائي للجامعة. [57/presentation-de-l-universite/95-rectorat](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Guide%20de%20l'universite%CC%81%202021-2022.pdf)
57. جامعة قسنطينة 03 صالح بونيندر. (2025). نبذة عن الجامعة-constantine3.dz/ar/%d8%ad%9%88%d9%84/#top
58. جامعة قسنطينة 03 صالح بونيندر. (2025). ريادة الأعمال بجامعة قسنطينة 03-constantine3.dz/ar/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/
59. موسوعة التشريع المدرسي الجزائري. (2025). تعليمية: تحسين المستوى وتجديد المعلومات. <https://drive.google.com/file/d/1K13OvXmdLc1KjY-aaAA8bUfqXVJZA5TY/view>
60. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2025). الندوة الوطنية للجامعات/2025/07/03. <https://www.mesrs.dz/index.php/2025/07/03>

61. Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1–9. <https://doi.org/10.1177/1847979017737012>
62. BURAK, M., & UZUNÇARŞILI, Ü. (2022). The effect of organizational development interventions on organizations. *Livre de Lyon*.
63. Chauhan, S., & Puhan, A. (2025). Human capital valuation and economic resilience: A theoretical framework for workforce investments in the disruptive era. *Book Rivers*.
64. Cunha, M., Clegg, S., Gaim, M., & Giustiniano, L. (2022). Designing organizations. *Elgar Introductions to Management and Organization Theory*. Edward Elgar Publishing.
65. Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance. *Pearson Education*.
66. Hussain, S. (2025). From labor to algorithms: The economic and workforce effects of AI automation. *Book Rivers*.
67. Jackson, S. E. (2013). Behavioral perspective of strategic human resource management. In *Encyclopedia of management theory* (pp. 1–5). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n28>
68. Leroy, F. (2000). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. HEC Paris. <https://pastel.hal.science/pastel-00918756>
69. McGuire, D. (2011). Human resource development: Theory and practice. SAGE Publications.
70. Mills, J., Dye, K., & Mills, A. J. (2008). Understanding organizational change. *Routledge. Library of Congress 'Routledge'*.
71. Paritosh, M., & Balvinder, S. (2021). Human resource management for organisational change. *Taylor & Francis Group*.
72. Poole, M. (2011). Organizational change: Creating change through strategic. *Organizational change: Creating change through strategic human resource management*
73. Sharma, B. (2025). Artificial intelligence and predictive analytics in workforce financial. *Book Rivers*.
74. Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312. <https://doi.org/10.1080/13678860110059311>
75. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2008). Foundations of human resource development (Hardcover ed.). *Berrett-Koehler Publishers*.
76. Swanson, R. A. (2021). Foundations of human resource development (3rd ed.). *Berrett-Koehler Publishers*.
77. Tsounis, A., & Xanthopoulou, D. (2024). Social capital theory. In K. Hutchings, S. Michailova, & A. Wilkinson (Eds.), *A guide to key theories for human resource management research* (pp. 261–267). *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.00033>
78. van Bakel, M., & Horak, S. (2024). Social capital theory. In K. Hutchings, S. Michailova, & A. Wilkinson (Eds.), *A guide to key theories for human resource management research* (pp. 261–267). *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.00033>
79. Wilson, J. P. (2012). Human resource development (3rd ed.). *Kogan Page*.

80. Abbas, A., Ekowati, D., Suhariadi, F., & Anwar, A. (2022). Human capital creation: A collective psychological, social, organizational, and religious perspective. *Journal of Religion and Health*. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01665-8>
81. Abu Bakir, S. (2019). Human resources development strategy and its role in promoting employees' strategic thinking competencies: A study at Jordanian information technology companies. *European Scientific Journal*, 15.(4)
82. Adeniji, A., Osibanjo, O., & Abiodun, A. (2013). Organizational change and human resource management interventions: An investigation of the Nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 139–154. <https://doi.org/10.5937/sjm8-3712>

83. Akavova, A., Temirkhanova, Z., & Lorsanova, Z. (2023). Adaptive learning and artificial intelligence in the educational space. *E3S Web of Conferences*, 451, 06011.
84. Akbari, H., & Rasouli, R. (2022). The effect of HRM development strategies on organizational performance in employees of Tehran municipality and prioritization using SEM technique. *International Journal of Social Humanities and Administrative Sciences*, 8,(54)
85. Akkermans, J., & Rodrigues, R. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: Key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–465.
86. Al Balushi, F., Ateeq Ali, A., & Alzoraik, M. (2022). The impact of forecasting strategy and training and development strategy on preparing leadership competencies administrative support in the Sultanate of Oman. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 3(1), 34–41. <https://doi.org/10.46988/IJIHRM.03.01.2022.005>
87. Alabi, K., Adedeji, A., Mahmuda, S., & Fowomo, S. (2024). Predictive analytics in HR: Leveraging AI for data-driven decision making. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 7,(4)
88. Al-Awar, K. (2019). Role of organizational change in developing team performance and support positive work environment. *International Journal of Business and Management*, 14,(6)
89. Al-bataineh, O., Ta'amneh, M., & Alrousan, A. (n.d.). The effects of empowerment and leader–member exchange (LMX) on organizational commitment of local administration in Jordan. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 3,(2)
90. Al-Shammari, M., Al Bin Ali, F., AlRashidi, M., & Albuainain, M. (2025). Big data and predictive analytics for strategic human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Computing and Digital System*, 17,(1)
91. Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(8445). <https://doi.org/10.3390/su13158445>
92. Allegretti, S., Seidenstricker, S., Fischer, H., & Arslan, S. (2021). Executing a business model change: Identifying key characteristics to succeed in volatile markets. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3, 21–33. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00020-x>
93. Allen, D., & Fifield, N. (1999). Re-engineering change in higher education. *Information Research*, 4,(3)
94. Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13,(3)
95. Aninkan, D. (2018). Organizational change, change management, and resistance to change – An exploratory study. *European Journal of Business and Management*, 10,(26)
96. Andreij Rieg, N., Gatersleben, B., & Christie, I. (2021). Organizational change management for sustainability in higher education institutions: A systematic quantitative literature review. *Sustainability*, 13(13), 7299. <https://doi.org/10.3390/su13137299>
97. Androniceanu, A., Sabie, O.-M., Georgescu, I., & Drugău-Constantin, A.-L. (2023). Main factors and causes that are influencing the digital competences of human resources. *Administrație și Management Public*, 41.
98. Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 13,(22)
99. Aphelele Nkomo, A., & Marnewick, C. (n.d.). Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework. *South African Journal of Information Management*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1259>
100. Aravopoulou, E. (2016). Organizational change: A conceptual and theoretical review. *Organizational Change: A Conceptual and Theoretical Review*, 10,(1)
101. Armenakis, A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2015). Research in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development*, 12. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(99\)12005-6](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(99)12005-6)
102. Arvind Goswami. (2018). Human resource management and its importance for today's organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15,(3)
103. Atiyah, S., & Turki, A. (2024). The impact of digital human resources management on organizational ambidexterity through human capital as an interactive variable in Iraqi telecommunications companies. *International Journal of Professional Business Review*, 9,(7)

104. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
105. Bahuguna, P., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2022). Two-decade journey of green human resource management research: A bibliometric analysis. *Green Human Resource Management Research*.
106. Balgobin, R., & Pandit, N. (2001). Stages in the turnaround process: The case of IBM UK. *European Management Journal*, 19(3), 301–316. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00028-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00028-8)
107. Bamford, D. (2007). A case-study into change influences within a large British multinational. *Journal of Change Management*, 6(2), 181–191. <https://doi.org/10.1080/14697010600719841>
108. Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2018). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>
109. Barratt-Pugh, L., & Bahn, S. (2015). HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of Management & Organization*, 21, 345–358. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.95>
110. Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26.(4)
111. Benessalah, N. (2020). Leveraging career development and management support to foster organizational citizenship behavior among employees. *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*, 1(1), 4–41.
112. Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4). <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
113. Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). What is social capital? A comprehensive review of the concept. *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480–510.
114. Binu, V., Mayya, H., & Dhar, M. (2014). Some basic aspects of statistical methods and sample size determination in health science research. *AYU*, 35.(2)
115. Bohn, S., & Deutscher, V. (2022). Dropout from initial vocational training – A meta-synthesis of reasons from the apprentice’s point of view. *Educational Research Review*, 35.
116. Bornstein, M., Jager, J., & Putnick, D. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *NIH-PA Author Manuscript*, 33.(4)
117. Burak, M., & Uzunçarşili, Ü. (2022). The effect of organizational development interventions on organizations. *Lyon: Livre de Lyon*.
118. Burhanuddin, N., Ahmad, N., Said, R., & Asimiran, S. (2021). Learning theories: Views from behaviourism theory and constructivism theory. *International Journal of Academic Research in Progressive Education & Development*, 10.(1)
119. Chaudhry, I., Ymbong Paquibut, R., & Tunio, M. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8, 1947549. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
120. Cheong Li, K., & Tak-Ming Wong, B. (2021). Review of smart learning: Patterns and trends in research and practice. *Australasian Journal of Educational Technology*, 37.(2)
121. Cherep, A., Voronkova, V., & Androsova, O. (2022). Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8.(3)
122. Chikobv, P., & Harunavamwe, M. (2022). The role of emotional intelligence and work engagement on nurses’ resilience in public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 20.
123. Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
124. Collado-Soler, R., Trigueros, R., & Aguil, J. (2023). Emotional intelligence and resilience outcomes in adolescent period: Is knowledge really strength. *Psychology Research and Behavior Management*, 16.
125. Daidj, N., & Egert, C. (2017). Towards new coopetition-based business models? The case of Netflix on the French market. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 1471–5201. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0049>
126. Daniel, C. (2019). Effect of organizational change on employee job performance. *Asian Journal of Business and Management*, 7.(1)

127. Darman, Judijanto, L., Harsono, I., & Budiwidjojo Putra, A. (2023). Bibliometric analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 525–534.
128. Deyu, L., & Estacio, J. D. (2024). The evolution of HRM: From personnel management to strategic partner. *Open Access Library Journal*, 11.
129. Diani, R., Hamida, & Sudiarditha, I. R. (2024). The role of human resources in human capital management. *Siber Journal of Advanced Multidisc Research Enhancing Cloud Compliance: A Machine Learning Approach*, 2(1), 145–159.
130. Drew, G. (2010). Issues and challenges in higher education leadership: Engaging for change. *The Australian Educational Researcher*, 37.(3)
131. Edgardo, R., & Bravo Orellana. (2015). Deskillling, up-skilling or reskilling? Effects of automation in information systems context. *Twenty-first Americas Conference on Information Systems*.
132. Edmondson, A., & Moingeon, B. (1999). *Learning trust and organizational change*. University of Derby.
133. Eko Purwanto, M., & Hasim, I. (2023). Peran pemimpin dalam perubahan organisasi pendidikan. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 3.(2)
134. Elli Sulistyaningsih. (2023). Improving human resources technology innovation as a business growth driver in the society 5.0 era. *ADI Journal on Recent Innovation*, 4.(2)
135. Endrejat, P., & Burnes, B. (2024). Draw it, check it, change it: Reviving Lewin’s topology change theory and practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 87–112.
136. Ensslin, S., Ensslin, L., Back, F., & Lacerda, R. (2013). Improved decision aiding in human resource management: A case using constructivist multi-criteria decision aiding. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62.(7)
137. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
138. Escandon-Barbosa, D., Salas-Paramo, J., & Moreno-Gómez, J. (2023). Academic reputation quality and research: An analysis of Latin-American universities in the world higher education institution rankings from the perspective of organizational learning theory. *Journal of Further and Higher Education*, 47(6). <https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2176204>
139. Everton Drohomerecki, Sergio E. S. Gouvea da Costa, Edson Pinheiro de Lima, & Paula Andrea da Rosa Garbuio. (2014). Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma: An analysis based on operations strategy. *International Journal of Production Research*, 52(3), 804–824. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.842015>
140. Farahani, M., & Ghasemi, G. (2024). Artificial intelligence and inequality: Challenges and opportunities. *Qeios*. <https://doi.org/10.32388/7HWUZ2>
141. Firman, A. (2023). Knowledge management implementation and human resource development on employee performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1.(10)
142. Ford, J., Lauricella, T. K., Fossen, J., & Riley, S. (n.d.). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
143. Gannon, B., & Roberts, J. (2020). Social capital: Exploring the theory and empirical divide. *Empirical Economics*, 58, 899–919.
144. Gao, Y. (2019). How do firms meet the challenge of technological change by redesigning innovation ecosystem? A case study of IBM. *International Journal of Technology Management*, 80.(4/3)
145. Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 5.(1)
146. Ghofran, A. (2020). Human resource management: The consequences of changes in government management. *International Journal Papier*, 1.(1)
147. Gligorea, I., Cioca, M., Oancea, R., Gorski, A.-T., Gorski, H., & Tudorache, P. (2023). Adaptive learning using artificial intelligence in e-learning: A literature review. *Systematic Review*, 13.(1216)
148. Grant, D., & Yeo, B. (n.d.). A business process reengineering method. *Issues in Information Systems*, 23.(1)
149. Gurwinder. (2025). The future of work: Automation, job displacement, and the gig economy. *Siddhanta’s International Journal of Current Issues*, 1.(1)
150. Halid, H., Hung Kee, D., & Abdul Rahim, N. (2020). Perceived human resource management practices and intention to stay in private higher education institutions in Malaysia: The role of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920950906>

