



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا



دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

بالجامعات السودانية

(دراسة ميدانية على جامعة شندي)

في الفترة ما بين (2017 - 2022م)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور :

أبوذر عمر آدم الأمين

إعداد الطالب :

عادل حسن محمد بشير

2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

﴿ لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ
مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ ^{قُل} إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ ^{قُل} وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ^ج وَمَا لَهُمْ
مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴾ ﴿ ١١ ﴾

صدق الله العظيم

القرآن الكريم : سورة الرعد ، الآية (11)

الإهداء

إلى روح والدي رحمهما الله وغفر ذنبيهما
إلى أختي وتاج رأسي ، وأخي سندي ورفيق دربي .
إلى زوجتي وصنو روحي
إلى ولدي حسن وحسام وبنتي شيماء ووفاء
إلى زميلي العزيز إبراهيم أحمد الضو (باسندا) رحمه الله
إلى كل من علمني حرفاً أو أهداني كتاباً ، أو قاسمني هما ، أو منحني وقتاً إلى
كل من كان له الفضل على من البشر
أهدي هذه الرسالة راجياً من المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا وإن يعلمنا ما
ينفعنا وأن يزدنا علماً

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد ، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة بعونه ومشيبته ، فله الشكر والثناء .
الشكر لجامعة شندي منارة التأصيل وقلعه العلم والمعرفة ، ولإدارتها وأسرة كلية الدراسات العليا.

والشكر لكل أساتذة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وأخص بالشكر أساتذة في قسم إدارة الأعمال وعلى رأسهم الدكتور / أبوذر عمر آدم الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة وبذل معي جهداً كبيراً أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته ووالديه.

والشكر موصول للدكتور / نصر الدين شيخ الدين الذي قام بالتدقيق الإملائي والنحوي لهذه الدراسة وأيضاً لأستاذتي الدكتورة / هند محمد السيد التي كانت لوقفها معي بالغ الأثر ، كما أشكر الدكتور / التجاني الطاهر عبد القادر محمد الذي كان لنصحه وإرشاده بالغ الأثر في انجاز هذا العمل ، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة / إشراقة مهدي محمد عدلان والدكتورة / عاتكة عثمان العطا لما قدمتهاه لي من دعم في هذه الدراسة ، كما أشكر الدكتور / إبراهيم محمد إبراهيم سيد أحمد الذي قام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة .

كامل يمتد الشكر للأخ الأستاذ / محمد حسن أحمد محمد الذي قام بطباعة وإخراج هذه الدراسة في صورتها النهائية .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأخوة والاخوات وزملائي بجامعة شندي على وفقتهم معي وتقديم يد العون حتى اكتملت الجهود بخروج هذه الدراسة في صورتها النهائية .

المستخلص

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي ، دراسة حالة جامعة شندي ، دراسة مقدمة لنيل دركة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة شندي ، تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي ، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وبيان تأثير القيادة الإدارية في إحداث التغيير المنشود ، وافترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغيير التنظيمي ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير التنظيمي ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الإحصائي باستخدام أسلوب (SPSS) التحليلي لجمع بيانات الدراسة كما أجرى الباحث عدد من المقابلات ، توصل الباحث لمجموعة من النتائج منها : أسهم تخطيط القوى العاملة في إنجاح التغيير التنظيمي ، تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل كوادرها استجابة لبرامج التغيير التنظيمي ، لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم أهميتها ، خلصت الدراسة لعدد من التوصيات منها : ضرورة مراعاة التخطيط الأمثل للقوى العاملة بما يدعم برامج التغيير التنظيمي ، توطين سياسات التدريب الدوري المستمر استجابة لبرامج التغيير التنظيمي ، الاهتمام الجاد بالحوافز المعنوية ووضع معايير ثابتة تدعم عملية التغيير التنظيمي.

Abstract

This study is presented to fulfill the requirements of master degree in management at Shendi University. The title of the study is “*The role of the Human Resources in Making Organizational Change, Shendi University as case study*”.

The study problem is to determine the role of the human resources in making organizational change.

The study aimed at identifying the effect of the human resources in making organizational change and the impact of the managerial leadership in making the required change.

The study hypothesized a relationship of statistical significance between manpower planning and the efficiency of the organizational change, beside a relationship of statistical significance between the process of selectin and appointment and the organizational change programs.

The study adopted the descriptive and analytical methods and the statistical method by using SPSS and interviews to collect the study data.

The study has come to the following results:

- The planning of manpower participates in the success of the organizational change.
- The human resources administration qualifies its members to meet the organizational change programs.
- The University has little care for psychic motivations in spite of their importance.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
المقدمة	
1	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة (الخطة)
7	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول : الموارد البشرية	
15	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المورد البشري
24	المبحث الثاني : وظائف الموارد البشرية
52	المبحث الثالث : تقييم الأداء والنظام والتأديبي
الفصل الثاني : التغيير التنظيمي	
63	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي
75	المبحث الثاني : أنواع وأسباب ومجالات واستراتيجيات وأساليب ومقاومة التغيير التنظيمي
106	المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي
الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية	
113	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن جامعة شندي
118	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

124	المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة
152	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات
الخاتمة	
167	أولاً : النتائج
168	ثانياً : التوصيات
170	قائمة المصادر والمراجع
177	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
120	المقياس الخماسي للاستبانة	(1/3)
119	قيمة ألفا مرونيباخ لكل المحاور	(2/3)
121	حساب ثبات و صدق المحاور	(3/3)
124	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(4/3)
125	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(5/3)
125	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(6/3)
126	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المجال العلمي	(7/3)
126	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(8/3)
127	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(9/3)
127	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(10/3)
128	يسهم تخطيط القوى العاملة في نجاح التغيير التنظيمي	(11/3)
128	يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط القوى العاملة	(12/3)
129	تراعي إدارة الموارد البشرية في خططها برامج التغيير التنظيمي	(13/3)
129	التخطيط العلمي للموارد البشرية يحد من مقاومة التغيير التنظيمي .	(14/3)
130	يعمل تخطيط القوى العاملة لتوفير الكوادر اللازمة لنجاح برامج التغيير	(15/3)
131	يتم استقطاب كفاءات قادرة على إحداث التغيير التنظيمي .	(16/3)
131	تقوم إدارة الموارد البشرية تعيين كوادر تدعم عملية برامج التغيير التنظيمي .	(17/3)
132	تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل كوادرها استجابة لبرنامج التغيير التنظيمي .	(18/3)
132	تتم سياسات الاختيار والتعيين بالجامعات بصورة موضوعية .	(19/3)
133	توضح إدارة الموارد الهدف من التغيير التنظيمي للعاملين عند التعيين .	(20/3)
133	وجود معايير علمية وموضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالجامعة تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي .	(21/3)
134	توجد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير التنظيمي .	(22/3)

134	يتم وضع برامج تدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة	(23/3)
135	تمويل البرامج التدريبية كافي لإنجاح التغيير التنظيمي	(24/3)
135	يتم التدريب داخل الجامعة بصورة دورية للتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي.	(25/3)
136	تستعين الجامعة بكفاءات وخبرات خارجية لدعم التدريب	(26/3)
136	هنالك أسس موضوعية لنقل وترقي العاملين	(27/3)
137	يوجد ارتفاع معدل دوران العمل بسبب عمليات النقل أو الترقية .	(28/3)
137	تعتمد الجامعة على معيار عند الترقى للوظائف القيادية	(29/3)
138	تراعى العوامل الاجتماعية عند عمليات النقل و الترقية	(30/3)
139	تؤدي عملية النقل بسلطات أقل في زيادة مقاومة التغيير التنظيمي .	(31/3)
140	توجد أسس موضوعية لتحفيز العاملين	(32/3)
140	تشجع الحوافز المادية على الابداع والابتكار	(33/3)
141	اتسام سياسات التحفيز بالوضوح والعدالة	(34/3)
141	لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم أهميتها	(35/3)
142	تساعد سياسات التحفيز في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .	(36/3)
143	هنالك أسس ولوائح تركز عليها عملية التغيير التنظيمي بالجامعة	(37/3)
143	يستهدف التغيير بالجامعة السياسات والإجراءات الإدارية	(38/3)
144	الثقافة التنظيمية تتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي	(39/3)
144	يتقهم العاملين بالجامعة أهمية التغيير التنظيمي	(40/3)
145	هنالك برامج لتوضيح مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي	(41/3)
145	يتماشى التغيير التنظيمي بالجامعة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها	(42/3)
146	نتائج اتجاه المحور الأول (تخطيط القوى العاملة)	(43/3)
147	نتائج اتجاه المحور الثاني (الاختيار والتعيين)	(44/3)
148	نتائج اتجاه المحور الثالث (التدريب)	(45/3)
149	نتائج اتجاه المحور الرابع (تخطيط المسار الوظيفي)	(46/3)
150	نتائج اتجاه المحور الخامس (التحفيز)	(47/3)
151	نتائج اتجاه المحور السادس (التغيير التنظيمي)	(48/3)
153	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغيير التنظيمي	(49/3)

155	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير التنظيمي	(50/3)
157	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية والتغيير التنظيمي.	(51/3)
159	تنص الفرضية الرابعة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي	(52/3)
161	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية والتغيير التنظيمي.	(53/3)
163	تنص الفرضية السادسة التغيير التنظيمي	(54/3)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	5
2	وظائف إدارة الموارد البشرية	23
3	المراحل المنهجية العلمية للاختيار والتعيين	31
4	قواعد نظام الحوافز الفعال	40
5	أنواع الخدمات والمزايا	47
6	أهداف تقييم الأداء	56
7	قوى التغيير التنظيمي	83
8	الهيكل الإداري لجامعة شندي	114

أولاً : المقدمة

تمهيد :-

يعتبر المورد البشري لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهدافه ، وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد بعد ما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفر العناصر المادية والآلات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم لذلك أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لا سيما الكفاءات منها لمشاركتها الفاعلة في تحقيق التميز والإبداع ، حيث أصبحت المنظمات تبحث بشتى الطرق والأساليب عن كيفية الاحتفاظ به والاستفادة من قدراته وأفكاره المميزة ، فهذه الإدارة ولما لها من مقدرات وتأهيل أصبحت السند الحقيقي لأي مؤسسه في ظل احتدام المنافسة التي فرضتها الظروف الاقتصادية العالمية والرغبة في تحقيق النجاح وتبوء المراكز المتقدمة.

والحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير لذا ترى منظمات الاعمال ضرورة التغيير التلقائي أو التغيير المخطط له استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة ، إن عملية التغيير التنظيمي تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعتها بعملية التغيير واستعدادها له ، كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير مهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها، فنجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التصميم والتخطيط وإنما على الإسهام الفعال الجاد والملتقن للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية ، لذا أصبح موضوع التغيير التنظيمي القضية الأولى للمورد البشري وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها ورسالتها.

مشكلة الدراسة :-

في ظل التغيرات المتسارعة والانفتاح نحو العالمية أصبحت الكثير من المؤسسات تصارع لأجل البقاء ومواكبة تلك التغيرات بمختلف الوسائل الحديثة ، هذا الأمر فرض عليها إحداث

تغيّرات جذرية سواء كانت في هيكل العمالة أو الوسائل المستخدمة في عملياتها المختلفة ،
وبما أن المورد البشري يعتبر هو الأساس في إحداث هذه التغيّرات أصبح لزاماً عليها إيجاد
السبل المدروسة لإحداث التغيير المطلوب ، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في
السؤال الرئيس التالي :

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي؟

ومن السؤال الرئيس يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية : -

1- كيف تسهم عملية تخطيط القوى العاملة في التغيير التنظيمي؟

2- ما مساهمة عملية الاختيار والتعيين في دعم برامج التغيير التنظيمي؟

3- هل التدريب متاح يساهم في إحداث التغيير المطلوب ؟

4- ما أثر عمليات النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي؟

5. إلى أي مدى تسهم السياسات التحفيزية في ترسيخ التغيير التنظيمي

أهمية الدراسة :-

الأهمية العلمية :-

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إحداث
التغيير التنظيمي وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية عن المورد
البشري في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم يلق حقه الكافي في مجال علاقته
بإدارة التغيير التنظيمي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى
التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع ، وتأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في
إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، مما يمكن الباحثين والمهتمين الاستفادة منه
كمراجع إضافي.

الأهمية العملية :-

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في الخروج بمجموعة من التوصيات التي سوف تساهم في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات .

أهداف الدراسة :-

- 1- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم, وأنواع ومجالات .
- 2- معرفة تأثير الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي.
- 3- بيان تأثير القيادة الإدارية في إحداث التغيير المنشود.
- 4- دراسة مدى تأثر والتزام الموارد البشرية بعمليات التغيير التنظيمي.
- 5- تسليط الضوء على أهم المشاكل والمعوقات التي تعترض عمليات التغيير التنظيمي.

فرضيات الدراسة :-

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغييرا لتنظيمي .
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير التنظيمي .
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية والتغيير التنظيمي.
- 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي.
- 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية والتغيير التنظيمي.

مصادر جمع البيانات :-

أولاً : المصادر الأولية : الاستبيان، المقابلة ، الملاحظة ، التقارير

ثانياً : المصادر الثانوية : الكتب ، المراجع ، الدوريات ، الانترنت ، الدراسات السابقة .

حدود الدراسة :-

الحدود المكانية : جمهورية السودان - ولاية نهر النيل - جامعة شندي .

الحدود الزمانية : ٢٠١٥م - ٢٠٢٠م

منهج الدراسة:-

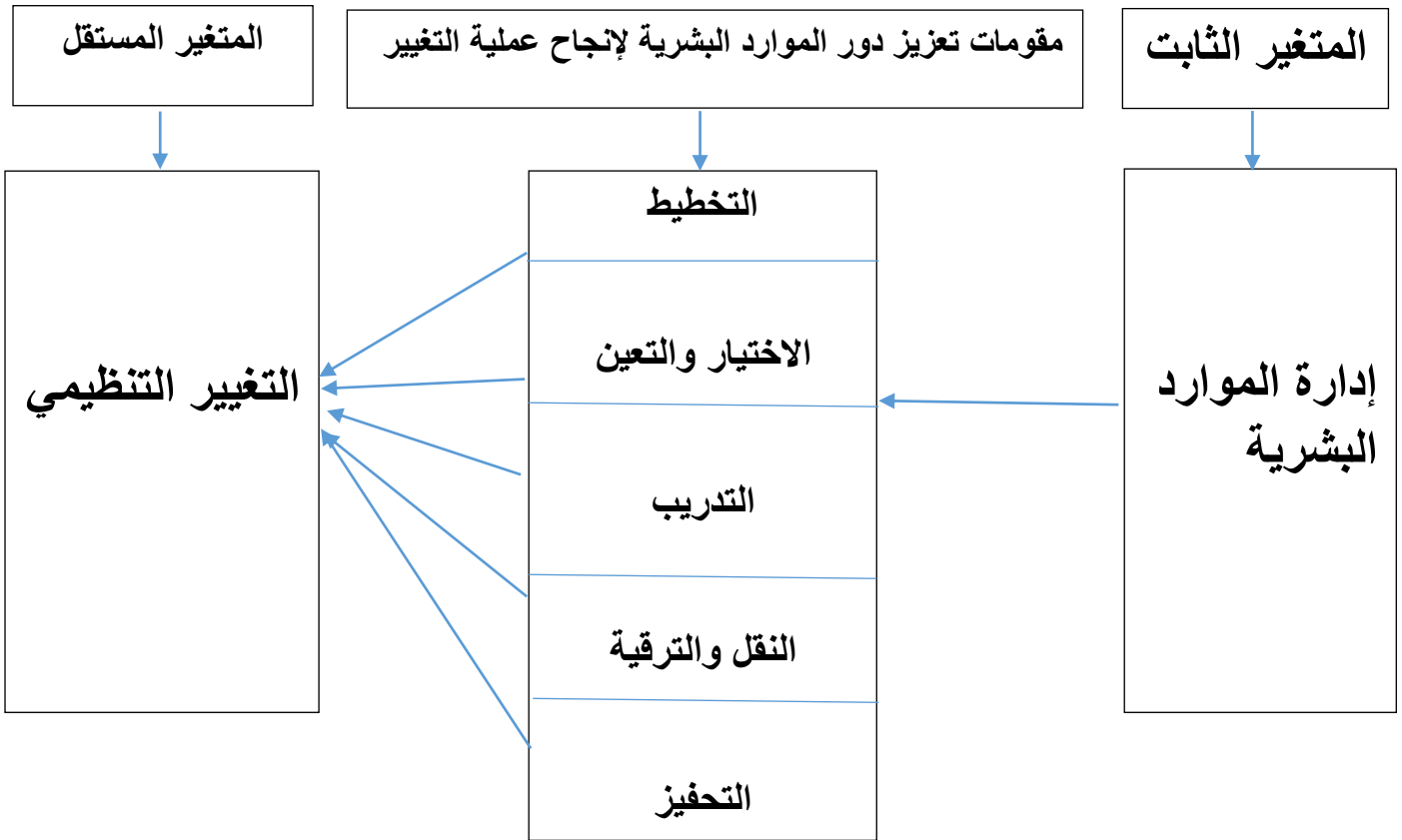
تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً علمياً دقيقاً ،والمنهج التاريخي من خلال الإعتماد على الدراسات السابقة، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة :-

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين بجامعة شندي وعينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة .

نموذج الدراسة :-

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث 2022م .

هيكل الدراسة :-

المقدمة : وتشتمل على أولاً : الإطار المنهجي ، ثانياً : الدراسات السابقة .

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية ويشتمل على : المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف الموارد البشرية والمبحث الثاني : وظائف الموارد البشرية والمبحث الثالث تقييم الأداء والنظام التأديبي .

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي ويشتمل على : المبحث الأول : مفهوم وأهمية إدارة التغيير التنظيمي والمبحث الثاني : أنواع وأسباب ومجالات واستراتيجيات وأساليب ومقاومة التغيير التنظيمي والمبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ويشتمل على : المبحث الأول : نبذة تعريفية عن جامعة شندي (محل الدراسة) و المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية و المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة والمبحث الرابع : اختبار ومناقشة الفرضيات .

الخاتمة : وتشتمل على : أولاً : النتائج والتوصيات ، قائمة المصادر والمراجع ، الملاحق .

ثانياً : الدراسات السابقة .

أولاً : الدراسات التي تناولت محور إدارة الموارد البشرية :-

دراسة أمل (2017م) :-

تناولت الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة سيقا للغلال ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسات ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائي ، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها :يوجد تميز لدى شركة سيقا للغلال ، فهي إحدى الشركات السودانية الرائدة في مجال الأغذية،القيام بالدورات التدريبية المستمرة واهتمام الإدارة العليا بالبرامج التدريبية ساعد على تطوير مهارات العاملين وتحقيق التميز المؤسسي ، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها: تبني العمل بمبادئ التميز المؤسسي وتبني استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المعاصرة والتغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركات ،المزاوجة بين المعايير الدولية لضمان تحقيق التميز والممارسات الناجحة باعتبارها تجارب عملية تساعد على تحسين الأداء وضمان تحقيق التميز المؤسسي (1).

دراسة حاج عز الدين (2017م) :-

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة بمنشآت الضيافة دراسة حالة بيت الضيافة - جامعة الخرطوم ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الفنادق من جامعة شندي ، تمثلت مشكلة الدراسة حول مدى مساهمة وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز إدارة الجودة الشاملة ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : إن مدراء إدارة الموارد البشرية يلعبون دور حيوي وكبير في تحقيق الجودة

^{1/} أمل عبد الرحيم الشيخ ، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة شركة سيقا للغلال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (شندي : جامعة شندي 2017م) .

الشاملة في مؤسساتهم لذلك يجب أن يشاركوا في صياغة الاستراتيجيات والسياسات للحصول على الميزة التنافسية بهدف الوصول إلى الجودة الشاملة، يعتبر الأفراد العاملون عنصراً حيوياً مهماً في عناصر إدارة الجودة الشاملة بل أن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد على حد كبير على الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة ، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها : تعزيز وتوعية المدراء في المؤسسة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية وفوائد تطبيق الجودة الشاملة فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة ومن ثم تطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد ، ضرورة إجراء دراسات تطوير لإدارة الموارد البشرية بشكل مستمر ورفعها للجهات ذات العلاقة بهدف جذب الأفراد الماهرين إلى المؤسسة والحفاظ عليهم وإبقائهم (1).

دراسة هند (2017م) :-

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصانع بوهيات المهندس و بوهياتسيلدور ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة شندي ، تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الاحصائي باستخدام أسلوب (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاهتمام العالمي بالموارد البشرية واعتبارها المصدر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية ، يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وامكانيات تحقق الميزة التنافسية ، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها : يجب أن تتبنى إدارة الموارد البشرية

^{1/} حاج عز الدين حاج محمد هلال ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة ، دراسة حالة بيت الضيافة جامعة الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (شندي : جامعة شندي ، 2017م) .

تحقيق مفهوم الميزة التنافسية من خلال تطبيق وظائفها المختلفة ، الاهتمام بالتدريب الخارجي للموارد البشرية (1).

دراسة أيمن (2015م) :-

تناولت الدراسة أثر إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد بالسودان ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المدنية (إدارة التشييد) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى انعكاس العقبات التي تواجه العلاقة بين المخدمين والكادر البشري فيما يتعلق بالحقوق والواجبات المشتركة وأن هذه العقبات تنعكس بصورة واضحة على الأداء والإنتاجية للكيانات والمؤسسات ، واعتمدت الدراسة على المنهج الاحصائي بأسلوب (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : إن إدارة الكادر البشري تعتبر عاملاً أساسياً للإنتاج ، إن الإهمال الذي تحظى به إدارة الكادر البشري لدى الكثير من الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص يؤثر سلباً وبصورة مباشرة على الأداء والإنتاجية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها : الكادر البشري مورد أساسي لأي مشروع ويجب الاهتمام به على مستوى القطاعين العام والخاص ، إدارة الكادر البشري آلية يجب الاهتمام بها لدى المؤسسات والشركات وعلى جهات الاختصاص سن التشريعات التي تعمل على ذلك (2).

دراسة عبد الحكيم (2013م) :-

تناولت الدراسة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة من جامعة فرحات عباس بالجزائر ، تمثلت مشكلة الدراسة في ماهو أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - قسنطينة ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت

^{1/} هند محمد السيد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية ، دراسة حالة مصنع بوهيات المهندس وبوهياتسيلدور ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، (شندي : جامعة شندي ، 2017م) .

^{2/} أيمن صلاح الدين حسن الشيخ ، أثر إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد بالسودان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م) .

الدراسة لمجموعة من النتائج منها : تم اثبات صحة فرضية الدراسة التي تنص على (مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال) وتم التأكد من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها - تم اثبات صحة فرضية الدراسة التي تنص على (مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال) وتم التأكد من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها ، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها : يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد المهارات الواجب توفيرها في شاغل الوظيفة ، يجب على الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة أن تقوم بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية (1).

ثانياً : الدراسات التي تناولت محور التغيير التنظيمي :-

دراسة عائدة (2020م) :-

تناولت الدراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع من جامعة محمد الصديق بن يحيى بالجزائر ، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل لإدارة الموارد البشرية علاقة بالتغيير ، وهدفت الدراسة للكشف عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي ومعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكيف تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : تؤدي إدارة الموارد البشرية إلى إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة ، لإدارة الموارد البشرية علاقة مباشرة بالتغيير التنظيمي في المنظمة ، إدارة الموارد البشرية هي التي تواجه مقاومة التغيير التنظيمي (2) .

دراسة محمد (2020م) :-

تناولت الدراسة استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة على المصحات الخاصة بمدينة سرت ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

^{1/} عبد الحكيم جري ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيرال لصناعة الأدوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الجزائر : جامعة فرحات عباس ، 2013م) .

^{2/} عائدة بوحشيشة ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الجزائر : جامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2014م) .

في جامعة سرت ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المصحات الخاصة بمدينة سرت ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبرنامج (SPSS) في تحليل العينات ، حيث تناولت الدراسة ثلاثة استراتيجيات هي استراتيجية التعليم والاتصال واستراتيجية المشاركة والتمكين واستراتيجية التعارض والامتناع ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الخاصة بمدينة سرت يتوقف بشكل أساسي على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - أن تبني استراتيجية القوة والاكراه لها أثر سلبي على تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها : إرجاء استخدام استراتيجيات القوة والاكراه لأنها تؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية - التأكيد على استخدام الاستراتيجيات الثلاثة والتركيز عليها (1).

دراسة سماتي (2018م) :-

تناولت الدراسة واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة حالة بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في جامعة بسكرة ، وهدفت الدراسة إلى معرفة حقيقة وواقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية ، واستمدت أهميتها من أهمية موضوع مقاومة التغيير التنظيمي وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وأيمن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد ، توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة الجامعيين بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وأيمن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد ، وخلصت الدراسة لعدة توصيات منها : إعطاء فرصة أكبر للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة والمهمة التي تخص الجامعات الجزائرية وتغيير النفقات التي تساعد الأستاذ على التكوين بالخارج وتفعيل أكثر للجان الجهوية التي لا تكفي لإيصال

^{1/} محمد سالم دينون ، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة على المصحات الخاصة بمدينة سرت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (تونس : جامعة سرت ، 2020م)

صوت الأستاذ وآرائه ، العمل على الحد من هجرة العقول باعتبارها نزيفاً للكفاءات العلمية في المجتمع العربي وذلك بتوفير الظروف المواتية للبحث والدراسة والإبداع (1) .

دراسة أيوب (2010م) :-

تناولت الدراسة العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، دراسة حالة البنوك الأردنية ، دراسة مقدمة لنيل دراسة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي للتحليل ، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج منها : أن دوافع التغيير الداخلية والخارجية تلعب دوراً كبيراً في عمل البنوك الأردنية - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على إدارة التغيير وكفاءة إدارة التغيير التنظيمي في البنوك الأردنية ، وتوصلت لعدد من التوصيات منها : دراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية قبل البدء بالتغيير التنظيمي - اشراك العاملين في برنامج التغيير التنظيمي (2) .

دراسة نادية (2010م) :-

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على أداء العاملين في الشركات الأردنية ، دراسة حالة على شركة الاتصالات الأردنية مياها ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على أداء العاملين في الشركات الأردنية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : تلعب محركات مقاومة التغيير دوراً مهماً في سوء أداء العاملين في الشركات الأردنية وكذلك تلعب أشكال مقاومة التغيير دوراً سلبياً في أداء العاملين في الشركتين ، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها : ضرورة اشباع

^{1/} سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة حالة بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الجزائر : جامعة محمد خيضر ، 2018م) .

^{2/} أيوب أحمد الصوالحة ، العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، دراسة حالة البنوك الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م) .

الحاجات النفسية والمادية للعاملين قبل تطبيق استراتيجيات التغيير وكذلك اعتبار المقاومة للتغيير كظاهرة اجتماعية في حياة المنظمات (1) .

دراسة علي فلاح (2009م) :-

تناولت الدراسة إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة الزرقاء الخاصة بالأردن ، تمحورت مشكلة الدراسة حول هناك قصور واضح واختلافات جوهرية لمفهوم إدارة التغيير وتم تحديد المشكلة في السؤال ما أهمية استخدام إدارة التغيير في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي ، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في عملية تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي ، محاولة التوجيه إلى البناء الحديث وهو البناء المعرفي للتغيير ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أنه إذ كان التغيير للأفضل مدروساً دراسة جيدة من جميع جوانبه ويمكنه تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر ، فإن مقاومته ستزيد من اصرار المتحمس لتنفيذه وسيجد لذة ومتعة في التطوير والبحث في معالجة نقاط المقاومة ، قد تتسبب مقاومة التغيير في تصحيح مسارات غير نظامية ، وشملت التوصيات عدة نقاط منها : إن نجاح إدارة التغيير في عملها لا يتم إلا عبر التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير ، ومن ثم وضع الحلول للحد من هذه المقاومة ، ضرورة العمل على تحديد الأسلوب المناسب لمعالجة مقاومة التغيير حيث أن اختياره يعود إلى الحالة أو الموقف المقاوم للتغيير وكذلك يعود إلى شخصية القائمين على التغيير والداعمين له في الإدارة العليا (2) .

¹ /نادية يعقوب مشريش ، استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين في الشركات الأردنية ، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية مياها ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م).

² /علي فلاح الزغبى ، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي في القطاع الصناعي بالأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الأردن : جامعة الزرقاء الخاصة ، 2009م)

الفجوة البحثية :-

يمكن القول إن أبرز الفروق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في ما يلي:

إنّ بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالتركيز أكثر على جوانب دون أخرى، فمعظمها تناول باستفاضة مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية وما يواجهها من معوقات وتحديات وما يجب القيام به من مؤشرات النجاح. هذه هي الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في الجامعات السودانية ، والتي تتناول الموارد البشرية بصورة إجمالية دون التركيز على جانب دون الجوانب الأخرى، المتوقع أن تكوف نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً الي حد كبير عن نتائج الدراسات السابقة . بعض الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل واختلفت في المتغير الثابت .

الفصل الأول

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تمهيد :-

قبل منتصف الستينيات كان الدور الرئيسي لإدارة الأفراد في المنظمات يركز على الأنشطة الخاصة بها في توفير الرعاية الصحية للعاملين وتسهيل الأعمال المتعلقة بالتقاعد مثل التسويات الخاصة بالمعاش ومكافأة نهاية الخدمة ، كما تحددت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المنظمة طبقاً لتطور المفاهيم والمبادئ الخاصة بهذه الإدارة فعلى سبيل المثال ظهرت عدة مسميات منها : إدارة المستخدمين ، وإدارة شؤون الأفراد ، إدارة شؤون العاملين ، إدارة الأفراد ، إدارة القوى البشرية إلى أن تم حديثاً وفي الوقت الحاضر استخدام مسمى إدارة الموارد البشرية ، وتجدر الإشارة إلى أنه في بداية الأمر كانت النظرة للفرد كمستخدم في حين أنه من خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ومع بداية الألفية الثالثة وحيث تم استخدام مسمى إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر للعاملين على أنهم رأس مال عقلي لما لهم من قدرات عقلية تؤثر على ما تقدمه المنظمات للمجتمع من مخرجات .

وفي الوقت الحاضر اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية قصوى نظراً لأنها تختص بإدارة أهم وأعلى موارد المنظمة كما أن لها دور فعال في المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وتحقيق ميزة وقدرات تنافسية للمنظمة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الرئيسية بالمنظمة والتي تتكامل وتتفاعل مع الأنظمة الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة⁽¹⁾.

وقد تغير مسمى إدارة الأفراد بعد عام (1980م) إلى مسمى إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في مضمون وعمل دور إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير يتمثل في :-

^{1/} أسامة محمد عبد المنعم ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، 1995م) ، ص 23 .

- 1- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد .
- 2- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة .
- 3- مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة .
- 4- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والاختصاص وهم رأس المال الفكري البشري الاستراتيجي .
- 5- تدريس مادة في الجامعات العالمية والعربية يطلق عليها إدارة الموارد البشرية بدلاً من مادة إدارة الأفراد .
- 6- لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة على أنهم أفراداً ينجزون أعمالاً محددة لهم ، بل أصبح ينظر إليهم كشركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها وأصولها .
- 7- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن .
- 8- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري .
- 9- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ، ونظرية الدافعية الإنسانية وخاصة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم .
- 10- تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى إلى حاجة إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل (1) .

^{1/} نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م) ، ص 42.

1-1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية :-

تباينت وتعددت المسميات التي اطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري وإن كان أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الأفراد، وعليه فالموارد البشرية تُعرّف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة وأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستويات كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم ، وتتمثل أهميتها في أن العاملين يمثلون عنصراً مؤثراً في العملية الإنتاجية ، فبالإضافة إلى مساهمتهم المباشرة في الإنتاج فإنهم يلعبون دوراً مهماً في تحديد مدى كفاءة استخدام هذه العناصر حيث أنهم يساهمون حسب مستوياتهم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام هذه الموارد بالإضافة إلى دورهم التشغيلي ، وقد تعددت التعريفات التي أوردها الكُتّاب والباحثون والتي نذكر منها :-

- تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يقوم بتحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (1) .

- يُعرّف عاطف جابر طه إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش ، خاصة الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتحليل وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل ووضع الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل المناسبة بقصد تحقيق استقرار القوى العاملة ورضاهم على العمل وبالتالي زيادة الإنتاج (2) .

- يُعرّف أحمد إبراهيم أبو سن إدارة الموارد البشرية بأنها : تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية ، وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط

1 West publishingCompan, 1995) p36 Schuler Randalls , Managing Human Resources , Filtined(, New Yor

² عاطف جابر طه ، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية ، (القاهرة : الدار الاكاديمية للعلوم ، 2013م) ، ط1 ، ص57 .

المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم واخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر (1).

- يُعرفها جورج ميكوفنتش بأنها : سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين (2) .

- ويُعرف الباحث إدارة الموارد البشرية :-

بأنها ذلك النشاط الذي يقوم بتحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة وتوفيرها والإشراف على كامل شؤونهم منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة المعاش وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط بيئتها الاجتماعية وتحمل قيم واخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي أيضاً على البيئة بنفس القدر .

1-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية :-

استحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها على أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها، وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتى أصبح مما لا يدع مجالاً للشك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف منظمة موارد بشرية ناجحة في برامجها، سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقييم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لاسيما منظمات الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية (3) .

ونجد أن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل، كما أن الاستقطاب

^{1/} أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ، ط3 ، ص13 .

/ George Publishing , John Boudreau , Human Resources Management (Richard : Irwin Inc 1991) p2 .²

^{3/} سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2004م) ص20.

والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة ويؤكد على الاحلال والتعيين السليم ثم تأتي التنمية والتدريب ليقوما بدورهما في إكساب الأفراد المهارات والاتجاهات والمعارف المختلفة عما لديهم الآن، إضافة إلى ذلك فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كذلك تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل (1).

وتأكيداً على أهمية الموارد البشرية والتحول الذي طرأ على النظرة للعنصر البشري يقول بيتر داركر: " أن القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في هذا القرن الا وهي اليابان لم تكن رائداً تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول، أن صعودها مبني مباشرة على القيادة في فن الإدارة، ولقد فهم اليابانيون دروس الإنجازات الأمريكية في الإدارة اثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح أكثر مما فهمناه خاصة فيما يتعلق بإدارة الناس باعتبارهم مورداً، ونتيجة لهذا فقد كيفت إدارة الغرب (التكنولوجيا الاجتماعية) الجديدة لكي تتوافق مع قيمهم وتقاليدهم (2) .

أما المدارس العلمية في إدارة الاعمال فقد أكدت على أهمية الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة سواء باعتبارها مورد بشري أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لقد تزايدت أهمية الإدارة نظراً لمساهمتها الفعالة بتحقيق ما تصبو اليه المنظمة ويتجسد هذا في الاتي:-

1- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.

2- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.

3- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

4- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .

5- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغزلي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016م) ط1 ص30.

² جوزيف ال باور، ترجمة سعيد أبو لبد، فن الإدارة (عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1997) ص79.

6- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (1) .

1-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:-

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي: -

1/ تحقيق الكفاية الإنتاجية:-

وتتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعه التي تسمى على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبين دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2/ تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :-

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية، مواصفات، أقل تكلفة). من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون وهذا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسئولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة .

^{1/} علي لطفي ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص 87 .

نخلص إلى أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار (1) .

وكما يمكن أن تكون لإدارة الموارد البشرية أهداف أخرى تتمثل في الآتي :-

(1) هدف اجتماعي :-

المسئولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ، ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة .

(2) هدف تنظيمي :-

تحقيق الفاعلية التنظيمية حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ، من أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال ، والاختيار ، والتخطيط ، والتدريب .

(3) هدف وظيفي :-

مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة واشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص ، ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين .

(4) هدف الأفراد :-

مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم وكمثال لذلك المكافآت والحوافز .