151. Halvachizadeh, Memarzadeh, G., & Mohammadi, N. (2022). Providing a lean human resources management model. *International Journal of Human Capital Urban Management*, 7.(4)
152. Hamlin, B. (2016). HRD and organizational change: Evidence-based practice. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 1.(1)
153. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. (2021). Systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 88(5). <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
154. Hêêlê, S. (2023). L'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel, cas du secteur de l'industrie en Algérie. *Revue de Recherche et Études Scientifiques*, 17(1), 285–302.
155. Hubbard, J. A. (2023). Organizational change: Considering truth and buy-in. *Administrative Sciences*, 13.(3)
156. Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
157. Hwang, E., & Kim, K. (2023). Relationship between optimism, emotional intelligence, and academic resilience of nursing students: The mediating effect of self-directed learning competency. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1182689>
158. Irni Rizka, A., Sumardjo, M., & Kresna Setiadi, I. (2022). Transformational leadership and employee engagement analysis on employee performance readiness to change at human resources development agency. *Journal of Social Science*, 3.(2)
159. Ivanova, O. E., Ryabinina, E. V., & Tyunin, A. I. (2019). Pragmatic constructivism as a soft-methodology of the HRM concept. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(2), 245–253.
160. Jackson, N., & Dunn-Jensen, L. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64.
161. Joshi, D. (2024). HR's role in change management: Investigating how HR departments lead and facilitate organizational change including communication strategies, employee engagement, and overcoming resistance. *Business, Management and Economics Engineering*, 22.(1)
162. Joshi, M. A. (2024). Adaptive learning through artificial intelligence. *International Journal on Integrated*, 7.(2)
163. Kabudi, T., Pappas, I., & Olsen, D. (2021). AI-enabled adaptive learning systems: A systematic mapping of the literature. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2.
164. Kaiway, T. (2025). Addressing the inequalities of automation. *UCLA*.
165. Kamboj, K., & Garg, P. (2021). Teachers' psychological well-being: Role of emotional intelligence and resilient character traits in determining the psychological well-being of Indian school teachers. *Psychological Well-Being of Indian School Teachers*.
166. Kareem, M. (2017). The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 29–50.
167. Kerber, K., & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change. *Organization Development Journal*.
168. Khaw, K., Alnoor, A., AL Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
169. Kiely, R., Sandmann, L. R., & Truluck, J. (2004). Adult learning theory and the pursuit of adult degrees. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 103. <https://doi.org/10.1002/ace.145>
170. Kretschmar, D. (2020). A synoptic view on organizational change theories applied on current developments in the automotive industry. *International Academic Journal*, 1.(1)
171. Krishnamoorthy, B., & D'Lima, C. (2014). Benchmarking as a measure of competitiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4.(3)
172. Kritt, D., & Budwig, N. (2022). The future of constructivist education. *Human Development*, 66(4-5), 295–309. <https://doi.org/10.1159/000526275>
173. Kumpikaite, V. (2010). Human resource development in learning organization. *Journal of Business Economics and Management*, 9.(1)

174. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Khoa. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, Complexity*, 7.(66)
175. Leoni, S. (2025). A historical review of the role of education: From human capital to human capabilities. *Review of Political Economy*, 27(1), 227–244.
176. Liu, H., & Boyatzis, R. (2022). Focusing on resilience and renewal from stress: The role of emotional and social intelligence competencies. *Conceptual Analysis*, 12.
177. Livingston, M., & Cummings-Clay, D. (2023). Advancing adult learning using andragogic instructional practices. *International Journal of Multidisciplinary Perspectives in Higher Education*, 8.(1)
178. Maes, G., & Hootegeem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7). <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
179. Marie Josee, V., & Shisia, A. (2014). An assessment of the organizational culture change on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 6.(18)
180. Mderis, W., Ghada, A., Oweidat, I., Al-Mugheed, K., Abdelaliem, S., Alabdullah, A., & Alzoubi, M. (n.d.). The relationship between emotional intelligence and readiness for organizational change among nurses. *Observational Study*, 103(32). <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000038280>
181. Mishra, N. (2023). Constructivist approach to learning: An analysis of pedagogical models of social constructivist learning theory. *Journal of Research and Development*, 6.(1)
182. Mızrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. <https://orcid.org/0000-0002-3472-394X>
183. Mohammed Diab, G., Safan, S. M., & Bakeer, H. M. (2018). Organizational change readiness and manager's behavior in managing change. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8.(7)
184. Murtonen, M., & Lehtinen, E. (2020). *Adult learners and theories of learning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187464-7>
185. Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185–206.
186. Naveeda, R., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Kaid Al-Swidi, A. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation*, 7(100178). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
187. Niati, D., Efendi Siregar, Z., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: The role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2). <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
188. Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall - or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41, 248–272.
189. Octaviany, R., Sihotang, W., Simarmata, P., Rahman, A., & Muliati, A. (2022). Human resource development strategy as preparation for the Industrial Revolution era 5.0. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(3), 1157–1164. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i3.376>
190. Ofori Appiah, S., & Kofi Boateng, R. (2025). Engagement as a lever: The impact of talent management on turnover intentions at Ghana's Lands Commission. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5.(1)
191. Okwu, O., Enarevba, D. R., Tartibu, L. K., & Oyejide, O. J. (2021). Six Sigma as a strategy for process improvement in Industry 4.0. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 5(8). <https://doi.org/10.46254/SA02.20210523>
192. Oukacha, L. (2024). Human resources management and lean management tools. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences*, 35.
193. Oyniso, Z. (2025). Artificial intelligence and the labour market: Skills transformation and reskilling in the age of automation. *Ilm fan taraqqiyotida raqamli iqtisodiyot va zamonaviy*, 4.(1)
194. Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9.(359)
195. Patrick Bah, M., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(2524). <https://doi.org/10.3390/su16062524>
196. Pesqueux, Y. (2015). *Du changement organisationnel*. HAL Archives.

197. Pimonratanakan, S., & Pooripakdee, S. (2017). The human resource development in the learning organization for the organizational development. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 2(3), 183–192.
198. Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278.(124008)
199. Putri Elisa, Z., Nabella, S., Sabri, Permata Sari, D., & Nurmayunita. (2022). The influence of role perception, human resource development, and compensation on employee performance Universitas Ibnu Sina. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1606–1612.
200. RanaReda, M., Eglal Ahmed, A., & Rasha Ibrahim, E.-S. (2020). Factors influencing career development among nursing staff at Port Said governmental hospitals. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, 191–211.
201. Reinholz, D. L., Corbo, J. C., Dancy, M. H., Finkelstein, N., & Deetz, S. (2016). *Towards a model of systemic change in university STEM education*. Purdue University Press.
202. Renanita, T., & Himam, F. (2020). Organizational change and the human resource challenges in facing technology development. *Digital Press Social Sciences and Humanities*, 5.(10)
203. Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani. (2021). Readiness for organizational change. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 210.
204. Rowden, B. (1993). The role of human resource development in successful, small to mid-sized manufacturing businesses: A comparative case study. *National Research Conference on Human Resource Development*.
205. Saleem, A., Kausar, H., & Deebe, F. (2021). Social constructivism: A new paradigm in teaching and learning environment. *Perennial Journal of History (PJH)*, 2(2), 403–421.
206. Schlegel, D., & Kraus, P. (2020). Robotic process automation as an emerging career opportunity: An analysis of required qualifications and skills. *13th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
207. Serradj, T. (2020). Fondements et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines: Une synthèse littéraire. *Journal of Social Protection Research*, 1.(0)
208. Seufert, S., & Spirgi, J. (2024). Navigating AI transformation: Human resource development strategies for corporate learning. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 17.(4)
209. Shah, N., Bano, S., Saraih, U., Abdelwaheed, N., & Soomro, B. (2024). Developing organizational performance through talent management practices: Employee satisfaction's mediating role in learning organizations. *Developing Organizational Performance*, 30.
210. Shayegana, S., Yavari, N., & Bazrkar, A. (2022). Human resource development practices and organizational performance: Examining the mediating role of transformational leadership style. *Working Papers on Operations Management*, 13(2), 64–85.
211. Somunoğlu İkinci, S. (2014). Organizational change: Importance of leadership style and training. *Management and Organizational Studies*, 1.(2)
212. Steffen, S. (2020). Occupational change: Automation and reskilling risks. *Massachusetts Institute of Technology*.
213. Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(2079). <https://doi.org/10.3390/su13042079>
214. Supriharyanti, E., & Sukoco, B. (2023). Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81.
215. Surabhi, V., Vibhav, S., & Som Sekhar, B. (2020). Improve HR service quality and innovation competency of SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*.
216. Syahputra, A. (2022). Effect of organizational change and development on human resource management. *Baltic Journal of Law & Politics*, 15.(7)
217. Syeda Ayeman Mazhar, Rubi Anjum, Ammar Ibne Anwar, & Abdul Aziz Khan. (2021). Methods of data collection: A fundamental tool of research. *Journal of Integrated Community Health (ISSN: 2319-9113)*, 10.(1)
218. Taherdoost, H. (2021). Data collection methods and tools for research: A step-by-step guide to choose data collection technique for academic and business research projects. *International Journal of Academic Research in Management*, 10.(1)
219. Terfa, M., Hamla, A., & Altaqqi, O. (2025). Future visions and directions of human resource management from the perspective of classical and modern approaches (an analytical study of human resource management