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيمايلي :-

* المشاركة وتتمثل في :-

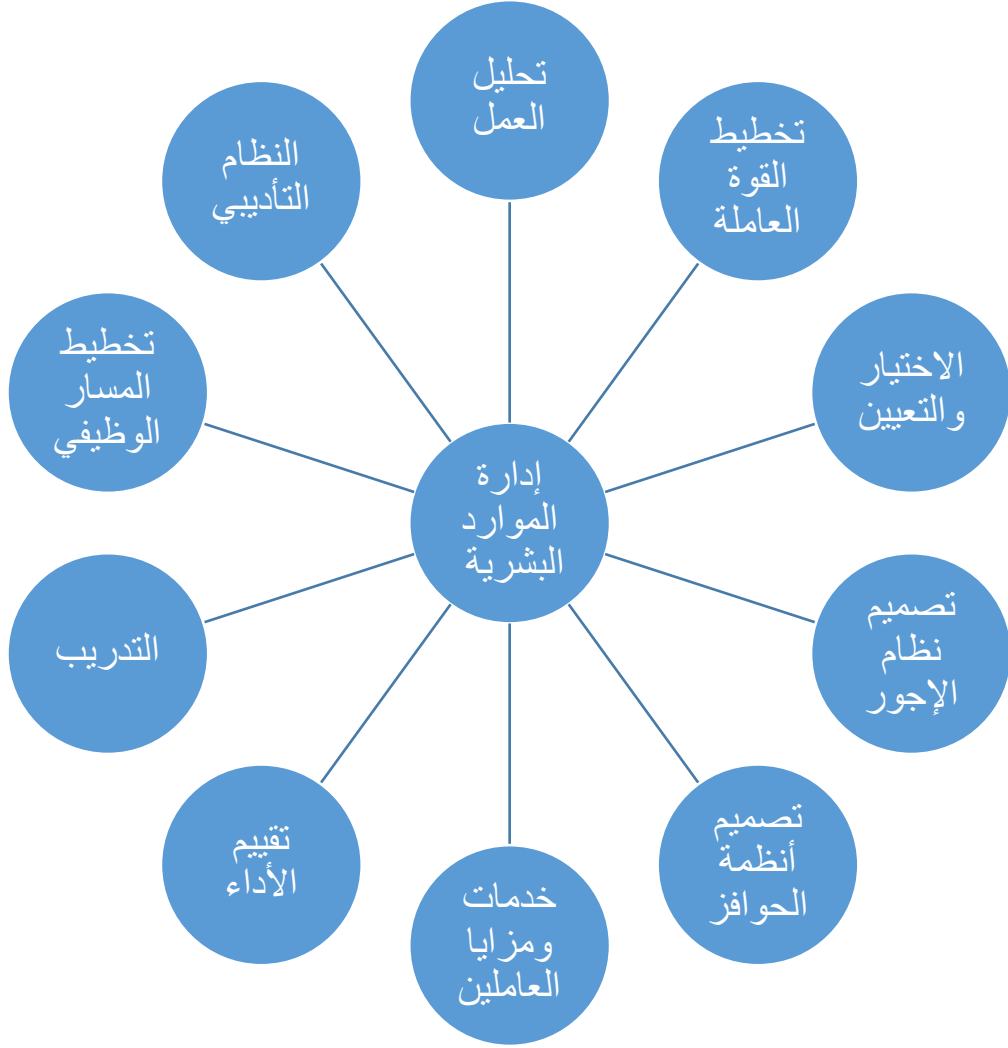
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

^{1/} صفوان عمر المبيضين ، وعائض بن شافي الاكلمي ، التخطيط في الموارد البشرية ، (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د.ت) ، ص 9.

- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة .
 - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار .
 - استقرار الأيدي العاملة في المنظمة .
- * الفاعلية :-
- وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :-
- تحفيز الأفراد .
 - تطوير قدراتهم ومهاراتهم .
 - مدعمهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك .
 - مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه (1) .

¹/ يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية - أساليب الإدارة الحديثة ، (عمان : دار فضاءات للنشر والتوزيع ، 2018م) ص 6 .

شكل رقم (1) وظائف إدارة الموارد البشرية :-



المصدر : إعداد الباحث ، 2022م .

وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري، ومن أهم تلك الوظائف مايلي :

أولاً : تحليل وتوصيف الوظائف :

1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف :-

يعرف بأنه عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، وهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمستويات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق مستوى أداء ناجح (1) .

ويعرفه على الربايعة بأنه تحديد وتسجيل الأنشطة المهمة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني ، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة ، أي تحديد الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسئوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح والتي تميز العمل عن الأعمال الأخرى(2).

2- أهمية عملية تحليل الوظائف :-

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة تلك العمليات إعادة هيكلة المنظمة ، برامج تحسين الجودة ، تخطيط الموارد البشرية تصميم الوظائف ، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين ، تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز ، وعملية تحليل الوظائف تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها ، وبالرغم من أن بعض المنظمات

^{1/} راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2001م) ، ص37.

^{2/} علي الربايعة ، ادار الموارد البشرية ، (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص34 .

تعتمد على مجموعة مدربة من محلي الوظائف فإن هناك العديد من المنظمات الأخرى تعتمد على طرق غير رسمية لتحليل الوظائف ، وفي كل الأحوال فإن عملية تحليل الوظائف تعتبر الأساس لمعظم وظائف إدارة القوى البشرية الأخرى ، وغالباً ما تعتمد المنظمة على وصف الوظائف ومواصفات الوظيفة لجذب واختيار الأفراد المؤهلين لشغل وظيفة معينة ولتحديد الأجور والمرتبات ، أما معايير الوظيفة أو معايير الأداء فانهما يستخدمان لتقييم أداء العاملين كذلك يمكن الاعتماد على عوامل الوظيفة لتحديد مجموعات الوظائف داخل المنظمة وتحديد الوظائف تعتبر عملية محورية لكل عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى ، وإنها تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة ، ولذلك فإنه من الصعب أن يتجاهل المديرون أهمية عملية تحليل الوظائف وتأثيرها على نجاح المنظمة (1) .

3- الهدف من تحليل الوظائف :-

أ- يساعد التحليل في الاختيار السليم لشاغلي الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الاشراف المباشر المبالغ فيه .

ب- يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنواتج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن ناتج الأداء .

ج- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي احرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغلها .

د- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل .

¹/ عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ، (القاهرة : د.ن ، 2002م) ، ص114 .

هـ- يساعد تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يتم الاستناد عليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين .

و- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة .

ز- يحقق تحليل الوظائف الأمان الوظيفي والشخصي لشاغلي الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أدائه (1) .

4- الخطوات الرئيسية لعملية إجراء تحليل الوظائف :-

(أ) جمع المعلومات :-

وذلك بالحصول على معلومات مبدئية وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها ، وهيكلها التنظيمي ، واختصاصات الإدارات ، وما يتبعها من أقسام وطبيعة الأعمال ، والعلاقة بين الأقسام والإدارات .

(ب) تحديد الهدف :-

يجب تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف ، بمعنى هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها أخذت تنمو وتتوسع بسرعة ، أم أن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف ، أم تجرى بسبب اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قسم مع قسم آخر في المنظمة ، لذا لا بد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحاً مرتبطاً مع استراتيجية المنظمة من أجل إنجاز العملية .

(ج) اختيار عينة من الوظائف :-

تتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف .

¹/ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م) ، ط1 ، ص56 .

(د) تحديد مصادر وتهيئة محلي الأعمال :-

إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة ، وتوفير الإمكانيات المادية ، طبيعة نظام المنظمة ، هدف التحليل ، وتعتمد المنظمات على طريقتين لاختيار هؤلاء المحللين هما:-

1/ محللون من داخل المنظمة : وتتميز هذه الطريقة بوفرة المعلومات ومعرفة أسلوب العمل وانخفاض التكلفة إلا أن المنظمة يجب أن تقوم بتدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه العملية .

2/ محللون من منظمة استشارية : وتكون ذات خبرة في هذا المجال يقومون بإنجاز المهمة بسرعة إلا أن التكلفة تكون مرتفعة والمعلومات عن المنظمة قليلة (1) .

ثانياً : التوظيف :-

تتكون عملية التوظيف من الآتي :-

1- الاستقطاب :-

يقصد به عمليات البحث والتفتيش عن العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة سواء أن كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها (2) .

كذلك تعني عملية الاستقطاب جذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للحصول على أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف (3) .

أهمية عملية الاستقطاب :-

تكتسب عملية الاستقطاب أهميتها من المنظمة إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في

تحقيق الأهداف التالية :-

^{1/} مؤيد سعيد السالم ، عادل مرموش صالح ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (أريد : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2006م) ، ص48 .

^{2/} علي عبد الوهاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، 1999م) ، ص130 .

^{3/} ذكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ، ص126 .

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة .
 - الاسهام في زيادة فعالية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
 - الاسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية بالمنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم .
 - تقليل جهد ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار كالترتيب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف .
 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف (1) .
- خطوات عملية الاستقطاب :-**

- حصول طلب على الحاجة لعاملين إضافيين ، فعملية الاستقطاب تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين ، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم .
- تحديد أسلوب تلبية الطلب : على جهد إضافي ، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة .
- إذا ما تبين : أنه لا بد من تنصيب موظفين بقسم أو دائرة معينة ، فالخطوة التالية تحديد مصادر الحصول على هؤلاء الموظفين .
- إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنطقة تحتاج أن تحدد الفئة التي ستوجه إليها .
- متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي سيتم التوجه إليها ، عليها أن تحدد وسيلة التوجه ، الإعلان ، أم الاستعانة بمكتب توظيف أم باستخدام الوسائل الحديثة التي بدأت تظهر حالياً (2) .

¹Genzo D.A and S.P. Robbing , Hnman Resources Management , 5thed , 1999 , p440 .

²/ سعاد تايفيرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2004م) ، ص 215 .

2- الاختيار والتعيين :-

مفهوم الاختيار والتعيين :-

وهي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات ، إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية في عملية الاختيار والتعيين يمكن أن تخفض من التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الختأ⁽¹⁾ .

ويعرف الاختيار والتعيين بأنه عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ، وبين مؤهلات وخصائص الشخص الذي يتقدم لشغل الوظيفة⁽²⁾ .

معايير الاختيار :-

(1) مستوى التعليم .

(2) الخبرة السابقة .

(3) الصفات البدنية الجسمانية .

(4) الصفات الشخصية .

(5) المعرفة السابقة بالشخص⁽³⁾ .

المراحل المنهجية العلمية للاختيار والتعيين :-

أ- مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها .

ب- المقابلة الأولية مع الناجحين في تقديم طلباتهم .

^{1/} نادر أبو شويخة ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 81 .

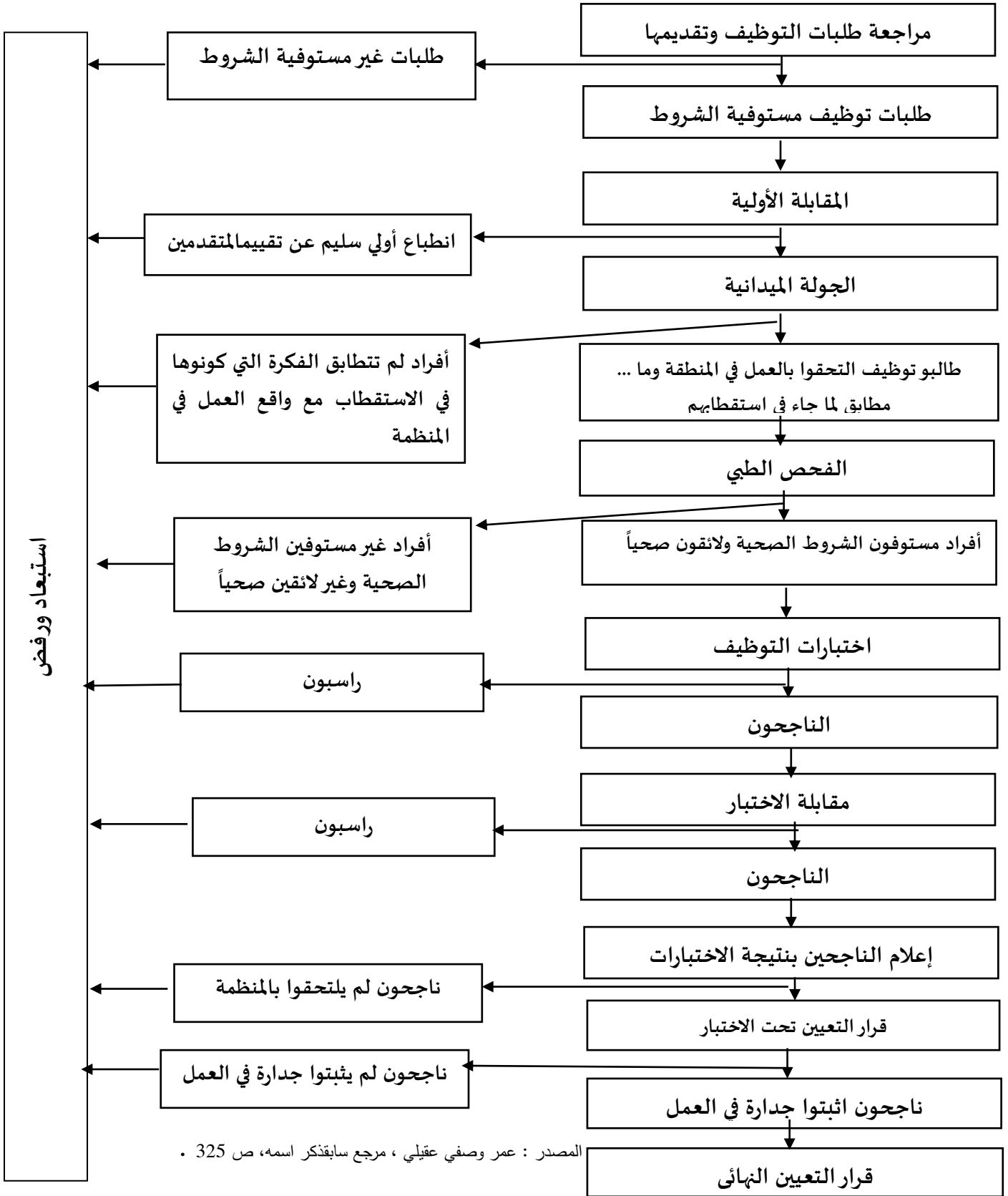
^{2/} صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : دار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م) ، ص 131 .

^{3/} أحمد ماهر ، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، (الإسكندرية : مركز التنمية البشرية ، 1998م) ، ص 155 .

- ج- الجولة الميدانية في انحاء المنظمة .
- د- الفحص الطبي للمتقدمين لملائمة الوضع الصحي وخلوهم من الأمراض المعدية والوراثية.
- هـ- اختبارات التوظيف لمعرفة مدى أهلية المتقدمين .
- و- مقابلة الاختيار لجمع المعلومات عن المتقدمين ومدى صلاحيتهم للتعين .
- ز- إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختبار سواء أن كانوا ناجحين أم لا .
- ح- إصدار قرار التعيين تحت الاختبار ويكون مكتوباً .
- ط- إصدار قرار التعيين النهائي (1) .

¹/ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005) ، ص324 .

شكل (3) المراحل المنهجية العلمية للاختيار والتعيين (1) :-



^{1/} عمر وصفي عقيلي ، مرجع إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005)، ص 325 .

ثالثاً : تخطيط الموارد البشرية :-

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :-

تتصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوة البشرية من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز ، وتتم عملية التخطيط بتضافر جهود مشتركة متناغمة تسعى لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية والإدارية والتنبؤ بما يوفر الكفاءات الفنية والإدارية الكفؤة قبل حدوث النقص المفرط واستباق المنافس (1) .

إن تخطيط القوى العاملة يعتبر أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية ، وقد تطلع بمهامه على مستوى المنظمة الواحدة دائرة الموارد البشرية أو دائرة التخطيط بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ، ولذلك فهو جزء لا يتجزأ من أعمال شئون الموظفين لأنها هي المسؤولة عن تطوير العنصر الإنساني في المنظمة والحفاظ عليه سعيداً ونشطاً ومقبلاً نحو عمله (2) .

مقومات تخطيط القوى العاملة :-

1/ العمل على معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهداف المنظمة ومستوى انتاجها حاضراً ومستقبلاً .

2/ العمل على توفير تلك الاحتياجات من داخل أو خارج المنظمة واضعين في الاعتبار ما يوجد في سوق العمل حالياً من كفاءات وإمكانيات ، وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية الفنية والمهنية والإدارية .

^{1/} عطا الله (محمد تيسير) الشريعة ، وغالب محمود سنق ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة (عمان : دار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2015م) ، ص 40 .

^{2/} أحمد إبراهيم أبو سن ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 30 .

3/ تطوير قدرات الأفراد على العمل وذلك بتوفير شتى أنواع التدريب والتأهيل والتعليم داخل الخدمة وتوفير المناخ المعنوي والمادي الملائم للعاملين لكي ينجحوا (1) .

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية :-

1/ يساعد على منع الارتباكات الفجائية لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض من القوى العاملة ، ويهيئ لاتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتدريب .

2/ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد .

3/ يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد ، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف مالم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين بها .

4/ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .

5/ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل (2) .

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية :-

وتتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :-

أ- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارة المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة .

ب- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم الاستفادة الكاملة .

¹ نفس المرجع ، ص 31 .

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004م) ، ص 90 .

ج- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءتهم في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية ، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة .

د- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناءً على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في إمدادات العمالة .

هـ- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها .

و- ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين وبوجه خاص النساء والأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية او معاقين .

ز- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة (1) .

4- المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية:-

(1) أنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص ، فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بمرض أو رفض القيام ببعض الأمور ... الخ .

(2) هناك اختلافات بين كل شخص والآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي .

(3) إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص مثل المحاسبين والسكرتارية والمتخصصين في الكهرباء ... الخ .

(4) يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع لآخر أقل سهولة من تحريك أي مورد آخر مثل المال .

¹/ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006م) ، ص 26 .

5) تعتبر إدارة العجز والزيادة في الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى ، غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً كما يسهل الكثير من الوقت .

6) يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين .

7) هنالك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان ومن الممكن حفظ المال في الخزانة ولكن الأشخاص يحتاجون إلى مكاتب وأماكن للسيارات وكانتينات .. الخ. ومن المرجح أن يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب في ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للموارد البشرية في المؤسسات (1) .

رابعاً : تصميم نظام الأجور :-

1/ مفهوم تصميم نظام الأجور :-

تحديد فئات الأجور للموظفين مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية القيمة وأهمية الوظائف المختلفة في المنظمة ويؤخذ في الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل ومحاكاة واقع المنافس ، والأهم التوجه بنظرة واقعية للانتقال الطبيعي والتطوير المنطقي وما يكون عليه الحال بعد عدة سنوات تحسباً لوجود تضخم يتقل كاهل المنظمة أو بالمقابل ضعف ملحوظ في الارتقاء بالسلم الوظيفي حيث يؤثر على النمو المتوازن والتحفيز الكافي للعاملين (2) .

2/ مبادئ استراتيجية الأجور :-

يقول كل من مورليسوارمسترونق بأن استراتيجية المكافأة يجب أن تكون كالآتي:-

1- متوافقة مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها .

2- تتبع من استراتيجية وأهداف العمل .

¹ /باري شكواي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 26 .

² /عطا الله (محمد بشير) الشرعة ، عاطف محمد سنجق، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 40 .

3- ينبغي أن يتم ربطها بمستوى أداء المؤسسة .

4- توفر الحلقة التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات الذي تحتاج إليه المؤسسة .

5- يتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل .

ويتم من خلال هذه المعايير تلخيص ما تريده المؤسسة من استراتيجية المكافأة الخاصة بها ، أما الوجه الآخر من العملية فيتمثل فيما يتوقعه الفرد الموظف وبصفة عامة فأن الأهداف والتوقعات الفردية تختلف من شخص لآخر ، ولكن من المرجح أن يتفق معظم الأشخاص على أنهم يتطلعون إلى تحقيق بند أو أكثر من البنود التالية :-

أ- أجر عادل يتناسب مع ما يقومون به من عمل .

ب- نظام المكافأة يتم من خلاله توزيع المكافآت بشكل منصف .

ج- وجود نوع من العلاقة والربط بين ما يقدمه الأفراد من مساهمات للمؤسسة والمكافآت التي يحصلون عليها .

د- الحصول على مكافآت تتساوى مع ما يحصل عليه الأشخاص الذي يشغلون وظائف متشابهة في المؤسسات الأخرى .

هـ- وجود نوع من الزيادة في المرتب ، وبصفة خاصة في الوظائف المهنية وتلك التي تتعلق بالإدارة .

و- وجود حد أدنى من المزايا على سبيل المثال يتوقع معظم الموظفين الحصول على اجازات مدفوعة الاجر وإعانة مرض ومعاش (1) .

3/ المصطلحات الأساسية لنظام الأجور :-

وحتى نتمكن من فهم عملية إدارة المرتبات الشهرية والأجور الأسبوعية أو اليومية لآبد من تعريف الآتي :-

^{1/} عطا الله (محمد بشير) الشريعة ، عاطف محمد سنجق، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص41 .

أولاً : المرتب الأساسي :-

يتمثل في الأجر الذي يتم الاتفاق عليه بين صاحب العمل والموظف في العقد والذي يحصل عليه الموظف في مقابل قيامه بالعمل أي هو المبلغ الذي يتوقع أن يحصل عليه الفرد بانتظام بغض النظر عن مستوى الأداء .

ثانياً : المرتب الإجمالي :-

ويمثل إجمالي المبلغ الذي يحصل عليه الموظف ويضم المرتب الأساسي بالإضافة إلى أي عناصر ذات قيمة مثل الحوافز أو بعض المبالغ التي تدفع على أساس الأرباح التي يتم تحقيقها والتي يتوقع الموظف الحصول عليها .

ثالثاً : إجمالي المكافآت :-

ويشير هذا المصطلح إلى القيمة الكلية لإجمالي المكافآت ويشمل ذلك على القيمة التي توضع على أي مزايا (1) .

خامساً : نظام الحوافز :-

1) مفهوم نظام الحوافز :-

إن مفهوم نظام الحوافز أو التحفيز هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تدفع بالقوة البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية ، وهذه الأساليب تحتل مكاناً بارزاً ، وتلقى اهتماماً بالغاً لدى غالبية منظمات الأعمال وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة وأن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية (المحفزة) فإنه يجعل منها قوة تنافسية تتميز على مثيلاتها في المنظمات العمالية .

2) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :-

1- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

¹/ باري كشواي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 164 .

2- تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لافتتاح الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

3- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل (1) .

أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :-

1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية .

2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة .

3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب .

3) قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال :-

1- قواعد نظام الحوافز الفعال :-

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار وهي كالاتي :-

أ- وضوح الهدف والغاية : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المديين القصير والبعيد حيث يسعى جميع أطراف المنظمة لتحقيقه .

ب- المساواة والعدالة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام التزم بالأسس والمعايير المحددة .

ج- تميز الأداء : يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز .

د- القوة والمجهود : يتم توزيع الحوافز وفق كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الاخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .

^{1/} باري كشواي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص164 .

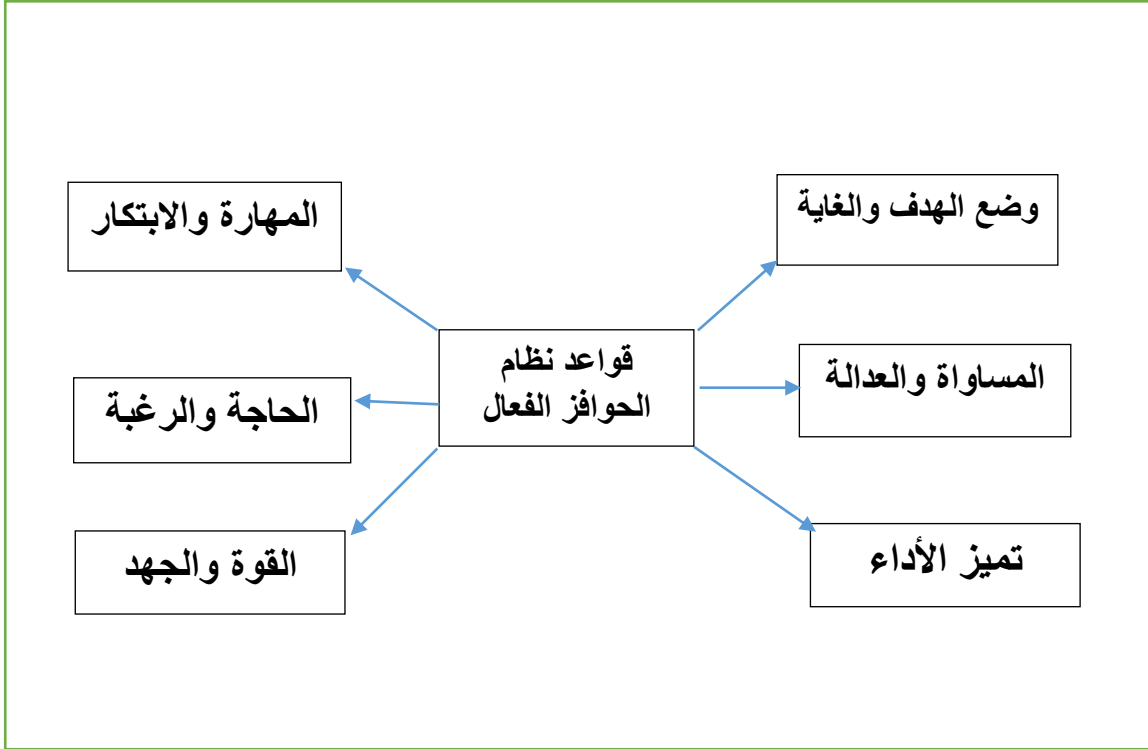
هـ- الحاجة والرغبة : يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم ، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية .
و- المهارة والابتكار : تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة .

4) خصائص نظام الحوافز الفعال :-

- 1- القابلية للقياس .
- 2- إمكانية التطبيق .
- 3- الوضوح والبساطة .
- 4- التحفيز (إثارة الهمم) .
- 5- المشاركة .
- 6- تحديد معدلات الأداء .
- 7- القبول .
- 8- الملائمة .
- 9- المرونة .
- 10- الجدوى التنظيمية .
- 11- التوقيت المناسب (1) .

¹/ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 141 .

شكل رقم (4) يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال (1) :-



المصدر : بشار يزيد الوليد مرجع سابق ، ص 142 .

¹/ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 142 .

سادساً : التدريب :-

(1) مفهوم التدريب :-

إن عملية التدريب ليست بالمهمة السهلة فهي تشتمل على برامج عديدة لأغراض متباينة ، كما تختلف هذه البرامج من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل نفسه وحسب مقدراتها المادية وإمكانات وعدد الأفراد الذين يعملون بها ، وتتحمل كل منظمة بصورة أو بأخرى نفقات تدريب الأفراد العاملين بها سواء كان لديها برنامج تدريبي منظم أو لم تكن تطبق أي برنامج من هذا القبيل ولعل أهم الأهداف والمزايا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتدريب ما يلي :-

أ- تقوية المسؤولية الاجتماعية في الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه .

ب- مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة أفضل .

ج- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق .

د- الاشراف على الآخرين بطريقة أفضل .

هـ- تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسئوليته في عمله ونحو زملائه (1) .

ويعرف التدريب بأنه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار .

(2) أهمية التدريب :-

1- اكتساب الأفراد المتدربين المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً .

2- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء أن كانت إنتاجية أو خدمية .

¹/ عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (الإسكندرية : منظمة شباب الجامعة ، 1998م) ، ص 409 .

- 3- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين ، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم .
- 4- تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال الوصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير .
- 5- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار (1) .

(3) أهداف التدريب :-

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسئوليات وظيفية (زيادة معلومات الفرد وتنميتها) كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات) وأخيراً بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات) (2) .

(4) أنواع التدريب :-

أ- التدريب التكويني أو الإعدادي أو الأساسي :-

يهدف إلى إعداد الأفراد إعداداً أساسياً لعمل وظيفة محددة بتقديم المعارف الضرورية لها والمهارات الأساسية الواجبة للقيام بذلك مع تنمية الاتجاهات النموذجية التي تزيد من القدرة على النهوض بالمهام والاختصاص المحددة لها ، لا يستوجب هذا النوع من التدريب خيرة سابقة بالعمل وإنماء يقتضي فقط الرغبة والميل للتعلم وتنمية المهارة .

ب- التدريب التمهيدي :-

يهدف إلى تنمية الفرد للعمل الجديد بتعريفه بأهم مكوناته ومقوماته وعادة ما يضمن هذا النوع من التدريب التعريف بالمنشأة وتنظيمها ونظام العمل فيها والنظم والقوانين التي تحكم العمل ، وحقوق العاملين وواجباتهم والتدريب التمهيدي بطبيعته يكون قصير المدى وتختلف

^{1/} خضير كاظم حمود ، يس كاسب الخرشة ، الموارد البشرية ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015م) ، ص125 .

^{2/} نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 263 .

المدة المحددة له باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين وطبيعة المعلومات التي ينبغي أن يلموا بها قبل بداية العمل .

ج- التدريب الإنعاشي :-

يحقق هذا النوع من التدريب في انعاش وتحديد معارف ومهارات وأفكار واتجاهات العاملين ، بتهيئة الفرصة لهم للتعرف على كل ما هو جديد مما يعينهم في أداء عملهم الحالي بدرجة ارفع من الكفاءة والفاعلية ، والهدف في التدريب الانعاشي هو بث الحياة في بيئة والعمل وتحديد قدرات العاملين وحثهم على مواكبة التطور وعدم الانكفاء على التجارب الذاتية المحدودة .

د- التدريب التأهيلي :-

يهدف إلى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة أرفع من وظيفته الحالية ، فإن هذا النوع من التدريب يسبق عادة الترقية إلى الوظائف الأعلى ، وفي بعض الحالات يعتبر حضوره والنجاح فيه حاجز كفاءة قبل الترقية ، ويحقق هذا النوع من التدريب التهيئة المطلوبة للمهام والاختصاصات الجديدة ، ويحد من التدرج التلقائي في الوظائف لا سيما في الحالات التي تستوجب مهارات جديدة لم تكن مطلوبة في الوظائف الأولى .

هـ- إعادة التدريب :-

يرمي هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات جديدة لأداء عمل مختلف عن عمله الأساسي بقدر يسير أو كبير ، وعادة ما يستخدم هذا النوع من التدريب لتمكين الأفراد من زيادة قدراتهم للقيام بأعمال مختلفة ولكنها متصلة ببعضها اتصالاً مهنيًا ، ويستخدم هذا النوع من التدريب في بعض الأحيان لخلق التوازن في الاحتياجات الوظيفية داخل المنشأة ، حيث يعاد تدريب بعض التخصصات لأسباب متعددة ومختلفة مثل الندرة في الكوادر المؤهلة (1) .

سابعاً : وضع خدمات ومزايا العاملين :-

1/ مفهوم الخدمات والمزايا :-

تختلف الخدمات والمزايا التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها ، فإذا كانت هي مقابل الأداء المتميز ، فإن الخدمات والمزايا تمثل مقابل للعضوية والانتماء إلى المنظمة ،

^{1/} نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 134 .

وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها ، والإبقاء على من يعمل فيها ، وتشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار ، إذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد ، فإن الخدمات والمزايا تعطي لهم جميعاً دون تمييز تقريباً .

2/ أسباب تقديم الخدمات والمزايا للعاملين بالمنظمة :-

- تجذب العاملين للالتحاق والعمل بالمنظمة ، ولأغراء من يعمل بها للبقاء بها .
- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار ، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة .
- الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية .
- الاعتراف بعضوية الفرد بالمنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال الخدمات والمزايا .
- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها .
- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
- تساعد الأعداد الكبيرة على تعميم أنظمة تأمينية متقدمة ، لا يقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها .

3/ أنواع الخدمات والمزايا :-

هنالك عدد كبير من الخدمات والمزايا يمكن أن تقدم للعاملين ، وهناك اتفاق على أنواعها ، ولكن هناك حدود للإبداع والابتكار فيها ، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة ، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما وهي كما يلي :-

- 1- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه .
- 2- التأمينات .
- 3- الخدمات الصحية .
- 4- تسهيلات معيشية .
- 5- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية (1) .

^{1/} أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 262 .

4/ شروط النظام الكفاء للخدمات والمزايا :-

فيما يلي عرض لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفاء لخدمات ومزايا العاملين

وهي في نفس الوقت شروط لإدارة هذا النظام :-

1- يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا ، حيث أن هذه المزايا والخدمات تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات ، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم ، ومؤهلم ، ودخلهم ، وحالتهم الاجتماعية ، وغيرها .

2- تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة ، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية .

3- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام ، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل ، وعادة وما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة أو مع الجهات أخرى مثل العلاقات العامة .

4- تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه ينعكس في شكل مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام .

5- يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خلال أبداء آرائهم ، وإدارة البرنامج ، والأهم من خلال تمويل النظام .

6- يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام ، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا ، وكيفية الحصول عليها والجهة التي تقدمها .

7- يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية (ما عدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش) حتى لا يشعر العاملون أن النظام هو عبء عليهم (1) .

8- لا بد من إضافة المرونة على النظام وذلك بإدخال أنواع الخدمات والمزايا الأكثر قرباً من العاملين وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام .

9- دراسة التكلفة والعائد من النظام ، وذلك حتى لا تتفوق تكاليفه على إيراداته ، وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق .

¹/ أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 263 .

10- يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام ، وذلك لأن العائد يعطي مزيداً من القوة للنظام .

5/ مراحل تصميم نظام الخدمات والمزايا :-

- دراسة احتياجات العاملين .
- تحديد أهداف النظام .
- تحديد ميزانية الخدمات والمزايا .
- وضع إجراءات النظام (1) .

¹/ المرجع نفسه ، ص 263 .

شكل رقم (5) يوضح أنواع الخدمات والمزايا (1) :-

مزايا عن وقت لا يتم فيه العمل
- وقت الراحة .
- وقت الغداء .
- وقت الاستعداد للعمل والنظافة .
- الاجازة السنوية .
- الاجازات الرسمية .
- الاجازات المرضية .
- الاجازات العارضة .
- الاجازات الخاصة .

خدمات صحية .
- الكشف الدوري .
- التحاليل والفحوص .
- العلاج والأدوية .
- العمليات .
- إرشادات صحية .

التأمينات
- تأمين التقاعد (المعاش) .
- تأمين الحياة .
- تأمين الحوادث .
- التأمين الصحي والعلاجي .
- تأمين البطالة .
- صناديق الزمالة .

خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية
- نادي رياضي وفرق .
- تعليم .
- ندوات ثقافية ودينية .
- رحلات .
- حفلات .
- استشارات اجتماعية ومالية وقانونية .

تسهيلات معيشية
- مواصلات .
- إسكان .
- تغذية .
- قروض .
- خصم على منتجات المنظمة .
- جمعيات تعاونية .

المصدر : أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 264 .

^{1/} أحمد ماهر ، أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004م) ، ص 264 .

ثامناً : تخطيط المسار الوظيفي :-

ويتم من خلاله تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية (1) .

أ- مفهوم وأسباب نقل العاملين :-

(1) مفهوم نقل العاملين :-

يقصد بنقل العاملين أن يتم نقل الموظف أو العامل من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة (أو أحد فروعها) وقد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي أعلى ، وفي هذه الحالة يطلق على عملية النقل الترقية وقد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي أقل وهنا يكون النقل بمثابة عقاب ، كما قد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي مساوي له أي تحريك افقياً ويترتب على نقل الموظف أو العامل تغيير في جوهر الوظيفة وسلطاتها وتغيير في المكان الذي يعمل فيه وربما الزمان والوردية التي يعمل بها أو الوحدة التنظيمية التابع لها ، وربما تغيير كذلك في المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها ، وذلك عندما يتم نقله من المركز الرئيس أو أحد الفروع إلى فرع آخر أو العكس .

(2) أسباب نقل العاملين :-

تقوم المنظمة بنقل العامل بناءً على احتياجاتها أو بناءً على رغبته وطلب العامل نفسه وعموماً فإن عملية النقل تستهدف تطوير العاملين وأن يؤدي عملهم في المكان الذي يمكنهم أن يعملوا فيه بكفاءة ويمكن اجمال الأسباب التي تجعل المنظمة تقوم بنقل العامل فيما يلي:-

^{1/} عطا الله (محمد بشير) الشريعة ، عاطف محمد سنجق ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 40 .

- 1- سد حاجة المنظمة في بعض الوظائف التي تظهر بها أماكن شاغرة بسبب إحالة من كانوا يشغلونها إلى المعاش أو بسبب المرض أو الموت أو الفصل أو الاستغناء أو العجز الكلي عن الأداء أو المعاش المبكر لأحد أو بعض العاملين في التنظيم .
- 2- زيادة خبرة أو كفاءة أو مهارة العاملين عندما يتم نقلهم إلى وظائف أخرى في المنظمة .
- 3- حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي في المنظمة الأمر الذي يترتب عليه إلغاء وظائف موجودة أو ظهور وظائف جديدة .
- 4- قد يتم نقل الموظف بسبب ترقيته إلى مستوى وظيفي أعلى في التنظيم ، وقد يكون هذا النقل نقلاً مؤقتاً في الموقع الجغرافي أو الوظيفة ثم يعود إلى موقعه الأصلي أو في وظيفته الجديدة التي رقي إليها .
- 5- عدم قدرة العامل أو الموظف على الأداء في وظيفته الحالية فيتم نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاته أو مهاراته أو كفاءته أو قدرته .

ب- مفهوم وسياسات ترقية العاملين :-

(1) مفهوم ترقية العاملين :-

الترقية هي عملية يتم بمقتضاها نقل العامل أو الموظف من الوظيفة التي يشغلها حالياً إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى منها في السلطة والمسئولية داخل التنظيم ، ويترتب على ترقية العامل أو الموظف زيادة في الراتب أو المكافأة وبعض الميزات الأخرى التي لم تكن موجودة في الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته ، مثل المركز الأدبي أو الحرية المترتبة على توسيع دائرة الإشراف على الوظائف وأنشطة مرؤوسيه داخل التنظيم (1) .

(2) سياسات ترقية العاملين :-

تقوم المنظمة بترقية العاملين فيها وفق سياستين هما :-

- سياسة الترقية من داخل المنظمة : حيث تقوم المنظمة بترقية العاملين لديها إلى الوظائف الأعلى في التنظيم .

^{1/} عطا الله (محمد بشير) الشريعة ، عاطف محمد سنجق ، مرجع سابق ذكر اسمه ص 41 .

- سياسة الترقية من خارج المنظمة : حيث تلجأ بعض المنظمات إلى شغل بعض الوظائف العليا لديها بعاملين في منظمات أخرى وذلك بهدف ضخ دماء جديدة أو كفاءات مميزة إلى داخل المنظمة .