- in light of the resource-based approach, the knowledge-based approach, and the technological approach). *Creativity Review*, 15.(1)
220. Umaira, S., Waqasb, U., & Mrugalskac, B. (2024). Cultivating sustainable environmental performance: The role of green talent management, transformational leadership and employee engagement with green initiatives. *Work*, 78.
 221. Utama, N. (2017). Dampak perubahan organisasional institusi pendidikan tinggi kesehatan dalam perspektif manajemen. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 1.(3)
 222. van Tondetl, C. (2009). "Type change": The perceived structure of organizational change events. *The Global Business and Technology Association*.
 223. Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches. *Education Sciences*, 11(269). <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
 224. Vrcelj, N. (2023). Towards successful organizational change management: New process model identification. *Journal of Process Management and New Technologies*, 11(3-4). <https://doi.org/10.5937/jpmnt11-45953>
 225. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50.(361)
 226. Włoch, R., Sledziewska, K., & Rozynek, S. (2025). Who's afraid of automation? Examining determinants of fear of automation in six European countries. *Technology in Society*, 81.
 227. Woka Ihuah, P. (2014). A review of soft and hard approaches of human resource management and the success of real estate development in Nigeria. *Journal of Business Management and Economic Development (JBMED)*, 1.(1)
 228. Yan Man, T., Berger, R., & Rachamim, M. (2022). A social constructivist perspective on novice entrepreneurial learning in business incubators. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2021-1784>
 229. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1482–1498.
 230. Тетяна Василівна, П., & Tetyana, P. (2020). Organizational change management as an element of competitiveness of the enterprise. *Економіка та Суспільство*, 22, 22–91.
 231. Busari, M. (2025). Predictive analytics for identifying skill gaps and future workforce requirements. https://www.researchgate.net/publication/389859719_Predictive_Analytics_for_Identifying_Skill_Gaps_and_Future_Workforce_Requirements#full-text
 232. Claridge, T. (2018). Introduction to social capital theory. *Social Capital Research*.
 233. Ekuma, K. (2023). Rethinking upskilling and reskilling in the age of AI and automation: A fsQCA approach. <https://doi.org/10.20944/preprints202309.0055.v1>
 234. Gaspard, C. (2025). Questionnaire. <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>
 235. Latham, G. P. (2016). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39.
 236. Merriam, S. B. (2017). Adult learning theory: Evolution and future directions. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 26.
 237. Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2014). The role of human resource development in organizational change: Professional development strategies of employees, managers and HRD practitioners. In S. Billett et al. (Eds.), *International handbook of research in professional* (pp. 1–20). https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_38
 238. Schwyer, A. (2018). Predictive analytics and artificial intelligence in people management. *Incentive Research Foundation*.
 239. Setyaningsih Sri Utami. (2007). Pengaruh kepemimpinan dalam perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7.(2)

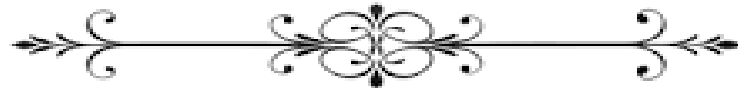
أطروحات ورسائل

240. Ait Razouk, A. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Université Nancy, Nancy, France.
241. Cooper, J. (2005). A training programme based on the principles of social constructivism and focused on developing people for the future world of work: An evaluation [Doctoral dissertation]. University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

242. Desgourdes, C. (2019). L'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs [Doctoral dissertation]. Université de Tours, Tours, France.
243. Frederic, L. (2000). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion [Doctoral dissertation]. Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Paris), Paris, France.
244. Gleonnec, M. (2001). Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles: L'appropriation du télétravail dans l'entreprise [Doctoral dissertation]. Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux, France.
245. Leroy, F. (2013). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion [Doctoral dissertation]. Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Paris), Paris, France.
246. Modise, T. (2019). Employee reskilling in the South African short-term insurance industry with the implementation of automation, robotics and artificial intelligence [Doctoral dissertation]. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, Johannesburg, South Africa.
247. Muller, L. (1999). Contribution à la conduite du changement en PME : intégration des représentations organisationnelles au processus de changement participatif [Doctorat en sciences de l'ingénieur]. Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy, France.
248. Muller, L. (2018). Contribution à la conduite du changement en PME: Intégration des représentations organisationnelles au processus de changement participatif [Doctoral dissertation]. Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy, France
249. Ngayo, C. (2012). Enabling conditions for organizational change production by cross-functional teams in multinational corporations: An in-depth multi-case study of the marketing, sales and distribution transformation in pharmaceutical multinational companies [Doctoral dissertation]. Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Paris), Paris, France.
250. Zahaf, W. (2022/2023). Les managers supérieurs et la motivation des managers intermédiaires face au changement organisationnel [Doctoral dissertation]. Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran, Algérie.



قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	الجامعة	عنوان البريد المهني
01	دهان محمد	أستاذ تخصص تسيير موارد بشرية	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	mohammed.dehane@univ-constantine2.dz
02	بوشريبة محمد	أستاذ تخصص تسيير موارد بشرية	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	mohammed.boucheriba@univ-constantine2.dz
03	رقيق هيام	أستاذ محاضر قسم أ تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	houyem.reguigue@univ-constantine2.dz
04	بوسقيعة سليم	أستاذ محاضر قسم أ تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	salim.bouskia@univ-constantine2.dz
05	بلخيري مراد	أستاذ تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	<mourad.belkhiri@univ-constantine2.dz
06	فروج محمد الأمين	أستاذ محاضر قسم أ تخصص علوم اقتصادية	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	amine.ferroudj@univ-constantine2.dz

استمارة الاستبيان

جامعة عباس لغرور - خنشلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استبيان حول موضوع

أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي
دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 1، جامعة قسنطينة 2، جامعة قسنطينة 3

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف
أ.د/ بن رمضان سامية

إعداد الباحثة
بن حركات حكيمة

في إطار التحضير لإنجاز أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل أعددتنا هذا الاستبيان من أجل دراسة أثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 1، جامعة قسنطينة 2، جامعة قسنطينة ونحيطكم علما أن هاته المعلومات تبقى سرية، الغرض منها خدمة البحث العلمي.

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المختارة

نشكر تعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجامعة

جامعة قسنطينة 01 عبد الحميد مهري ☐ قسنطينة 02 عبد الحميد مهري ☐ جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

2- الكلية

.....

3- الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

4- السن

أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى 35 ☐ من 35 سنة إلى 45 سنة ☐ من 45 سنة إلى 55 سنة ☐ من 55 فأكثر ☐

5- الأقدمية

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر ☐

6- المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

7- التصنيف الوظيفي

☐ إطار ☐ تطبيق ☐ تحكم ☐ تنفيذ

المحور الثاني: التغير التنظيمي

أ- بعد التغير في الهيكل التنظيمي

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (✓) في المربع المناسب

الإجابات					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة
					تتم إعادة تنظيم العمل وفق مدخلات واحتياجات المؤسسة البشرية والمادية
					يتم تقسيم أعباء العمل بين الموظفين بطريقة موضوعية
					يتم تداول المعلومات بطريقة سلسلة بين المصالح والاقسام
					تتسم الإجراءات الإدارية بين مستويات الهيكل التنظيمي بالأفقية.
					تتخذ القرارات على مستوى الجامعة بطريقة تشاركية
					تتسم اجراءات العمل بالشفافية والوضوح

ب- بعد التغيير في التكنولوجيا

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

العبارة	الإجابات				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
توفر إدارة الجامعة كافة الأجهزة التقنية اللازمة للعمل					
تنسم أجهزة العمل بالتطور المطلوب لأداء العمل					
سرعت الأجهزة التكنولوجية المستخدمة من كفاءة العمل					
تعمل الجامعة على استحداث منصات الكترونية وتحديثها					
تؤمن مصالح الجامعة للأمن السيبراني اجراءات الحماية اللازمة للبيانات المهنية					
يتم تبني برامج عمل تتجه الى رقمنة العملية الإدارية					
يتم عادة استخدام منصات التواصل الالكتروني في الاتصالات					
تتوفر على مستوى الإدارة قاعدة بيانات مركزية					

ت- بعد التغيير في المورد البشري

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

العبارة	الإجابات				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تحدث الجامعة تغييرات مستمرة في توزيعها للموظفين حسب ما تقتضيه الحاجة التنظيمية ومخطط العمل.					
يتم تلقين الموظفين لأساليب تنفيذ مخططات العمل المستحدثة					
تغير الجامعة من حجم ونوعية المهام الموكلة للأفراد بشكل مستمر					
يتم اجراء تعديلات على بيئة العمل بشكل يتوافق مع طبيعة المهام					
تهتم الجامعة بتطوير مهارات الموظفين لتتماشى مع طرق العمل المتغيرة					
يبيدي مستخدم الإدارة استعدادا دائما لتطوير أسلوب العمل					
يبيدي الموظفون رضاهم حول التغييرات التنظيمية المستحدثة					

ث- بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الإجابات	العبارات
						تعمل قيادة الجامعة على إرساء ثقافة تنظيمية مشتركة
						تحفز قيادة الجامعة الموظفين على تبني قيم التغيير التنظيمي من خلال مشاركتهم فيه
						يبدي موظفو الجامعة وعي عال بحتمية التغيير التنظيمي
						تتوافق قيم موظفي الجامعة مع الرؤية الاستراتيجية لقيادة الجامعة.
						يتم تحضير الموظفين لعمليات التغيير التنظيمي من خلال عقد اجتماعات تحضيرية
						لدى موظفي الجامعة استعداد للتغيير غير المتوقع
						تقدم الجامعة مكافآت وتحفيزات للموظفين الذين يتبنون قيم التغيير التنظيمي المستحدثة

المحور الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

أ- بعد التدريب

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الإجابات	العبارات
						يتم تدريب كل الموظفين المنتمين للإدارة بصفة منتظمة
						تتوفر برامج التدريب على أحدث الوسائل والتقنيات التعليمية
						تفرض الإدارة الزامية تحسين المستوى من أجل الحصول على الترقية
						تتوافق برامج التكوين مع مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم
						تحفز الإدارة موظفيها على المشاركة في دورات التدريب الخارجية
						تستثمر إدارة الجامعة ضمن عقود متجددة مع مراكز تدريب متخصصة
						ساهمت الدورات التدريبية المبرمجة في تطوير أداء العمل
						تنتهي الدورات التدريبية المبرمجة بالمهارات الإبداعية للموظفين

ب- بعد التعلم التنظيمي

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الإجابات	العبارات
						تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال منصات رسمية وغير رسمية.
						يتم تقديم التغذية الراجعة لتحسين أداء العمل باستمرار
						يتم تلقين الموظفين الجدد مختلف المعارف المتعلقة بإنجاز العمل
						توظف الجامعة خبراء مؤهلين لتحسين المستوى المعرفي لموظفيها
						يتم تحليل أسباب الفشل في الأداء وتقديم بدائل تعليمية دقيقة
						تشجع الإدارة ورش العمل والاجتماعات لتبادل الخبرات والمعارف
						يتم عمل الفرق التحسين المستمر لمعارف الموظفين وصقلها.

ت- بعد التمكين

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الإجابات	العبارات
						يتم تمكين الموظف كل حسب اختصاصه واحتياجات منصبه ضمن حدود صلاحياته
						تتم موازنة حجم المسؤوليات والصلاحيات مع طبيعة المنصب.
						تتيح المؤسسة إمكانية تحديد القائم على العمل لأسلوب الإنجاز المناسب
						تتيح المؤسسة قنوات مفتوحة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم
						تشجع الجامعة موظفيها على تحمل المسؤولية وتحقيق الاستقلالية في العمل
						توفر إدارة المؤسسة مساحة من الحرية لموظفيها لاتخاذ قرارات هامة
						تسود علاقات العمل السمة التشاركية والتعاونية
						يتم قبول البدائل المطروحة للأداء الفعال ضمن فرق العمل

ث- بعد تطوير المسار المهني

بين مدى موافقتك من عدمها على العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الإجابات	العبارات

					ساعدت التغيرات التنظيمية بالجامعة الموظفين على تطوير مساهمهم المهني
					يشارك موظفو الجامعة في وضع القرارات التي تخص مستقبلهم المهني
					تشجع الإدارة موظفيها على تحسين موقعهم الوظيفي من خلال تقديم التسهيلات اللازمة للارتقاء الوظيفي
					يتسم نظام الحوافز بالمواءمة مع طبيعة المهام الوظيفية
					تدعم الإدارة مهارات الابداع من خلال توفير حوافز إضافية
					يتم تمكين الموظفين الذين طوروا مساهمهم المهني من تولي المناصب النوعية
					توفر إدارة الجامعة إجراءات ذات شفافية للتقدم في السلم الوظيفي
					يعزز نظام الحوافز والأجور من الاستقرار الوظيفي