ج- معايير الترقى :-

تقوم المنظمة عادة بوضع معايير ترقية العاملين إلى الوظائف الأعلى في المنظمة ، وعلى أنه حال يجب أن تكون معايير الترقية موضوعية حتى يشغل الوظائف أصحاب الكفاءة والقادرون على الأداء ، ومن أشهر المعايير المتعارف عليها في اختيار العاملين بغرض الترقية ثلاثة معايير كالتالي :-

1- معيار الكفاءة :-

تعتبر الكفاءة أفضل معايير اختيار العاملين لأغراض الترقية إلى الوظائف الأعلى في المنظمة غير أنه توجد صعوبات في تطبيق هذا المعيار وتتمثل الصعوبة في الكيفية التي يتم بها قياس الكفاءة .

2- معيار الأقدمية :-

وفق معيار الأقدمية في ترقية العاملين يتم اختيار الأقدم في الخدمة (عدد سنوات الخدمة داخل المنظمة) لشغل الوظائف الأعلى في التنظيم .

3- معيار الكفاءة والاقدمية :-

وهنا يتم الأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية معاً لأغراض الترقية لشغل الوظائف الأعلى ، حيث يعتبر تطبيق هذا المعيار حلاً وسطاً ووفق ذلك تقوم المنظمة بتطبيق مبدأ الكفاءة على العاملين الذين أمضوا مدة خدمة معينة في المنظمة ، فمثلاً تقوم المنظمة بإجراء اختبارات للعاملين (معيار الكفاءة) الذين قضوا مدة خدمة قدرها عشر سنوات في المنظمة (معيار الأقدمية) لشغل وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية (1) .

^{1/} عطا الله (محمد بشير) الشرعة ، عاطف محمد سنجق ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 42 .

د- إدارة برامج الترقى :-

تتطلب إدارة برامج الترقى في المنظمة معالجة حكيمة في التعامل مع فئتين من العاملين المتقدمين لبرنامج الترقية وهما العاملون الذين سيتم ترقيتهم والعاملون الذي لم تتم ترقيتهم وذلك وفق تطبيق برنامج الترقى الذي يشتمل على سياسات ومعايير الترقى ، فيما يتعلق بالعاملين الذين سيترقيهم فإنهم قد يواجهون صعوبات ومعوقات عند القيام بأعباء ومهام الوظيفة الجديدة التي شغلها بحكم الترقية ، وفي هذا الصدد يجب على الإدارة أن تهيب العاملين المرقيين إلى الوظائف الجديدة وتوضيح الفروق بين هذه الوظائف الجديدة والوظائف السابقة التي كانوا يشغلونها .

أما العاملون الذين لم يتم ترقيتهم فيجب توضيح أسباب عدم ترقيتهم بشفافية ووضوح بحيث يتم اقناعهم بأنه لم تكن هناك محاباة أو تحيز في عملية الترقية وأنه توجد أمامهم فرص أخرى للترقى في المستقبل وعليهم الاستعداد لها (1) .

¹ / المنظمة العامة للتدريب التقني والمهني ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، تخصص إدارة مكتبية ، ، (المملكة العربية السعودية : إدارة الموارد البشرية ، ط1429هـ) ، ص79 .

تقييم الأداء الوظيفي والنظام التأديبي

أولاً : تقييم الأداء الوظيفي :-

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :-

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي منشأة إحدى الأعمال الرئيسة لمعرفة مستوى أداء الأفراد ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنشأة وتقتضي المصلحة العامة أن تكون الوظائف القيادية في عهدة الكفاء من المدراء والرؤساء العاملين والقادرين على النهوض بأعباء الوظائف للارتقاء بمستوى مسؤولياتها وهذا يتطلب وجود معايير للأداء ومستويات محددة لتقييم الأداء واعباء الوظائف التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكان تقلدهم لمناصب ووظائف قيادية ذات مستوى أعلى ، ومن ثم فإن تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء والأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية (1) .

- ويعرف تقييم الأداء بأنه : القياس الفعلي للأداء (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها ، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (2) .

- ويعرف أيضاً بأنه : نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين ، حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين واعمالهم من خلال مقارنة الأداء بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً وذلك لتحديد الانحرافات من الأهداف السابق تحديدها ، ويجب اتباع أساليب محددة لتقدير مدى نجاح برامج المنشأة .

- ويعرف الأداء : بأنها اختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المؤسسات التي يعطيها

^{1/} مدني عبد القادر علاقي ، دراسة تحليلية للوظائف ، (جدة : دار جدة للنشر ، 1998م) ، ص 294 .

^{2/} عبد الملك عبد الله الشيخ ، المعوقات التنظيمية والسلوكية المؤثرة على العاملين (الرياض : اكااديمية نايف العربية ، 1994م) ، ص 15 .

الأفراد للوظائف التي كلفوا بها إذ عرف فيشر ورفاقه الأداء بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة .

وتجدر الإشارة إلى أن التقييم لا ينصب على أداء الفرد الوظيفي فقط وإنما يدخل فيه تقييم السلوكيات والتصرفات ، كما أنه لا يشمل على الحكم على مدى نجاحه في وظيفته الحالية فحسب وإنما أيضاً التنبؤ بمدى نجاحه عند ترقبته إلى وظيفة أعلى ذات واجبات أكثر ومسؤوليات أكبر (1) .

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :-

يمكن القول أن التقييم الموضوعي للموارد البشرية يعود بالنفع على الطرفين (الموارد البشرية والمنشأة) .

أ- منفعة التقييم للموارد البشرية :-

1- يساعد المرؤوسين على التعرف على نواحي القصور في أدائهم وسلوكهم ويساعدهم على تلافي ذلك مستقبلاً .

2- يساعد في الترقى في السلم الوظيفي إذا ما كان أدائهم متميزاً .

3- يساعد فئة الرؤساء في التعرف على أداء الموظف بشكل علمي .

4- خلق مزيد من التقارب المهني والإنساني بين الرئيس ومرؤوسيه .

5- زيادة قدرات الرؤساء في مجال الاشراف والتوجيه واتخاذ قرارات واقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ب- منفعة التقييم للمنشأة :

(1) إعداد سياسة جيدة للترقية .

(2) ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

^{1/} طارق عمر جماز ، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : منظمة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص 78 .

3) وضع سياسة مناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمي مستمر .

4) تحسين علاقات العمل في المنشأة إذ تخلق شعوراً من الراحة بين العاملين بسبب وجود نظام موضوعي عادل للتقييم ، وخلق شعور بأن الغرض من التقييم هو مساعدة المرؤوسين على تحسين أدائهم وليس التصيد لأخطائهم .

5) إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين .

6) إعداد سياسة جيدة للرقابة بناءً على التعرف الواعي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين (1) .

7) احترام قواعد العمل وضوابطه وذلك لشعور الموظف بوجود رقابة ومتابعة وتقييم مستمر .

مع ملاحظة أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة نظراً لتشابك عوامل كثيرة فيها ، كما أنها قد تكون سبباً لكثير من المشاكل الناجمة عن التقييم الذي لا يرضي الطرف المقيم في كثير من الأحيان مما يعود بالسلب على وظائف الموارد البشرية بل على مستقبل الموارد البشرية حيث يكون الإحساس بعدم العدالة أو عدم موائمة التقييم مع الطموح سبباً في التذمر أو الإهمال أو أخذ مواقف سلبية تجاه المؤسسة أو التسرب منها (2) .

3- أهداف تقييم الأداء :-

إن أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة فقد اقترح باركينسون الآتي :-

أ- العدالة والدقة في المكافآت .

ب- تحديد الأفراد الممكن ترفيتهم .

ج- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .

غير أن الدراسة التي قام بها جيل ولوشر أوضحت أن هنالك أهداف أخرى من وراء

تطبيق الأنظمة المعاصرة لتقييم الأداء وهي كالتالي :-

1- تحديد الاحتياجات التدريبية .

^{1/} طارق عمر جماز ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

^{2/} طارق على حماز ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 79 .

2- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي .

3- تقييم مستوى الأداء الماضي .

4- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء .

5- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم .

6- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

7- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

بديهياً فإن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور المهمة ، ولقد اثبتت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً بوضوح ودقة (1) .

¹/ مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994م) ، ص 281 .

شكل رقم (6) يوضح أهداف تقييم الأداء (1) :



المصدر : مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 282 .

¹ مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994م) ، ص 282 .

4- طرق تقييم الأداء :-

هنالك العديد من الطرق المستخدمة في عمليات تقييم الأداء فقد أشار كلاً من جوردون واندرسون إلى أن الدراسات المسحية عن تقييم الأداء تشير إلى وجود العديد من طرق تقييم الأداء المطبقة من جانب المنظمات وتتمثل هذه الطرق في الآتي :-

1/ الترتيب الرقمي أو الرمزي :-

طبقاً لهذه الطريقة فإن التقييم يقوم بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم وهذه الصفات قد تكون : التعاون مع الزملاء ، المعرفة بالواجبات والمهام ، القدرة على اتخاذ القرارات ، الدقة في العمل ، تقبل الأفكار الجديدة ، القدرة على حل المشكلات ، العلاقة مع الزملاء ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1-10 درجات في حالة الترتيب الرقمي ومن أ إلى ر وفي حالة الترتيب الرمزي ويمثل الرقم 1 أو الرمز أ أعلى درجة توافر للصفة المعنية بينما الرقم 10 والرمز ر أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب وهذا للتفرقة بين أفضل أو أقل صفة في أداء الفرد العامل (1) .

2/ طريقة الاختيار الإجباري :-

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد ، أي أن التركيز على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس الصفات الفردية ويمكن أن يتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتحليل أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه وفي هذه الحالة فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعاً لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لديها الشفرة السرية الخاصة بقيم العبارات المختلفة المستخدمة في التقييم ، لذا فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك ، غير أن استخدام تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء تحتاج لكثير من الخبرات في تصميمها وأيضاً لا تساعد

^{1/} مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 283 .

الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص أن وجدت وأخيراً لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير القدرات وبالتالي مستويات الأداء لمؤوسيتهم .

3/ طريقة التوزيع الإجابري :-

طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء مثلاً : (امتياز ، متوسط ، ضعيف) لكل الجوانب الممثلة للعمل والمطلوب تقييم الأداء استرشاداً بها ، والخاصية المختلفة لهذه الطريقة هو افتراضها ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة ، مثلاً الامتياز لا يزيد عن 10% الضعيف لا يزيد عن 10% وهكذا ، وهذا قائم على الافتراض السيكولوجي الذي يفترض أن الاختلاف في مستويات أداء العاملين تمثل توزيعاً طبيعياً معتدلاً : ومن مزايا هذه الطريقة أن مقاومة النزعة التي تجعل الأفراد المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقية أو أقل من الحقيقية ، ومن عيوبها افتراض إمكانية توزيع الأفراد على المنحنى الطبيعي وليس في بعض التجاوزات .

4/ طريقة الترتيب العام :-

طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم ، أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم ، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة ، غير أن هذه السهولة تقابلها بعض العيوب وهي عدم وجود معايير محددة يتم تقييم أداء العاملين طبقاً لها ، كما أنها لا تسمح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات المختلفة أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم وكذلك فإن التقييم الكلي للأداء بهذه الطريقة العامة يفترض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به بترتيب التقييم الأعلى ثم الأقل وهكذا ، وهذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها تقع تحت المستوى المتوسط للأداء أو أعلى من المستوى المتوسط للأداء (1) .

¹/ مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 284 .

5/ طريقة الأحداث الحرجة :-

تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة (هامة وغير متكررة) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء ، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء فعال ومتميز والبعض الآخر سوف يمثل أداء منخفض . هكذا تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها ، ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل أداء خاص لكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم وأن يتم التسجيل فيه أولاً بأول عن حدوث الواقعة أو المشكلة المعنية ، ومن أهم مزايا هذه الطريقة ضرورة قيام الفرد القائم بالتقييم بالتفكير الجاد والواعي عند القيام بتقييم أحد الأفراد وأن يضع تقييم محدد عن الأحداث الهامة التي يراها في السجل الخاص بتقييم الأداء والذي بدوره يؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل ، ومن مزاياها أيضاً البعد عن التحيز وضرورة التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد عنها التقييم بكاملها وليس فقط الفترة السابقة على التقييم مباشرة وكذلك فهي طريقة تدفع العاملين إلى تنمية مهارات الخلق والابداع والتغيير ، ويعاب عنها أنها تركز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة وقد لا تكون قياساً سليماً عن الأداء الخاص بالفرد عن كل الفترة التي يعد عنها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها⁽¹⁾.

6/ تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف :-

هذه الطريقة التي تتبع من جانب بعض التنظيمات لتقييم أداء العاملين فيها ليست بالضرورة تعني الإدارة بالأهداف ولكنها عادة مستنبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية ، وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيّم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها ، والمؤيدون لطريقة تقييم الأداء بالأهداف أو النتائج يؤكدون على أن أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه في اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه وبالتالي فهو يعرف مقدماً أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة ، وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض

^{1/} مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 285 .

الطرق التقليدية الوصفية للتقييم مثل طريقة الترتيب ، غير أنه يعاب عليها أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم مثل تغيير الظروف البيئية أو نقص الخدمات ، أو اضطرابات العمال أو تغيير سياسات الحكومة وكذلك أن الفرد المراد تقييمه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج أما المؤيدون لهذه الطريقة فيؤكدون أن اتباعها يؤدي إلى التركيز على الأداء ذاته وليس العوامل الشخصية كما أنها لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم إضافة إلى أنها طريقة تحقق الآليات المناسبة لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية وسوف تشجع كل من المقيم والشخص الذي يتم تقييمه على مناقشة وبصراحة الطرق الممكنة لتحسين الأداء المحتمل مستقبلاً وتحقيق مستويات أعلى .

7/ طريقة المقارنة الزوجية :-

هذه الطريقة تعتبر أحد أشكال طرق الترتيب والتي يطلب فيها من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين في سلسلة من المقارنة الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها، بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم، ولذلك فهي تسمى أحياناً "مقارنة العاملين" والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام التي تقارن كل العاملين مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم، لكن الانتقاد الذي يوجه لها هو أننا لا نستطيع المقارنة بين أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي، وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة بينما يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث ستنزاد أعداد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عقبة عملية في تنفيذها (1) .

8/ طريقة التقييم الذاتي :-

هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المستخدم لتقييم الأداء، وأن يضع الإقتراحات التي يراها

¹/مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 286 .

تتعلق به مثلاً بتعديل وصف الوظيفة الخاصة أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلاً للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم، كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى ايجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها وهذا يتطلب - لكي ينجح - توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخ عمل جيد في التنظيم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرغبة في ايجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافة إلى الطرق المتبعة في التقييم، بمعنى أن التقييم الذاتي يستخدم كتمم لطرق أخرى مستخدمة وأن لا يعتقد البعض أنه بديل عن تدخل جهة أخرى - غير شاغل الوظيفة - في تقييم الأداء ، لأن ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولاً وأخيراً⁽¹⁾ .

ثانياً : النظام التأديبي :-

1- مفهوم النظام التأديبي :-

هو نظام يتكون من مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين اثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها.

2- هدف النظام التأديبي :-

يهدف أي نظام تأديبي إلى تعديل سلوك وتصرف العاملين من سلبية إلى إيجابية وحفظ وضمان كافة الحقوق المعنية في المنظمة وهذه الحقوق تتمثل في الاتي :-

1/ حقوق المنظمة على العاملين فيها.

2/ حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.

3/ حقوق الرؤساء على المرؤوسين.

4/ حقوق المرؤوسين على الرؤساء .

^{1/} مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 287.

3- البعد الفلسفي للنظام التأديبي: -

لم يعد النظام التأديبي كما كان عليه في السابق على أنه وسيلة لبتز المخالفين وتصفيتهم واستخدام الرقابة البوليسية لتصيد الأخطاء وأصحابها من أجل إنزال العقوبة بحقهم، إن النظام التأديبي اليوم غير ذلك فهو نظام وقائي وليس بوليسياً، بمعنى أنه يسعى إلى التلويح بالعقاب من بعيد، لمنع وقوع المخالفات والسلوكيات غير المرغوب فيها، ولمنع تكرارها في حالة حدوثها بمعنى أنه لم تعد العقوبات غاية في حد ذاتها، إنما هي وسيلة لتحقيق الإصلاح وتعديل السلوكيات الشاذة غير المطلوبة إلى سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها.

4- إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي: -

إن المساعدة على حفز وتشجيع الفرد على تعديل سلوكه نحو الأفضل والابتعاد عن السلوك المعيب نتيجة لهذه المساعدة يجب إتاحة الفرصة لكل فرد أن يحو العقوبة فيما إذا لم يكرر السلوك المعيب لفترة زمنية محددة وكان سلوكه مرضياً خلال هذه الفترة من واقع تقارير قياس كفاءته، وبالطبع يتفاوت طول الفترة الزمنية حسب نوع العقوبة، فكلما كانت العقوبة خفيفة كانت الفترة قصيرة والعكس صحيح.

5- التظلم من القرار التأديبي: -

من الطبيعي أن المنظمة لا تضمن في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية، لذلك يقتضي الحال بها وضماناً للموضوعية والعدالة بشكل أكثر أن تفتح باب التظلم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم عقوبات وذلك عندما يشعرون بأي تحيز، أو بعدم عدالة القرار التأديبي ويقدم التظلم عادة إلى جهة غير الجهة التي أصدرت قرار العقوبة وفي الغالب تكون سلطتها أعلى من السلطة الأولى، وتقوم الجهة الثانية بإعادة النظر في المخالفة ودراستها من كافة جوانبها، وعلى ضوء ذلك تتخذ قرارها النهائي، وهذا القرار غير قابل للطعن (1).

^{1/} خفير ظالم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ذكر اسمه، ص 611.

الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف التغيير التنظيمي

2-1-1 مفهوم التغيير التنظيمي: -

تعيش المنظمات في عالم يتصف بالحركة والتطور والتغيير المستمر، إذ تحدث تغييرات في الأجهزة والآلات المكتبية، وتغييرات في ظروف العمل المادية وتغييرات في أساليب القيام بالعمل، أن هذه التغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات فإما تستجيب لها وتتطور حسب مقتضياتها وتضمن بذلك بقاءها، أو أن لا تستجيب لها، ويكون مصيرها الفشل، والتخلف، والاضمحلال التدريجي، والمدير الإداري الناجح هو الذي يدرك أهمية إدخال التغيير والتطوير إلى منظمته فيبادر إلى إدخاله لمنظمته بنفسه أو يستعين بالمستشار الإداري ليساعد في تحقيق ذلك التغيير. والتغيير هو أي تطوير يتم إدخاله إلى المنظمة، أو أي تبديل أو انتقال من حالة إلى حالة أخرى (1).

يعد التغيير من المفاهيم الحديثة التي لم تجد اتفاقاً موحداً في تعريفه بين كتاب الإدارة والباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء، إذ أن التغيير عندما نتناوله في أبسط صورة نجد أنه يعني: الانتقال من حالة إلى أخرى إلا أن المفاهيم التي قدمت التغيير تتناوله من عدة جوانب ومجالات مختلفة وعلى ضوء ذلك سوف نجعل مفهوم التغيير في الجوانب والمجالات الآتية: -

1/ التطوير والتحسين :-

يرى الكثيرون أن مفهوم التغيير يجب أن لا يتعدى جانب التطوير والتحسين في العمل الإداري على اعتبار أن ذلك مطلب أساسي في عملية التغيير.

2/ التحول والانتقال: -

^{1/} محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م) ط1 ص58.

وفي هذا الجانب نلمس أن التغيير يمكن أن يوصف بأنه تحول من مرحلة إلى أخرى أو الانتقال من وضع إلى آخر بغض النظر عن هذا التحول أو الانتقال سلباً أو إيجاباً سواء كان مقصوداً أو غير مقصود، فالتغيير هو التحول في وضع معين على عكس ما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، كما أنه مفهوم شامل يشير إلى التحول في الظواهر الاجتماعية على كل مستويات الحياة الإنسانية من الفرد إلى الكون، وإذا نظرنا إلى التغيير الاجتماعي كجزء من مفهوم التغيير الواسع فيمكن القول أن التغيير الاجتماعي هو تحول ملحوظ في البناءات الاجتماعية وتشمل البناءات الاجتماعية القيم والعادات والتقاليد والثقافة والأنماط السلوكية والأشكال الاجتماعية المختلفة .

3/ الكفاءة والفاعلية : -

التغيير في أبسط صورته يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة . فالتغيير هو إحداث نقلة كمية ونوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام ، الهيكل التنظيمي ، القوى البشرية ، والتكنولوجيا) وذلك بغرض رفع مستوى أداء المنظمة بشكل أفضل بما يحقق لها الكفاءة والفاعلية . والتغيير في النظم والمنظمات والأفراد يجب أن يصل بنا إلى درجة نستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المحددة التي تسعى إليها . أن المنظمات التي لا تحدد أهدافها بدقة لا يمكن أن تكمل دورة حياتها ولا ترتقي إلى مستويات أعلى من التنظيم والكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية⁽¹⁾.

أصبحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية ، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم وقد شملت المفاهيم والقيم بين الأجيال ، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية ، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات والكون بمعناه الواسع ، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية

^{1/} إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير ، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2011م) ص 89.

وتكنولوجية واجتماعية . فالفاعل بين هذه الأنظمة على درجة عالية من التعقيد بحيث يصعب معها معرفة الكيفية التي تتغير فيها عملية التوازن بين تلك الأنظمة بصورة دقيقة(1).

وكذلك يجدر القول إنه لا يمكن التصميم أو التكهّن بمدى أو وقت أو حدود معينة لعمليات التغيير التي تنتظم منظمات الأعمال ، كما أنه لا توجد حدود معينة للتغيير التنظيمي فهو تغيير قد ينتظم المنظمة بكاملها ، بل قد يمتد أثر التغيير الذي يتم داخل منظمة ما إلى منظمات وأطراف من خارج المنظمة ، وقد يكون محدود بالدرجة التي تجعل بعض الوحدات والإدارات بالمنظمة بعيدة عن آثار ونتائج هذا التغيير ، على هذا يصعب تحديد إطار مفاهيمي محدد لعملية التغيير التنظيمي وقد يصعب تقديم تعريف جامع للتغيير التنظيمي ، ومع ذلك نجد تعريفاً شاملاً للتغيير التنظيمي مفاده : -

يُعرف بأنه إحداث شيء جديد اعتماداً على تفجير إمكانيات المنظمة وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط .

ويُعرف بأنه العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة (2) .

ويُعرف بأنه عملية تعديل تنظيم موجود لزيادة كفاءة التنظيم بحيث يحقق التنظيم أهدافه ، وهذه التعديلات ينتج عنها تغيير في قطاعات التنظيم والمستويات الإدارية وتغيير في الاتصالات .

ويُعرف بأنه : إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أوفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها (3) .

^{1/} عبد الله عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي (جده : دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2003م) ط3 ص23 .

^{2/} حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والاستراتيجيات (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2010م) ص 59 .

^{3/} سامح عامر ، علاء قنديل ، مبادئ وأخلاقيات الإدارة (القاهرة : منظمة طيبة للنشر والتوزيع 2013م) ص366 .

ويعرف الباحث التغيير بأنه الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لزيادة كفاءتها والتحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه وذلك بإحداث شيء جديد لتحقيق أهدافها المنشودة .

2-1-2 أهمية التغيير التنظيمي: -

عندما نتحدث عن التغيير هنا نقصد به التغيير الشامل المتكامل الذي يشمل جميع جوانب المنظمة ومجالاتها ويلبي حاجات الأفراد والعاملين فيها ويساعدهم على النمو والارتقاء بمستواهم الوظيفي والعلمي والإنتاجي .

وإن التغيير يعتبر من أهم العمليات الإدارية التي يجب على القادة الإداريين والمديرين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبينها وذلك لضمان أداء جيد وفعال لأن التغيير يمثل خطة تطويرية إيجابية تسعى للرقى بأداء الجهاز الإداري في المنظمة وتحسينه ونقله من مرحلة إلى مرحلة أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لحياة المنظمة واستمراريتها وتلبية لبيئتها المتجددة ، فالتغيير بالغ الأهمية لأنه يمثل ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل ، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية فيما يلي :-

1/ زيادة فاعلية المنظمة : -

عندما نتوجه جهود المنظمة وتتكامل في عملها فإن هذا يستوجب عليها عدم الوقوف عند حالة في الأداء والتميز فالتغيير في أساليب العمل وإجراءاته إلى الأفضل يزيد من فاعلية المنظمة وكفاءتها (1) .

2/ الحفاظ على الحيوية الفاعلية لدى المنظمات : -

وتميز التغيير بأنه يساهم في إنكفاء روح الحيوية والجد والنشاط داخل المنظمات بين أعضائها وأنظمتها ، مما يساعد في القضاء على الاتجاهات السلبية نحو عمل المنظمة

^{1/} سامح عامر ، علاء قنديل مرجع سابق ذكر أسمه ، ص 367.

ولابد في عمل مؤسس مبني على استغلال الطاقات وتوجيهها وإيجاد الحوافز وتوجيهها نحو العطاء والمبادرة والتواصل الإيجابي .

3/ تنمية القدرة على الابتكار : -

نتيجة لكثرة العوائق والقوى التي تعمل على الحد من تنفيذ عملية التغيير وتحقيق نتائجه فإن السبيل الأمثل لتخطي مثل تلك العقبات هو إيجاد حلول ابتكارية غير تقليدية تساهم في إحداث التغيير، ويستفاد من تلك العوائق بتوجيهها لكي تصبح عوامل مساعدة ومساندة في ذلك بأقل تكلفة أو خسائر ممكنة .

4/ إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : -

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل شيء ، لأن التطوير والتحسين وجودة الأداء يمثل أهم الدوافع الأساسية لقبول التغيير وتحقيقه على جميع المستويات الإدارية.

5/ التوافق مع متغيرات الحياة : -

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد في ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات ، والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمر مهم وحيوي وفاعل ضروري في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها بل أن ذلك يساعدها في تحقيق التوافق والتكيف مع تلك المتغيرات (1).

6/ الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة : -

التغيير يساهم في تشخيص وضع المنظمة الحالي من حيث الضعف والقوة فيعمل على تعزيز جانب القوة وتأكيداها والمحافظة على الأداء المتميز وتشجيع مقوماته ودوافعه كما أنه

¹/سامح عامر ، علاء قنديل مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 368 .

يوجه المنظمة والأفراد إلى التخلص من الآثار السلبية ومظاهر الضعف والإحباط التي قد تمر بها المنظمة في أي وقت من الأوقات نظراً للتغيرات والمتغيرات التي تتعرض لها من حين لآخر.

7/ التطوير المهني للأفراد داخل المنظمة : -

التغيير يعد وسيلة من وسائل التطوير الوظيفي للأفراد ويجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل المسند إليها فعن طريق ما يكتسبه الأفراد من مهارات وما يحصلون عليه من تطوير مهني فإن ذلك يساهم في رقيه وإبداعه .

8/ المساعدة على وضع التصور المستقبلي للمنظمة : -

إن إحداث التغيير في مجالات العمل داخل المنظمة يساعد على توضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر التي ربما تتعرض لها المنظمة ، مما يحتم عليها إيجاد برامج وقائية إلى جانب سعيها للحصول على الدعم والتأييد على المستويين الداخلي والخارجي.

9/ التقييم والقياس النوعي : -

تزويد المنظمة بأساليب نوعية للتقييم وقياس الإنجاز والابداع وابتكار طرائق جديدة للدافعية والمعرفة .

10/ صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها : -

كما أن التغيير يساعد المنظمات في مراجعة ودراسة أنشطتها وأهدافها وصياغة رسالتها في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (1) .

11/ جودة وتحسين المخرجات : -

يعد التدريب وأسلوب حل المشكلات من الوسائل الأساسية للتغيير والتي تساهم في تطوير العمل في أي مرحلة من مراحل عمل المنظمة مما ينتج عنه تغيير نوعي في المخرجات والوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي وتقديم الخدمة للمستفيد بصورة أفضل ، وعلى ضوء ذلك فإن أهمية التغيير تأتي من كونه استجابة للتطورات في طبيعة عمل

^{1/} سامح عامر ، علاء قنديل مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 369 .

المنظمة إذ أن ذلك يفرض عليها إدخال تعديلات جزئية وأحياناً كلية في مجال أو عدد من مجالاتها المختلفة (1) .

2-1-3 أهداف التغيير التنظيمي : -

تتغير أهداف ودوافع التغيير وتختلف من منظمة إلى أخرى ، فحجم المنظمة و طبيعتها وفلسفتها الادارية والاجتماعية وامكانياتها وثقافتها التنظيمية تعتبر مؤثر بدرجة كبيرة في اختبار وتحديد الأهداف في عملية التغيير إذ لا يمكن الاتفاق على أهداف محددة وثابتة يتم إسقاطها على جميع عمليات التغيير على اختلاف المنظمات وتنوعها ، ويؤكد السلمي على هدفين أساسيين من إحداث عملية التغيير في المنظمات الإدارية هما : -

1/ ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم .

2/ استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيرها من التنظيمات .

وللتغيير المخطط أهدافاً عديدة أهمها :-

1/ إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر فعالية وكفاءة في المنظمة .

2/ حل بعض المشكلات التنظيمية والإجرائية .

3/ تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها .

4/ إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها .

5/ إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة .

6/ معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم .

^{1/} إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي ، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة 2011م) ص 93 .

وهناك مجموعة من الأهداف العامة للتغيير تركز على أداء العاملين في المنظمة وسلوكهم الإداري داخلها وهي : -

- 1/ يسعى التغيير المخطط إلى الارتقاء بمستوى أداء الأفراد والمنظمة .
- 2/ تحقيق درجة عالية من التعاون .
- 3/ تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتطوير الموارد البشرية .
- 4/ التجديد في مكان العمل .
- 5/ العمل على إيجاد نوع من التوازن مع البيئة المحيطة .
- 6/ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وترشيد النفقات .
- 7/ استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات .
- 8/ تحديد وتطوير أنماط السلوك في المنظمات .

ولابد من القول أنه يصعب تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير لكن هناك مجموعة من الأهداف الوسيطة للتغيير يمكن إجمالها كما يلي : -

- 1/ تغيير الاتجاهات .
- 2/ تغيير السلوك والاتجاهات معاً .
- 3/ التغيير في المعايير والقيم السائدة في المنظمة (1) .

2-1-4 متى يحدث التغيير التنظيمي : -

كما قد تتخيل أن هناك أوقاتاً قد يحظى التغيير فيها بمستوى عام من القبول وأوقاتاً أخرى قد لا يحظى التغيير فيها بالقبول ، وبصفة عامة فإن التغيير يحظى بالقبول عندما يعتقد العاملون بأن المزايا التي سيحصلون عليها تفوق التكاليف التي سيتحملونها نتيجة للتغيير . ومن العوامل التي تساهم في مزايا التغيير ما يلي : -

¹ / إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 97 .

1/ مقدار عدم الرضا عن الظروف الحالية .

2/ مدى وجود البديل المرغوب فيه .

3/ مدى وجود خطة للوصول إلى ذلك البديل .

ويعتبر أنه من الممكن معرفة آثار التغيير عن طريق ضرب قيم هذه العوامل الثلاثة التي تساهم في مزايا التغيير في بعضها البعض ، وعلى ذلك فإذا كانت قيمة بعض هذه العوامل صفراً فإن مزايا التغيير وإمكان حدوثه يساوي صفراً وإذا فكرت في هذه الطريقة فإنك قد تجد لذلك معنى مقبولاً . وفي النهاية فإن الناس لا يمكن أن يبدؤوا بالتغيير إلا إذا كانوا غير راضين عن الوضع الحالي ، وكذلك إذا لم يكن لديهم البديل المرغوب فيه ، وكذلك إذا لم تتوفر لهم وسيلة للوصول إلى ذلك الوضع المرغوب فيه ، وبالطبع فإنه لكي يحدث التغيير التنظيمي فلا بد أن تتفوق المنافع المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقعة تحملها بسببه (الارتباك وعدم التأكد مثلاً) .

2-1-5 عوائق التغيير النابعة من المنظمة : -

قد يعود رفض التغيير التنظيمي إلى عوامل نابعة - أي ذات ارتباط - من المنظمات نفسها نوردتها فيما يلي : -

1/ الميل إلى الاستقرار : -

تم إنشاء المنظمات لتحقيق الاستقرار ، ومن الممكن أن نقول أن القوى المؤثرة على العاملين إلى اتباع أسلوب أداء معين تتأثر بجودة اختيار وتدريب العاملين وقوة تحفيزهم لأداء هذه الوظائف بطريقة جيدة ، وكلما كان الاختيار دقيقاً والتدريب على أعباء الوظيفة جيداً وحوافز الأداء الجيد قوية كلما زاد تأثير العوامل الموجهة للفرد لاتباع هذه الأساليب ، ويعني هذا ميل العامل إلى الاستقرار ، وإتباع نفس الأساليب وعلى ذلك فإنه نظراً لأن الوظائف قد تم تعميمها لتحقيق الاستقرار فإن التغلب على رفض التغيير الذي خلقتة القوى المؤدية إلى الاستقرار يكون عادة أمراً صعباً (1) .

^{1/} إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 98 .

2/ استقرار جماعات العمل : -

ينبع الميل إلى الاستقرار في أداء الوظائف بنفس الأسلوب من الأفراد ، ومن جماعات العمل بالمنظمة ، وهذا ما يطلق عليه استقرار جماعات العمل ، ونظراً لقوة المعايير الاجتماعية التي تنميها الجماعة فإنه تكون هناك ضغوطاً قوية لأداء الوظائف بطرق معينة ، ولذلك فإن إدخال التغيير يربك تلك التوقعات التي ارتضتها مجموعات العمل واستقرت بالمنظمة ، مما يؤدي إلى رفض وإعاقة التغيير بقوة .

3/ تهديد توازن القوى الموجودة بالمنظمة : -

إذا تم تغيير توزيع السلطة بالمنظمة فإنه يترتب على ذلك تغيير توزيع السلطة بين العاملين في المنظمة وبين وحداتها . وهنا قد تخشى الوحدات المسيطرة الآن على كثير من موارد المنظمة من فقد مكانتها المميزة بسبب التغيير التنظيمي .

4/ فشل جهود التغيير السابقة : -

قد يتردد الشخص الذي عاش إحدى الكوارث فيما مضى أن يدخل في تجربة مماثلة ، وبالمثل فإن جماعات العمل التي تعرضت عندما أدخلت التغيير فيما سبق قد تكون حذرة من القيام بالتغيير مرة أخرى مستقبلاً (1) .

2-1-6 تأثير عوامل التغيير على المنظمات :-

تمارس العديد من العوامل تأثيرها على المنظمات ، بحيث تكون عرضة للتأثير والتغيير نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية وهي كما يلي :-

أولاً : الضغوط الداخلية :

تأتي الضغوط الداخلية من داخل التنظيم نفسه مثل :-

1/ عدم الرضا عن طريقة الاداء أو مستوى الخدمة المقدم .

^{1/} محمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر ، 2005م) ص 795.

2/ الرغبة في تحسين الكفاءة التنظيمية .

3/ الحاجة لمواجهة إرتفاع مستوى الاحتياجات الانسانية في التنظيم .

4/ وجود بطالة طبقية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب .

ثانياً : الضغوط الخارجية :-

تأتي هذه الضغوط من مصادر خارج التنظيم وتلعب دوراً مؤثراً على التنظيم للتأقلم ، وهذه العناصر لا تعمل في إتجاه واحد ، بل قد تكون متعارضة ، فمثلاً قد تتعارض عوامل تكنولوجية مع عوامل اقتصادية ، أو عوامل تكنولوجية مع عوامل بيئية ومن أمثلة الضغوط الخارجية :-

1/ التغيير الاقتصادي :-

يؤثر هذا العامل بصورة فعالة على نشاط المنظمات في كل المجالات ، فالتغيير في السياسات الاقتصادية أو سياسات الانفاق أو سياسات التصدير أو الاستيراد وكذلك الاسعار العالمية للبتروول ، كلها عوامل تؤثر على نشاطات التنظيم .

2/ التغيير الاجتماعي :-

لقد أصبح مؤشر توقعات طالبي الخدمة من المنظمات في إتجاه تصاعدي ، وهذا ما جعل المنظمات تميل إلى مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه شخصية .

3/ التغيير التكنولوجي :-

تسير درجة التقدم التكنولوجي بصورة مدهشة وتؤثر على المنظمات والعاملين فيها ، بحيث أصبحت المنظمات تتفق الأموال الطائلة في جلب المعدات الحديثة لتدريب وإعادة تأهيل الكثير من العاملين لاستخدام التقنيات الحديثة (1) .

¹ / عبد الله عبد الغني الطجم ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 42 .

4/ التغيير السياسي :-

يلعب التغيير السياسي ، وحالات السلم أوالحرب بين الدول وكذلك فلسفة الحكم دورها المؤثر على التنظيم من حيث بناء الهيكل التنظيمي أو طريقة صنع القرار .

5/ التغيير القانوني :-

تتأثر المنظمات باللوائح والانظمة سواء كانت على مستوى المنطقة أو المحافظة أو على المستوى الوطني أو العالمي ، فتأثير الانظمة المتعلقة بحماية البيئة أصبح تأثيره اليوم في تزايد مستمر على طريقة عمل المنظمات .

6/ التغيير الثقافي :-

أصبح تأثير إرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين والمتعاملين مع التنظيم كبيراً على عملية إتخاذ القرارات وسياسة الحوافز، وكذلك أساليب تقديم الخدمة (1) .

¹/ عبد الله عبد الغني الطجم ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 43 .