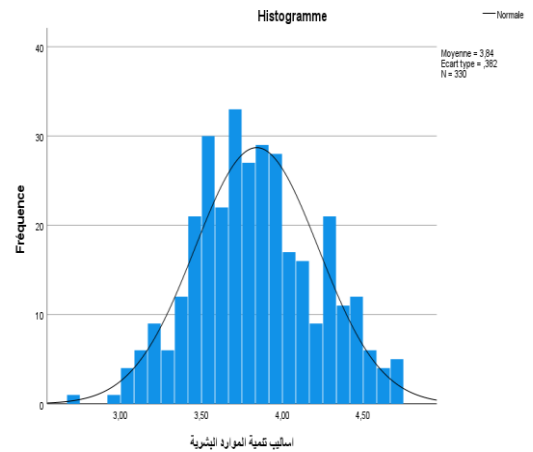
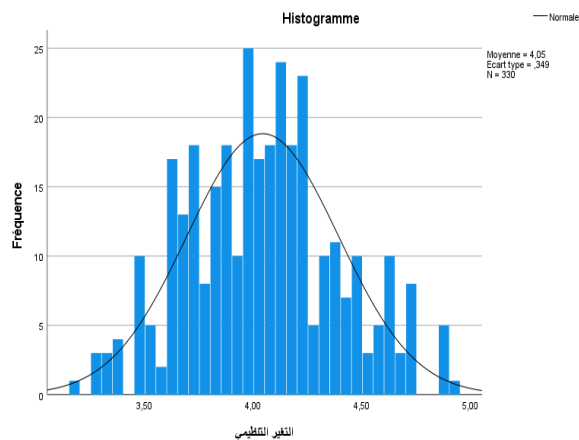
مخرجات الحزمة الإحصائية spss إصدار 27

اختبار اعتدالية البيانات للمتغيرين

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التغير التنظيمي	,047	330	,075	,992	330	,089
اساليب تنمية الموارد البشرية	,048	330	,066	,992	330	,064

a. Correction de signification de Lilliefors

تمثيل التوزيع الطبيعي للمتغيرين



صلاحية البيانات للتحليل العاملي

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,871
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	11858,559
	ddl	1770
	Signification	,000

حساب ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	60

الإحصاء الوصفي
توزيع العينة حسب الجامعة

الجامعة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعة قسنطينة 01 الاخوة منتوري	189	57,3	57,3	57,3
	جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري	69	20,9	20,9	78,2
	جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر	72	21,8	21,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الكلية

الكلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مديرية الجامعة منتوري	68	20,6	20,6	20,6
	مديرية الجامعة بوبنيدر	16	4,8	4,8	25,5
	كلية العلوم الدقيقة	16	4,8	4,8	30,3
	كلية علوم الطبيعة والحياة	16	4,8	4,8	35,2
	كلية علوم التكنولوجيا	31	9,4	9,4	44,5
	كلية علوم الأرض	7	2,1	2,1	46,7
	كلية الحقوق	13	3,9	3,9	50,6
	كلية الآداب واللغات	12	3,6	3,6	54,2
	معهد التغذية و التغذية	11	3,3	3,3	57,6
	معهد العلوم البيطرية	12	3,6	3,6	61,2
	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	3	,9	,9	62,1
	كلية الطب	27	8,2	8,2	70,3
	كلية الهندسة المعمارية والتعمير	6	1,8	1,8	72,1
	كلية هندسة الطرائق	8	2,4	2,4	74,5
	كلية علوم الإعلام و الإتصال	4	1,2	1,2	75,8
	كلية العلوم السياسية	3	,9	,9	76,7
	كلية الفنون و الثقافة	3	,9	,9	77,6
	معهد تسيير التقنيات الحضرية	5	1,5	1,5	79,1
	مديرية الجامعة 02	22	6,7	6,7	85,8
	كلية العلوم الاقتصادية	13	3,9	3,9	89,7
	كلية العلوم الإنسانية	13	3,9	3,9	93,6
	كلية التكنولوجيا الحديثة	6	1,8	1,8	95,5
	كلية علم النفس	6	1,8	1,8	97,3
	معهد علم المكتبات	6	1,8	1,8	99,1
	معهد النشاطات البدنية	3	,9	,9	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الجنس

جنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	112	33,9	33,9	33,9
	انثى	217	65,8	65,8	99,7
	4,00	1	,3	,3	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب السن

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25	13	3,9	3,9	3,9
	من 25 الى غاية 35 سنة	86	26,1	26,1	30,0
	من 35 سنة الى غاية 45 سنة	123	37,3	37,3	67,3
	من 45 سنة الى غاية 55 سنة	90	27,3	27,3	94,5
	من 55 سنة فاكثر	18	5,5	5,5	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الدراسة

المستوى الدراسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	55	16,7	16,7	16,7
	جامعي	255	77,3	77,3	93,9
	دراسات عليا	20	6,1	6,1	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الصنف

صنف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	142	43,0	43,0	43,0
	تطبيق	71	21,5	21,5	64,5
	تحكم	60	18,2	18,2	82,7
	تنفيذ	57	17,3	17,3	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الاقدمية

اقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 10 سنوات	22	6,7	6,7	6,7
	من 10 سنوات الى 20 سنة	242	73,3	73,3	80,0
	من 20 سنة فاكثر	66	20,0	20,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

تحليل المتوسطات الحسابية للابعاد والمتغيرات

Statistiques											
		التغير_الهيكلِي	التغير_التكنولوجي	التغير_البشري	التغير_الثقافي	التدريب	التعلم_التنظيمي	التمكين	المسار_المهني	التغير_التنظيمي	اساليب تنمية الموارد البشرية
N	Valide	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9601	4,2628	3,9234	4,0388	3,8368	3,8520	3,6838	3,9965	4,0464	3,8412
Ecart type		,53652	,41893	,40629	,53456	,26220	,60150	,66898	,58426	,34947	,38218

مصفوفة العلاقات

Corrélations											
		التغير_الهيكلِي	التغير_التكنولوجي	التغير_البشري	التغير_الثقافي	التدريب	التعلم_التنظيمي	التمكين	المسار_المهني	التغير_التنظيمي	اساليب تنمية الموارد البشرية
التغير_الهيكلِي	Corrélation de Pearson	1	,335**	,443**	,432**	,194**	,350**	,332**	,187**	,778**	,388**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التغير_التكنولوجي	Corrélation de Pearson	,335**	1	,310**	,346**	,149**	,255**	,264**	,372**	,650**	,383**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التغير_البشري	Corrélation de Pearson	,443**	,310**	1	,436**	,184**	,334**	,483**	,153**	,720**	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,005	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التغير_الثقافي	Corrélation de Pearson	,432**	,346**	,436**	1	,237**	,426**	,495**	,138*	,778**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التدريب	Corrélation de Pearson	,194**	,149**	,184**	,237**	1	,320**	,372**	,235**	,264**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000

	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	,350**	,255**	,334**	,426**	,320**	1	,604**	,195**	,470**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التمكين	Corrélation de Pearson	,332**	,264**	,483**	,495**	,372**	,604**	1	,244**	,536**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
المسار المهني	Corrélation de Pearson	,187**	,372**	,153**	,138*	,235**	,195**	,244**	1	,281**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005	,012	,000	,000	,000		,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
التغير التنظيمي	Corrélation de Pearson	,778**	,650**	,720**	,778**	,264**	,470**	,536**	,281**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
اساليب تنمية الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,388**	,383**	,433**	,478**	,551**	,787**	,832**	,606**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,388 ^a	,150	,148	,35280
a. Prédicteurs : (Constante), التغير الهيكلي				

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,747	,145		,000
	التغير الهيكلي	,276	,036	,388	,000
a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية					

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,229	1	7,229	58,079	,000 ^b
	de Student	40,826	328	,124		
	Total	48,055	329			
a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية						
b. Prédictors : (Constante), التغير الهيكلي						

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,383 ^a	,147	,144	,35357
a. Prédictors : (Constante), التغير التكنولوجي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,050	1	7,050	56,391	,000 ^b
	de Student	41,005	328	,125		
	Total	48,055	329			
a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية						
b. Prédictors : (Constante), التغير التكنولوجي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,352	,199		11,800	,000
	التغير التكنولوجي	,349	,047	,383	7,509	,000
a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية						