المبحث الثاني

أنواع وأسباب ومجالات التغيير التنظيمي

1-2-2 أنواع التغيير التنظيمي :

توجد عدة أنواع من التغييرات التي يقترحها المستشار الإداري وتتباها إدارة المنظمة وهذه التغييرات هي:-

1/ التغيير التنظيمي :-

ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث الإدارات والاقسام والعلاقات التنظيمية بينها .

2/ التغيير التكنولوجي :-

ويتضمن تغيير الآلات والمعدات والأجهزة وأساليب العمل .

3/ التغيير الإنساني :-

ويشتمل تغيير عادات وقيم الموظفين ، وانماط سلوكهم التي اعتادوا عليها ، إلى عادات وأنماط مختلفة تسير الظروف الجديدة .

4/ التغيير في طبيعة العمل :-

وينقسم التغيير في نوعية وكمية العمل ، وفي الواجبات الوظيفية للموظفين .

5/ التغيير في بيئة العمل :-

ويشمل الانتقال من مكان إلى مكان آخر يختلف عن مكان العمل الأول في ظروفه البيئية (1) .

وكذلك نجد أن هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما :-

أولاً : التغيير العشوائي أو التلقائي :-

يحدث هذا النوع من التغيير دون تدخل ، ويرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من عوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية ، لايتبع هذا النوع من التغيير خطة معينة ولا تبذل فيه محاولة للوصول إلى نتائج محددة ، فهو تغيير غير إرادي (دون ارادة الانسان) ويطلق عليه مسمى " التغيير " .

^{1/} محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009م) ط6 ص58 .

ثانياً : التغيير المخطط :-

يتم التحكم في مسار هذا النوع من التغيير ، ويخطط لحدوثه ، فتحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وطرق تنفيذه ويطلق على هذا النوع مسمى " التغيير " (1) .

وكذلك تناول الدكتور حسين ناجي عارف العديد من أنواع التغيير تمثلت في الآتي : -

1/ التغيير في مستوى المنظمة :-

حيث أن التغيير هنا يشمل كافة المستويات الادارية في المنظمة من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم أو اجتماعات المكاشفة أو الشبكة الادارية .

2/ التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم : -

ويتشكل هذا النوع من التغيير على اعادة تعميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط إتخاذ القرارات وتحليل الأدوار واتباع الإدارة بالأهداف.

3/ التغيير على نمط العمل الفردي : -

ويتم ذلك من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة والتحليل وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والاقسام وتشجيع روح الفريق في العمل .

4/ التغيير في العلاقات الشخصية : -

ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة (2) .

2-2-2 أسباب التغيير التنظيمي : -

تتسم بيئة اليوم بالحركية والديناميكية والتغيير المستمر في مختلف المجالات ، وهذه التغيرات تحدث تغيرات حضارية تعكس تقدم الدول وتتأثر المنظمات بإعتبارها نظام من النظام الكلي للمجتمع بهذه التغيرات والأمر يحتم تحقيق التواءم والتكيف والتوازن بين البيئة

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 23 .

² حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي (عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع والطباعة ، 2001م) ، 131 .

بما بها من متغيرات وبين المنظمة إذا أرادت الحياة والبقاء والنمو والاستقرار ، وتتبع أسباب
حتمية التغيير مما يلي : -

1/ التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة كما ونوعاً بشكل متكامل وموضوعي .
2/ الابتكارات الحديثة والتطوير التكنولوجي خاصة في مجال تقدم المنتجات الجديدة وزيادة
حدة المنافسة .

3/ اتجاه معظم المؤسسات إلى الاهتمام بعملية الابتكار والابداع وتشجيع المبتكرين
والمبدعين مما أدى إلى حدوث أفكار ونظم جديدة ترى حتمية في عملية التطوير والتجديد
في هذه المؤسسات .

4/ التغيرات في الركائز الأساسية فالتوجه حالياً نحو العالمية والخصخصة ونحو آليات
السوق ونحو الجودة الشاملة ونحو التحالفات الاستراتيجية .

5/ التغييرات المستمرة في هيكل سوق العمالة من الناحية العددية والنوعية والذي يرجع ذلك
إلى التغيير في هيكل ونظم التدريب والتعليم والتنمية بما يتفق والتغيرات العالمية .

6/ التغيير في المنظومة الادارية من حيث الأهداف والسياسات والاساليب والهيكل
والعلاقات والمعايير والتغيير في الإدارة كفلسفة وفكر وتوجهات .

7/ التوجه نحو التنافس على المستقبل في شتى المجالات (1) .

ويرى الدكتور زهير الصباغ أن هنالك أسباب أخرى للتغيير تتمثل في الآتي : -

1/ الأسباب البيئية : حيث أن البيئة تتعرض للتغيرات الاجتماعية والسياسة والاقتصادية
والقانونية مما ينعكس على التنظيمات في تغيير سياساتها وإجراءاتها .

2/ التغيير في أهداف التنظيم : حيث أن تغيير الأهداف يؤدي إلى حدوث تغيير في
التنظيم أو في الهيكل التنظيمي أو في أنماط السلوك .

3/ أسباب هيكلية : حيث أن تغيير الإدارة من الإدارة المركزية إلى اللامركزية يؤثر بدون
شك على التنظيم مما يدفعه إلى إحداث التغيير المطلوب .

4/ أسباب نفسية : أن نجاح التنظيم في تنفيذ الأهداف يعتمد على الموارد البشرية في
الدرجة الأولى لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل أو في

^{1/} سامح عامر ، علاء قنديل ، مرجع سابق ذكر اسمه ص 38 .

أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه ، لذا فان مدى قدرة الجهاز الادارى في زيادة وتوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر من اهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستواهم .

5/ الأسباب الإدارية : إن الجهاز الإداري لأي تنظيم يجب أن يدرك أهمية توقع حدوث التغيير والاستعداد له في البيئة الداخلية والخارجية لكي يستمر التنظيم في استقراره والقيام بأعباءه (1) .

2-2-3 مجالات التغيير التنظيمي : وتتكون من الآتي :-

1/ مجال الهيكل التنظيمي :-

تحتاج المنظمات أياً كان نوعها إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات والصراعات والتداخل في الاختصاصات والذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنشأة فإن الأمر يحتاج إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلائم مع الظروف الجديدة ومن هنا يظهر أسلوب إعادة الهيكلة بمجال تطوير الهيكل التنظيمي ، وقد يشمل التغيير الهيكلي التغيرات في طبيعة الوظيفة مثل التوسع في الأعمال في الوظيفة أو اثنائها أو زيادة المهام المسندة إليها وقد تشمل التغيرات في العلاقة مع الأقسام والمستويات أو بين الإداريين والفنيين والاستشاريين وتنشيط الاجراءات وتعديلها وتوضيح خطواتها وكذلك قد يشمل التغيير تعديل وصف المراكز الوظيفية وتعديل هيكل السلطة والمسئولية .

2/ مجال الأفراد :-

وليس المقصود هنا بالتغيير تغيير الأفراد بإحالتهم إلى التقاعد والبحث عن أفراد آخرين للعمل، ولكن المقصود هو التغيير في الإتجاهات والسلوكيات للأفراد عن طريق التدريب وإعادة التدريب فلا شك أن مدخل تنمية الأفراد والعاملين هو أحد المداخل الاساسية لتحقيق التطوير التنظيمي حيث أن التغيير في الاستراتيجية والتكنولوجيا والبناء التنظيمي لابد وأن

^{1/} حسين ناجي عارف ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 132 .

يحدث معها تغيير في سلوكيات الأفراد وطريقة تفكيرهم وأساليب عملهم وعلى القيادة الإدارية أن تضع البرامج اللازمة لمثل هذا التغيير وذلك من خلال استحداث برامج وأساليب حديثة لتنمية العاملين وتنمية مهاراتهم العلمية والفكرية .

3/ مجال نظم العمل :-

ويتعلق هذا المجال بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح والقرارات المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة ، سواء كانت خاصة بالأفراد أو الانتاج أو التمويل أو العمليات ، وتضم هذه النظم أيضاً النظام الخاص بوضع رؤية للمنظمة وتحديد رسالتها وأهدافها ، وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك والتصرفات داخل المؤسسة .

4/ مجال التغيير التكنولوجي :-

ويتمثل التغيير في مجال التكنولوجيا في تطبيق أساليب جديدة في طرق الانتاج والآلات والمواد ونظم المعلومات والتي يترتب عليها تحسين في المخرجات والجودة والتكاليف والتشغيل وتقليل الوقت ، والتطوير التكنولوجي يعني تحول الشركة من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة والحديثة (1) .

وكذلك يمكن تحديد مجالات اخرى للتغيير نوردتها كآتي :-

1- الأنماط السلوكية :-

حيث يجب أن تشغل استراتيجيات التغيير في هذا المجال برامج التدريب والتطوير والدوافع والقيادة .

2- القيم :-

وذلك من خلال محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة كاحترام الوقت باعتباره مورداً أساسياً من موارد الإنتاج .

^{1/} سامح عامر ، علاء قنديل ، مبادئ اخلاقيات الإدارة (القاهرة : منظمة طيبة للنشر والتوزيع 2013 م) ط3 ، ص

3- أساليب الاتصالات :-

وذلك من خلال جعل الاتصالات تسير في كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة مما يساعد على تحسين أساليب اتخاذ القرارات بحيث يتم التعرف بالأسلوب العملي في مجال اتخاذ القرار مما ينعكس على مصلحة الجماعة .

4- التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة الوظيفية العامة على أنها وظيفة تحكم وتسلط على الجمهور (1) .

2-2-4 أطراف التغيير التنظيمي :-

عملية التغيير التنظيمي لا تتم بمنأى عن الإنسان الذي يفكر في التغيير ، وهو الذي يصمم الاستراتيجيات التغييرية المناسبة ، وهو الذي ينفذ التغيير ، وهو كذلك الشخص الذي يطبق التغيير على وظيفته وعمله ، وهو في كل ذلك أما أن يقبل أو يعارض العملية برمتها ، سوف يتم التعامل في هذا الشأن مع الأطراف الثلاثة التالية على أنهم أطراف التغيير التنظيمي على جميع المستويات التنظيمية :-

أولاً : قائد التغيير :-

يمثل قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاجة للتغيير ، وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة ، ويجب على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير ، ويدعم كذلك العملية التغييرية التي تنتظم المنظمة بكافة اشكال الدعم المعنوي والمادي .

ثانياً : وكيل التغيير :-

وكيل التغيير أو (منفذ التغيير) هو الشخص أو الجهة أو (المجموعة الاستشارية) التي يوكل إليها القيام بجميع العمليات الفنية للتغيير التنظيمي من تشخيص حالة المنظمة وتحديد استراتيجيات أو (استراتيجية) التغيير الملائمة ، وهو في الغالب شخص يمتلك المعرفة

^{1/} حسين ناجي عارف ، مرجع سابق ذكر اسمه ، 130 .

الكاملة بالجوانب السلوكية والتنظيمية الفنية التي تحيط بهذا العمل مع تمتعه بالخبرات السابقة عن موضوع التغيير .

ثالثاً : العاملون :-

المقصود بفئة العاملين هي تلك الفئة التي يناط بها تنفيذ التغيير مباشرة في واقعها العملي وهي تمثل الإدارة الوسطى (أو التنفيذية) والرؤساء المباشرين وبقية العاملين ، وهذه الفئة هي التي يجب ضمان قبولها للتغيير وقبول نتائجه ، ونسبة لتجانس هذه الفئة من حيث القدرات وطبيعة العمل نجدها أكثر الفئات المعنية بمسألة قبول أو مقاومة التغيير وهو أمر تفرضه إدراكات وقيم واتجاهات ونشاطات المجموعات التي تمثل هذه الفئات ، ومن المهم أن يدرك العاملون أن لهم قيمة لدى قياداتهم ، وعلى هذا يجب أن تقوم الإدارة العليا بتعميق وترسيخ مبدأ أن العاملين يمثلون أهم شريحة بالمنظمة وأن لا يصل الشك مطلقاً لأي عامل مهما صغر عبئه بأنه لا يشكل أهمية أو أنه غير ذي قيمة بالنسبة للمنظمة إضافة لضرورة توافر الثقة الكاملة بين الإدارة العليا وبقية العاملين ، ومن المهم تحديداً أن يثق العاملون بقدرات وتصرفات قياداتهم (1) .

2-2-5 قوى التغيير التنظيمي :-

جاءت حتمية التغيير داخل المؤسسات حتى تستطيع مسايرة المستقبل بكل ما به من تحديات والقائد المبتكر هو الذي يستطيع أن يستثمر ما لديه من أفكار وتقنيات لمواجهة تحديات الحاضر ويجهز أفكار وتقنيات معايرة يستعد بها لمواجهة تحديات المستقبل وعليه أن يوازن بين هدفي التغيير والاستمرار وبذلك فإن قوى التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي :-

1) قوى اجتماعية :-

والتي تمثل في المسؤولية الاجتماعية وقيم العمل في المجتمع والانفجار العلمي والثقافي والمعرفي والابتكارات والتكنولوجيا المتقدمة ، مما أدى إلى تقادم في المفاهيم السائدة .

^{1/} حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 211 .

(2) قوى اقتصادية :-

وتتمثل في التغيير في هيكل قوى العمل والتغييرات في السياسات المالية .

(3) قوى سياسية :-

وتتمثل في نظام عالمي جديد وتحالفات سياسية وتبعية .

(4) قوى داخلية :-

وتتمثل في التغيير في اللوائح والعلاقات غير الرسمية والتقدم الإداري والتنافس المستمر⁽¹⁾ .

¹ / سامح عامر وعلاء قنديل ، 2013م ، مرجع سابق ذكر أسمه ، ص 379 .

شكل (7) يوضح قوى التغيير التنظيمي (1) :-



المصدر : سامح عامر ، علاء قنديل ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 374 .

^{1/} سامح عامر ، علاء قنديل ، مبادئ اخلاقيات الإدارة (القاهرة : منظمة طيبة للنشر والتوزيع 2013 م) ط3 ، ص 374 .

2-2-6 مراحل التغيير التنظيمي :-

إن الطريق للتغيير نادراً ما يكون سهلاً ولكنه ليس صعباً على من يدرك كيفية التعامل معه بادراك الحاجة إليه وتمر مرحلة التغيير بعدة مراحل تتمثل فيما يلي :-

1- مرحلة الرفض :-

تواجه عملية التغيير بداية بالرفض والتعنت واللوم .

2- مرحلة المقاومة :-

وتبدأ هذه المرحلة بالصراع والمقاومة وتبدأ بخطوط عملية مثل الشكوى ولوم الآخرين مع الاستعداد لمرحلة الانتقال للمرحلة التالية .

3- مرحلة الاستكشاف :-

ويتم فيها التحول بأكثر إيجابية إلى استكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطرق الصحيحة .

4- مرحلة الالتزام :-

بعد اكتشاف الأساليب الجديدة الملائمة للتعامل مع التغيير تأتي مرحلة الالتزام بالعمل الجديد وهذا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع التغيير (1) .

ولإلقاء مزيداً من الضوء نتناول ما ذكره محمد زيدان حول مراحل التغيير إذ ذكر ما يلي:-
تمر عملية التغيير السليم عبر ثلاثة مراحل منطقية تجعل عملية التحول من الوضع القديم إلى الوضع الجديد أمراً ممكناً وفعالاً ، وهذه المراحل هي :-

1/ مرحلة الإذابة :-

أن أي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المنظمة ، ولذا ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا ، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير

^{1/} سامح عامر وعلاء قنديل ، 2013م ، مرجع سابق ذكر أسمه ، ص 380 .

قناعات أعضاء المنظمة ، وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من المجهول و المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد من جراء هذا التغيير أو رسوخ العادات والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العمال من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير ، وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير عليها أن تقوم بإدابتها ويكون ذلك عن طريق تغيير قناعاتهم تجاه التغيير ولذلك تقوم الإدارة بالخطوات التالية :-

1/ إثارة انتباه المديرين والعاملين إلى المشاكل التي تواجههم والتي تعوقهم عن التقدم في العمل ، كما تثير انتباههم إلى التغييرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها .

2/ تطلب من الأعضاء البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشاكلهم وتثير فيهم روح المشاركة في حل ما يواجه المنظمة من مشاكل وما تحتاجه من تغييرات ، وخلال ذلك أيضاً تشجعهم على الابتكار والتحرر من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً .

3/ التوصل معهم إلى حلول مبتكرة وجديدة تحدث التغيير المناسب .

4/ إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسؤولون عن هذه العملية وعن نجاحها (1) .

2/ مرحلة التغيير :-

بعدما أصبح المديرين والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية ، بل ربما ناقمين عليها ، يأتي دور التدخل الواقعي ، حيث يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل ، وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة . وتواكب هذه المرحلة عملية تدريب العاملين على هذه التغييرات الجديدة بغرض تغير سلوك العاملين ، برفض الممارسات القديمة واكتساب الممارسات السلوكية الجديدة ، كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم .

^{1/} سامح عامر وعلاء قنديل ، 2013م ، مرجع سابق ذكر اسمه ، 381 .

3/ مرحلة التجميد :-

بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة ، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة ، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا ما يسمى بالتجميد ويتم ذلك من خلال :-

- 1/ الاستمرار في التطبيقات العملية الناجمة عن عملية التغيير .
 - 2/ بناء أنظمة حوافز تشجع على عملية التطوير وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك .
 - 3/ تكوين أنظمة للاقتراح لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير .
- وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة ، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية لا نقلة متوهمة (1) .

2-2-7 العناصر المساعدة على التغيير التنظيمي :-

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التغيير التنظيمي فيما يلي :-

- 1/ تحديد هدف التطوير :-
- ضرورة وضع هدف واضح للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها .
- 2/ التجديد المستمر للتنظيم :-

وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنهم من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير ، وتحسين إنجازها لأهدافها ، وكذلك تطوير النظام نفسه ، ثم التحول لحالة جديدة ، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة ، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل .

^{1/} موقع المحاسب العربي ، محمد زيدان ، الاثنين ، 13 يونيو 2022م ، الساعة 11 صباحاً .

3/ الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل :-

أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة ، والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية الإنسانية ، وعدم التركيز على التنظيم التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضاً بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم ، وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية المعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان ، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم لسهولة حل مشاكلهم والتعامل معهم بسهولة ويسر .

4/ استخدام مفهوم النظم :-

ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذه يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة وان هناك ترابطاً ديناميكياً لمكونات النظم الفرعية أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة واخذه بعين الاعتبار .

5/ تبني الاستراتيجيات الإدارية للتطوير :-

أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين ، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة ، كتحسين مناخ المنظمة ، وتفهم ثقافة العاملين .

6/ الاهتمام بالمعاشية والتعلم من خلال الخبرة :-

أي أن يكون التعلم والتدريب نابعان من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب.

7/ التعامل مع قضايا حقيقية :-

أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعيش والحقيقي ، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها .