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,433 ^a	,188	,185	,34501
a. Prédictors : (Constante), التغير البشري				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,011	1	9,011	75,704	,000 ^b
	de Student	39,043	328	,119		
	Total	48,055	329			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,243	,185		12,147	,000
	التغير البشري	,407	,047	,433	8,701	,000

a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية :

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 ^a	,229	,227	,33612

a. Prédicteurs : (Constante), التعبير الثقاني

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,999	1	10,999	97,354	,000 ^b
	de Student	37,056	328	,113		
	Total	48,055	329			

a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante). التغير الثقافي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,460	,141		17,418	,000
	التغير الثقافي	,342	,035	,478	9,867	,000

a. Variable dépendante : اسباب تنمية الموارد البشرية

اختبار فرضية الفروق

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Y
X : X
W : جامع

Sample
Size: 330

OUTCOME VARIABLE:
Y

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6037	,3645	,0937	62,3210	3,0000	326,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1406	,4632	4,6211	,0000	1,2293	3,0519
X	,3909	,1135	3,4449	,0006	,1677	,6141
0102,-	9270,-	0451,	2,0110-	2330,	4686,-	جامع
Int_1	,1339	,0571	2,3451	,0196	,0216	,2462

Product terms key:
Int_1 : X x جامع

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0107	5,4993	1,0000	326,0000	,0196

Focal predict: X (X)
Mod var: جامع (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

جامع	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,5247	,0664	7,9012	,0000	,3941	,6554
1,0000	,5246	,0664	7,9012	,0000	,3941	,6554
3,0000	,7925	,0839	9,4446	,0000	,6274	,9576

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

```

Y : Y
X : X
W : جنس

Sample
Size: 330

*****
OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5740      ,3294      ,0988      53,3880      3,0000      326,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      ,9649      ,7354      1,3121      ,1904      -,4818      2,4115
X      ,7233      ,1833      3,9454      ,0001      ,3626      1,0839
Int_1      -,0555      ,1059      -,5238      ,6008      -,2639      ,1529

Product terms key:
Int_1 : X x جنس

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0006      ,2743      1,0000      326,0000      ,6008

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 1
Y : Y
X : X
W : السن

Sample
Size: 330

*****
OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5771      ,3330      ,0983      54,2530      3,0000      326,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      ,2368      ,7063      ,3353      ,7376      -1,1527      1,6264
X      ,8949      ,1746      5,1264      ,0000      ,5515      1,2383
Int_1      -,0873      ,0546      -1,6008      ,1104      -,1946      ,0200

Product terms key:

```

```

Int_1      :      X      x      السن
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0052      2,5627      1,0000      326,0000      ,1104

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 1
Y       : Y
X       : X
W       : دراس

Sample
Size:   330
****
OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5729      ,3282      ,0990      53,0792      3,0000      326,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1,1545      ,9090      1,2700      ,2050      -,6338      2,9429
X              ,6723      ,2243      2,9975      ,0029      ,2311      1,1135
9768,          8239,-      8675,      1670,      4577,      0764,      دراس
Int_1          -,0232      ,1127      -,2062      ,8368      -,2449      ,1984

Product terms key:
Int_1      :      X      x      دراس

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0001      ,0425      1,0000      326,0000      ,8368

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```

Model : 1
Y : Y
X : X
W : صنف

Sample
Size: 330

OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5830	,3398	,0973	55,9400	3,0000	326,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4062	,4218	,9631	,3362	-,4236	1,2360
X	,8503	,1039	8,1840	,0000	,6459	1,0547
7677,	0799,	0159,	2,4242	1748,	4238,	صنف
Int_1	-,1053	,0430	-2,4496	,0148	-,1898	-,0207

Product terms key:
Int_1 : X x صنف

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0122	6,0006	1,0000	326,0000	,0148

Focal predict: X (X)
Mod var: صنف (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

صنف	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,7450	,0691	10,7790	,0000	,6090	,8810
2,0000	,6397	,0495	12,9148	,0000	,5423	,7372
4,0000	,4292	,0943	4,5523	,0000	,2437	,6146

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Y
X : X
W : اقدمية

Sample
Size: 330

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6047	,3657	,0935	62,6533	3,0000	326,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2294	,6685	,3431	,7317	-1,0858	1,5446
X	,9330	,1627	5,7360	,0000	,6130	1,2530
1,2045	0843,-	0882,	1,7100	3275,	5601,	اقدم
Int_1	-,1580	,0797	-1,9827	,0482	-,3148	-,0012

Product terms key:

Int_1 : X x اقدم

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0076	3,9310	1,0000	326,0000	,0482

Focal predict: X (X)

Mod var: اقدم (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

اقدم	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,7750	,0897	8,6389	,0000	,5985	,9515
2,0000	,6170	,0484	12,7449	,0000	,5217	,7122
3,0000	,4589	,0967	4,7475	,0000	,2688	,6491

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

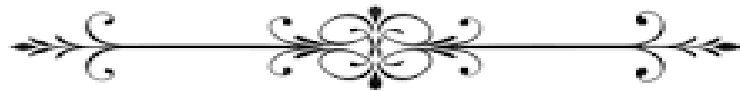
Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,336	,328	,31332

a. Prédicteurs : (Constante), التغير_الثقافي, التغير_التكنولوجي, التغير_البشري, التغير_الهيكلية

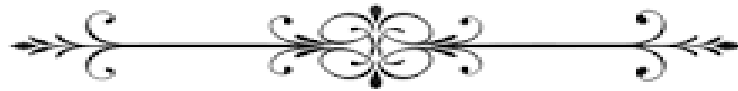
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,150	4	4,038	41,130	,000 ^b
	de Student	31,904	325	,098		
	Total	48,055	329			
a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية						
b. Prédicteurs : (Constante), التغير البشري, التغير التكنولوجي, التغير الثقافي, التغير الهيكلي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,244	,216		5,755	,000
	التغير الثقافي	,196	,038	,275	5,129	,000
	التغير الهيكلي	,083	,038	,116	2,169	,031
	التغير التكنولوجي	,169	,045	,186	3,726	,000
	التغير البشري	,192	,050	,204	3,829	,000

a. Variable dépendante : اساليب تنمية الموارد البشرية



ملخص الدراسة



ملخص الدراسة

سعت هاته الدراسة، المبينة على إطار معرفي يجمع بين نظريات الإدارة الحديثة والتغير التنظيمي، إلى استكشاف أثر التغير التنظيمي بأبعاده المتعددة (الهيكلية، التكنولوجية، البشرية، والثقافية) على أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التمكين، وتطوير المسار المهني) في سياق جامعات قسنطينة الجزائرية (جامعة قسنطينة 01 الإخوة منتوري، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، وجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر)، من خلال بحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتضمن: إلى أي مدى يؤثر التغير التنظيمي على أساليب تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي؟ وذلك من خلال تساؤلات فرعية تتناول تأثير كل بعد من أبعاد التغير التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة الفروق الديموغرافية (الجنس، السن، المؤسسة، المستوى الدراسي، الصنف المهني، والأقدمية المهنية). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، مستخدمة أدوات إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل التباين (ANOVA)، واختبار PROCESS Macro لتحليل الاعتدال، مع عينة من موظفي الجامعات المذكورة. تحققت الفرضية الرئيسية بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتغير التنظيمي ككل على أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث أظهر تحليل الانحدار المتعدد علاقة إيجابية متوسطة القوة $(R^2 = 0.336, R = 0.580, F = 41.130, \text{Adjusted } R^2 = 0.328, \text{Sig} = 0.000)$ ، مع تفسير 33.6% من التباين في أساليب التنمية، وأبرز أن التغير الثقافي يمتلك التأثير الأقوى $(\text{Sig} = 0.000, T = 5.129, \text{Beta} = 0.275, B = 0.196)$ ، يليه التغير البشري $(\text{Sig} = 0.000, T = 3.829, \text{Beta} = 0.204, B = 0.192)$ ، ثم التغير التكنولوجي $(\text{Sig} = 0.000, T = 3.726, \text{Beta} = 0.186, B = 0.169)$ ، والتغير الهيكلي $(\text{Sig} = 0.000, T = 2.169, \text{Beta} = 0.116, B = 0.083)$. أما الفرضيات الفرعية الأربع الأولى فقد تحققت جميعها، حيث أظهر التغير الهيكلي علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة $(R^2 = 0.150, R = 0.388, \text{Beta} = 0.388, B = 0.276)$ ، والتغير التكنولوجي له علاقة ارتباط مفسرة بـ $(R^2 = 0.147, R = 0.383, \text{Beta} = 0.383, B = 0.349)$ ، والتغير البشري فسرتة متوسطة القوة $(R^2 = 0.188, R = 0.433, \text{Beta} = 0.433, B = 0.407)$ ، ومؤكدا نظرية رأس المال البشري، إلا أن التغير الثقافي حقق أقوى العلاقات $(R^2 = 0.229, R = 0.478, \text{Beta} = 0.342, B = 0.342)$ ، مؤكدا نموذج شاين للثقافة التنظيمية. أما الفرضية الفرعية الخامسة تحققت جزئيا، حيث أظهرت فروقا دالة إحصائية تعود إلى تأثير المؤسسة $(B = 0.1339, p = 0.0196)$ ، مع تأثير أقوى محقق في جامعة قسنطينة 03 بالإضافة إلى عامل الصنف المهني $(B = -0.1053, p = 0.0148)$ ، من خلال تسجيل تأثير قوي لفئة الإطار والأقدمية المهنية $(B = -0.1580, p = 0.0482)$ ، مع تأثير أعلى لدى الأقدمية الأقل من 10 سنوات، بينما لم تظهر فروق دالة تعزى للتغير الجنسي $(p = 0.6008)$ ، السن $(p = 0.0639)$ ، أو المستوى الدراسي $(p = 0.8368)$. تدعم النتائج نموذج لوين للتغير، وتشير نسبة التباين غير المفسر (66.4%) إلى عوامل أخرى ترتبط بسياسات التوظيف ومركزية مؤسسات القطاع والفجوات الرقمية، مما يستدعي استراتيجيات متكاملة تشمل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لزيادة مرونتها ورفع كفاءتها في التكيف البيئي السريع، وتكثيف برامج تدريبية لتعزيز الكفاءات التكنولوجية، وتحسين سياسات التحفيز البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداخلية لدعم الابتكار والتعلم في بيئة العمل، مع التركيز على سياسات مخصصة للجامعات والفئات المهنية المختلفة لتقليل مقاومة التغير بها، وتعزيز الكفاءة الإدارية في قطاع التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: التغير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، قطاع التعليم العالي، الثقافة التنظيمية.

Study summary

This study, built on a cognitive framework that combines modern management theories and organizational change, sought to explore the impact of organizational change in its multiple dimensions (structural, technological, human, and cultural) on human resource development methods (training, organizational learning, empowerment, and career development) in the context of the universities of Constantine, Algeria (University of Constantine 01 Mentouri Brothers, University of Constantine 02 Abdelhamid Mehri, and University of Constantine 03 Saleh Boubnider). This study sought to answer the main question: To what extent does organizational change affect human resource development methods in the higher education sector? This was done through sub-questions that address the impact of each dimension of organizational change, in addition to studying demographic differences (gender, age, institution, educational level, professional category, and professional seniority). The study relied on a descriptive analytical approach, using advanced statistical tools such as simple and multiple regression analysis, analysis of variance (ANOVA), and the PROCESS Macro test for moderation analysis, with a sample of employees of the aforementioned universities. The main hypothesis was confirmed by the presence of a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational change as a whole on human resource development methods, as the multiple regression analysis showed a moderately strong positive relationship ($R = 0.580$, $R^2 = 0.336$, Adjusted $R^2 = 0.328$, $F = 41.130$, $\text{Sig} = 0.000$), explaining 33.6% of the variance in development methods. It highlighted that cultural change had the strongest effect ($B = 0.196$, $\text{Beta} = 0.275$, $T = 5.129$, $\text{Sig} = 0.000$), followed by human change ($B = 0.192$, $\text{Beta} = 0.204$, $T = 3.829$, $\text{Sig} = 0.000$), then technological change ($B = 0.169$, $\text{Beta} = 0.186$, $T = 3.726$, $\text{Sig} = 0.000$), and structural change ($B = 0.083$, $\text{Beta} = 0.116$, $T = 2.169$, $\text{Sig} = 0.031$). The first four sub-hypotheses were all met, as structural change showed a weak to medium positive relationship ($R = 0.388$, $R^2 = 0.150$, $B = 0.276$, $\text{Beta} = 0.388$, $F = 58.079$, $\text{Sig} = 0.000$), technological change had an explained correlation ($R = 0.383$, $R^2 = 0.147$, $B = 0.349$, $\text{Beta} = 0.383$, $F = 56.391$, $\text{Sig} = 0.000$), and human change was explained by a medium strength ($R = 0.433$, $R^2 = 0.188$, $B = 0.407$, $\text{Beta} = 0.433$, $F = 75.704$, $\text{Sig} = 0.000$), confirming the human capital theory, but cultural change achieved the strongest relationships ($R = 0.478$, $R^2 = 0.229$, $B = 0.342$, $\text{Beta} = 0.478$, $F = 97.354$, $\text{Sig} = 0.000$), confirming Schein's model of organizational culture. The fifth sub-hypothesis was partially achieved, as it showed statistically significant differences due to the effect of the institution (B for interaction = 0.1339, $p = 0.0196$), with the strongest effect achieved at Constantine University 03 in addition to the professional category factor ($B = -0.1053$, $p = 0.0148$), by recording a strong effect of the framework category and professional seniority ($B = -0.1580$, $p = 0.0482$), with a higher effect for seniority of less than 10 years, while no significant differences were shown due to the gender variable ($p = 0.6008$), age ($p = 0.0639$), or educational level ($p = 0.8368$). The results support Lewin's model of change, and the unexplained variance (66.4%) is attributed to other factors related to employment policies, the centrality of sector institutions, and digital divides. This calls for integrated strategies that include redesigning organizational structures to increase their flexibility and enhance their ability to rapidly adapt to the environment, intensifying training programs to enhance technological competencies, improving human motivation policies, and enhancing the internal organizational culture to support innovation and learning in the workplace. This should also focus on policies tailored to universities and various professional groups to reduce resistance to change and enhance administrative efficiency in the higher education sector.

Keywords: Organizational change, human resource development, higher education sector, organizational culture