8/ الاستفادة من الخبرة في هذا المجال :-

أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال ، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العملية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة (1) .

^{1/} محمد أحمد إسماعيل ، المنتدى العربي للموارد البشرية - مفهوم التطوير التنظيمي ، مصر ، 2008م .

2-2-8 العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي :-

هناك عدد من العوامل التي تساعد على إنجاز عملية التغيير ومنها ما يلي :-

- 1/ إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط وتنفيذه ورقابته .
- 2/ التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه .
- 3/ تطبيق التغيير تدريجياً ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية أو السلبية .
- 4/ أن تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه .
- 5/ مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير .
- 6/ إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي (1) .

2-2-9 أساليب التغيير التنظيمي :-

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في :-

1/ الأسلوب الدفاعي :-

ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير ، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير ، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة ، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه (2) .

¹/ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010م) ص 319.

²/ بلال السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009م) ، 45 .

2/ أسلوب الاحتواء :-

وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات ، وتوجهها بالحنكة والحكمة نحو تحقيق الأهداف برؤية وموازنة وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكن من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج⁽¹⁾ .

2-2-10 استراتيجيات التغيير التنظيمي :-

أولاً : مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي :-

عرفها محسن الخضيرى بأنها :التصميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه⁽²⁾ .

وعرفها عبد الله خليف بأنها : عملية منظمة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة ومواكبة تطورات العصر⁽³⁾ .

وعرفها سيد هارون جمعة بأنها : مخطط له إطار زمني طويل ، كما أنها شاملة ، أي تشمل كل المنظمة ، وهي عملية تبديل ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها ، أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة ، عن طريق إتباع إحدى

^{1/} بلال السكارنة ، أخلاقيات العمل (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 31 .

^{2/} محسن أحمد الخضيرى ، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتيان الباهر في المستقبل للمشروعات ، (دمشق : دار الرضا للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص 34 .

^{3/} عبد الله خليف ظاهر ، أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الأردن : جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2019م) ، ص 110 .

الاستراتيجيات (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي ، استراتيجية إعادة التعلم ، استراتيجية القوة والقهر) (1) .

- هنالك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء لتنفيذ التغيير في منظماتهم ومن هذه الاستراتيجيات :-

1- استراتيجية التعلم والاتصال :-

وتعني قيام المدير بعمل اتصال مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها وإيضاح أن الهدف الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء ، وتفترض هذه أن سبب المقاومة يكون لعدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال ، فإذا استلم العاملون الحقائق الكاملة عن التغيير وثم توضيح أي سوء فهم ، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقليل المقاومة ، هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه ، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير ، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشودة عن عملية التغيير ، ومن أبرز إيجابيات هذه الاستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات ، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير ، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً .

2- استراتيجية المشاركة والتمكين :-

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على الموظفين ، وقدرتها أيضاً على بث قيم وسلوكيات جديدة وحفز الموظفين على الالتزام بمضامينها لتكون جزءاً من الثقافة التنظيمية التي ستكون مهداً للتغيير المقترح ، أن هذه الاستراتيجية تركز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير ، وكل ذلك يتم من خلال اشتراك الموظفين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم مستقبلاً ،

^{1/} سيد هارون جمعة ، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية المعهد التكنولوجي العالي فرع مرسى مطروح ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 2019م) ، 551.

وهذه الاستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبني التغيير. من طبيعة الأفراد أنهم لن يقاموا قرارات شاركوا في اتخاذها ، لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاموا التغيير ، واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير ، وذلك على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة ، فإن مشاركتهم قد تؤدي لتقليل مقاومتهم ، والحصول على التزامهم وتحسين نوعية قرار التغيير ، ولكن مقابل هذه المزايا هنالك بعض المساوي قد تظهر نتيجة المشاركة باتخاذ القرار ، فقد تتخذ قرارات سيئة ، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة .

3- استراتيجية التفاوض :-

ومن خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شيء ذا قيمة لتقليل المقاومة ، فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين ، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوى ، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب ، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء العاملين قد تؤدي لإغراء آخرين في مراكز قوة المطالبة بنفس المزايا (1) .

4- استراتيجية القوة والاكراه :-

وتعني فرض سياسة الأمر الواقع وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية أو طارئة ، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الاستراتيجية ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف . وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعهم للتغيير بالرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن

^{1/} سيد هارون جمعة ، مرجع سابق ذكره ، ص 552 .

استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن المزج بين استراتيجية التعلم والمشاركة واستراتيجية التسهيل قد تكون هي الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام استراتيجية القوة ، فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

ثانياً : العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير التنظيمي :-

1/ أهداف التغيير :-

تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف ، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف ، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين ، أيضاً مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف ، كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية .

2/ الجهة المستهدفة :-

عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد ، الجماعة ، أو المنظمة ككل ، ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاث ، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير .

3/ الموارد المتاحة :-

تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على : القوى العاملة ، الموارد المالية ، الوقت ، الأجهزة ، الخبرة والمعرفة ، وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً من الموارد تختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى (1) .

2-2-11 وسائل التغيير :-

لكي تتمكن إدارة التغيير من مسايرة العصر في تحقيق أهدافها وتوافقها مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها فإن عليها الأخذ بالعديد من الوسائل كما يلي :-

^{1/} حسن حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص 30 .

- 1- اعتماد منهجية البحث والتطوير المستمرين بلا انقطاع .
- 2- الأخذ بطرائق التحليل الاقتصادي والإحصائي المتطورة ونظم المعلومات المتجددة .
- 3- مسايرة العصر في تصميم النظم ، والتخطيط ، وتكوين البرامج ، والمتابعة ، وحسن التقييم الموضوعي والعادل والمتكامل للأفراد والعمل والظروف المحيطة به في ضوء كل المعلومات المتجمعة والمحللة .
- 4- حسن استشراف المستقبل والتغيرات المحيطة فيه وكيفية التوافق أو الاختلاف معها بناءً على التقييم الموضوعي والقياسات الدقيقة .
- 5- اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية المحلية والعالمية والتشريعات الحكومية والإمكانيات البيئية أساساً للتخطيط الإداري ، والتنظيم ، والتوجيه ، والضبط واتخاذ القرارات وكذلك الخبرات الخاصة المتجمعة لدى أفراد المنظمة أو المؤسسة أو الشركة .
- 6- اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على تنميته باستمرار وعلى ترشيده وإصلاحه ، وتهيئة المناخ المناسب وتحفيزه من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة في توافق وانسجام تامين .
- 7- الحرص على توزيع الاختصاصات ، وتجنب المركزية المتسلطة مع الرقابة الواعية اليقظة والمتابعات المستمرة لتحقيق الوفاء بمتطلبات العمل في جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة وهذا هو دور القيادة الإدارية الراشدة التي تؤمن بالعمل الجماعي المنظم ، مع الاحترام للقيمة الإنسانية والحرص على أهداف الجماعة وعلى احترام النظم والقواعد الموضوعية مع المرونة الكاملة اللازمة لمواجهة كل المواقف الطارئة والتغيرات المتجددة (1).

2-2-12 العوامل المؤثر في الحاجة إلى التغيير التنظيمي :-

أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل ، وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية ، لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات وهي كما يلي :-

¹/ بلال سكارنة ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 87 .

1/ عوامل البيئة التقنية :-

ويقصد بها التغييرات التقنية التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين ، ويتمثل هذا التغيير والتأثير في ثلاثة جوانب هي :-

- العلماء والفنيون : يتأثر العلماء والفنيون ويكون لهم رد فعل قد يكون في غير صالح المنظمة ، لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفاً عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة .

- إن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو معقد ومتقدم ، ويمثل ذلك الأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة ، كآلة الكاتبة والفاكسميلي وغيرها .

- العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقديم الإنتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين .

2/ عوامل البيئة الاجتماعية :-

ويقصد بها العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، كذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية ، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة (1) .

3/ العوامل الاقتصادية :-

ويقصد بها رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الازمات الاقتصادية .

^{1/} بلال سكارنة ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 88

4/ العوامل التنظيمية :-

وتتمثل هذه العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، ومتطلبات المشاركة في العمل ، والتقنية الإدارية ، وحجم منظمات العمل ، وزيادة مهارات العاملين ، وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين ونحو ذلك (1) .

2-2-13 مقاومة التغيير التنظيمي :-

أولاً : مفهوم مقاومة التغيير :-

يقصد بمقاومة التغيير البعد عن الافتراضات المنطقية لطرق وأدوات مناهج التغيير التنظيمي التي تحدثه وذلك بدافع القلق والخوف من جانب الأعضاء أو المدير لأنهم سوف لا يستطيعون اكتساب المهارات المطلوبة الجديدة ، وبالتالي الفشل في أداء أدوارهم المتوقعة منهم طبقاً لتطبيق المناهج التنظيمية الجديدة ، والبعض الآخر بدافع الخوف من المجهول والالتصاق بالعادات والقيم القائمة ولا يريدون تغييرها ، ويرفضون مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية ، ومقاومة التغيير قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية ، والمقاومة الإيجابية هي السلوك الذي يخالف التوقعات التنظيمية المصاحبة للمنهج الجديد ، والمقاومة السلبية هي الإحجام عن العمل في اللحظة التي يجب أن يحدث فيها .

ففي حالات التغيير الاجتماعي الوضع يختلف تماماً إذا يجب أن يستعد القائمون بأمر إحداث التغيير إلى مواجهة المقاومة أو حتى لبعض الإحباط نتيجة لعدم نجاح جهودهم أحياناً ، ومن المحتمل أن تكون هناك قوى تعمل على إثارة روح المقاومة داخل المنظمة ولذلك يصبح من الضروري أن يتحلون بالصبر والمعرفة والفهم والإصرار على مهمة إحداث التغيير ، فهناك عاملان هامين وراء مقاومة التغيير هما :-

- العامل الأول : هناك أوقات يصبح على الأفراد فيها أن يقاوموا التغيير :-

أن الممارسون لعملية إحداث التغيير يتحدثون أحياناً عن مقاومة التغيير على أنها عقبة في سبيل التقدم والنمو يجب إزالتها ، أو أنها ردود أفعال غير صحيحة يجب التغلب عليها

^{1/} محمد أحمد إسماعيل ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - مفهوم التطوير التنظيمي ، مصر ، 2008م ، ص 9 .

لصالح أعضاء المجتمع أو المنظمة ، ومن الصحيح أن الناس أحياناً يقاومون التغيير الذي قد يثري حياتهم ويزيد من جودتها ولكن الصحيح أيضاً أنهم أحياناً أخرى يقاومون التغيير الذي سوف يدمر حياتهم المستقرة .

- العامل الثاني : أنه من الطبيعي أن يكون هناك أساس منطقي لمقاومة التغيير :-

يعتقد القائلون بأمر إحداث التغيير أن ردود فعل الأفراد تجاه جهود التغيير ردود فعل عاطفية وسلبية ، بينما قد يكون صحيحاً أن مقاومته أحياناً تنشأ بدون أعمال كثير من التفكير، وأن التحري الدقيق سوف يظهر أن هناك أساساً معقولاً لهذه المقاومة ، وعلى الباحث لإدراك هذه الحقيقة أن يضع نفسه في موضع أولئك الذين يقاومون التغيير، وسوف يكتشف أن المقاومة طبيعية إذا أخذ النقاط التي استندوا إليها في اعتباره ، وقد يجد أن جذور هذه النقاط في سوء الفهم ، أو في نقص المعلومات التي وصلت إلى الأفراد ، ولكن في كلتا الحالتين لا توصف المقاومة هنا بأنها غير رشيدة أو غير مبررة (1) .

ثانياً : أسباب مقاومة التغيير :-

1/ من وجهة نظر الفرد :-

أ- الإدراك الاختياري :-

حيث أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أو توليفة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية ، فتصبح عندها " حقيقة مزيفة " .

ب- الخوف :-

وهو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو المكانة وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الرقابة نتيجة للتغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومنتطورة .

^{1/} عبد الحكم أحمد الخزامي ، المنظمات والتغيير بين المديرين والخبير (القاهرة : مكتبة بن سينا للنشر والتوزيع والتصدير 1998م) ص210.

ج- الطباع والعادات :-

يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت مسبقاً يطلق عليها لقب (طباع أو عادات) وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدراً مهماً للرضا الشخصي .

د- الرغبة في الاستقرار :-

جميعنا يرى أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاول الإبقاء عليها حيث أن نمطية الحياة أو العمل قد تقرررت بالإجراءات والقوانين التي أرسيت قواعدها وأن إدخال أي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها .

2/ من وجهة نظر المؤسسة :-

أ- الاستقرار :-

إن معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية ، وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولاتها الاستجابة لمؤثرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات (1) .

ب- الاستثمار السابق :-

كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وإنها بسببه التزمت باستراتيجية معينة ، فالمنشآت الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثمارها في معدات للتنقية الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة .

ج- التعاقدات والالتزامات السابقة :-

ليست هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزامها مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات وغيرهم وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد

^{1/} عبد الحكم أحمد الخزامي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 211 .

معينة ، مثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي قد تلزم المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينها وإلا فإن المؤسسة ملزمة بتوفير أعمال أخرى يقوم بها المتضررون ، الأمر الذي قد لا يكون مربحاً للمؤسسة (1) .

ويرى الدكتور جمال بن زروق أن هناك أسباب أخرى للتغيير تتمثل في :-

1/ الارتياح للمألوف والخوف من المجهول :-

يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة ، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .

2/ العادات :-

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط وسلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف ، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما .

3/ سوء الإدراك :-

إن عدم القدرة على الإدراك لنواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكلان عائقاً كبيراً في وجه التغيير .

4/ المصالح المكتسبة :-

ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه ، أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به .

5/ الانتماءات الخارجية :-

تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمراء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة ، وفي حالة إدخال التغيير قد يصيب هؤلاء الأفراد

¹/ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 216 .

والجماعات الصديقة ضرر ، وهذا يجعل عند الفرد نوعاً من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها ، والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها ، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظفين .

ثالثاً : مراحل ردود أفعال المتأثرين بالتغيير :-

- 1/ الصدمة : وهي تشير إلى شعور يوصف بعدم الاتزان ، وعدم القدرة على التصرف .
- 2/ عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .
- 3/ الذنب : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
- 4/ الاسقاط : وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث .
- 5/ التبرير : وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير .
- 6/ التكامل : وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام .
- 7/ القبول : وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير (1) .

ويرى الدكتور محمد شاكر عصفور أن محاولات إدخال التغيير في المنظمات في كثير من الأحيان تواجه عدم قبول من الموظفين ومقاومة منهم للتغيير وترجع أسباب مقاومة التغيير هنا إلى ما يلي :-

- 1/ الخوف من الجديد المجهول ، إذا يرتاح الموظف للمألوف والمعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول غير المعروف .
- 2/ الخوف من خسارة الوظيفة أو خسارة مصالح أو امتيازات قائمة على أسباب شخصية .
- 3/ التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية أكثر من السابق .
- 4/ الخوف من البعد عن الأصدقاء وزملاء العمل الذين يرتاح إليهم الموظف .

^{1/} جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنظمة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه - مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 .

5/ الخوف من خسارة الخبرات السابقة ، ولا سيما بالنسبة للموظفين القدامى ، يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير الذي قد يتطلب معارف ومهارات جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد بالقديم .

6/ عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد ، فنقص المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه عليهم ، يؤدي إلى مقاومة الموظفين له .

7/ الخوف من فقدان المركز الإداري ، أو الاجتماعي للموظفين ، نتيجة للتغيير (1) .

رابعاً : الأساليب الإدارية للتعامل مع حالات مقاومة التغيير :-

1/ التعليم والاتصال :-

وفق هذه الطريقة يتم تعليم الأفراد واجراءات اتصالات تعليمية وإرشادية لهم لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده ويتم استخدام هذه الطريقة إذا كانت المقاومة ناشئة من نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير .

2/ مشاركة العاملين :-

حيث يتم إشراك العاملين في قرار التغيير التنظيمي (مرحلة التحليل وإستنباط الخيارات والتنفيذ) ويتم اتباع هذا الأسلوب إذا كان تقبل العاملين للتغيير أمراً ضرورياً في عملية تنفيذه.

3/ التسهيل والدعم :-

وهو تيسير عملية تنفيذ التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير أو كان هنالك إحساس بعدم أمان جراء هذا التغيير .

4/ المناقشة والاقناع :-

إذا كان العاملون سيفقدون مكاسب قيمة وكبيرة عند تنفيذ التغيير المقترح وكان هؤلاء العاملون لديهم من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله (مثل نقابات العمال) في هذه

^{1/} محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 59 .

الحالة يكون الخيار متاح أمام المنظمة هو خيار المناقشة والمفاوضة وتقديم الاسانيد لاقناعهم بجدوى هذا التغيير .

5/ التعاون والمناورة :-

يمكن عن طريق المناورة بالموارد (استخدام بعض الموارد كأداة لكسب القبول) والتعاون مع الفئات التي تعارض التغيير إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر مقومات بطرح الأساليب السابقة .

6/ الإكراه والإجبار: في حالة عدم جدوى استخدام كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه ، ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو بالتخويف بالفصل أو النقل أو الحرمان من المزايا وتخفيض الرتب أو تخفيض الدرجة الوظيفية (1) .

خامساً : أنماط ومصادر مقاومة التغيير التنظيمي :-

قد لا يكون التغيير التنظيمي مقبولاً لدى بعض العاملين في جميع الأحوال ، ويمكن القول إجمالاً أن اتجاهات المديرين أنفسهم تجاه التغيير هي المحدد لاشراك العاملين في عملية التغيير وهي كذلك المحدد لنجاح عملية التغيير نفسه ، وفيما يختص بمقاومة التغيير (وهو الأمر الذي يشغل بال المدراء والعاملين على حد سواء) هنالك العديد من الأسباب التي قد تجعل بعض العاملين يرفضون أو يقاومون التغيير الذي يخطط لتنفيذه بالمنظمة ، فقد تنشأ مقاومة التغيير كنتيجة طبيعية للمعتقدات والإدراكات غير المترابطة التي تنشأ من محاولة تفسير الوضع ، أو أن تنشأ المقاومة فقط لمجرد المقاومة لكل ما هو جديد ، أو خوفاً من المجهول ، أو قد ينشأ الاعتراض لمجرد أن العاملين لا يقبلون القائمين بأمر التغيير أو الذين يقومون بقيادة التغيير .

^{1/} حسن محمد أحمد محمد مختار ،مرجع سابق ذكر اسمه ، ص302 .

أ- أنماط مقاومة التغيير التنظيمي :-

1/ النمط الطبيعي للمقاومة :-

وهو نمط تنشأ المقاومة بموجبه كنتيجة طبيعية للتغيير ويتمثل في الآتي :-

- الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة .

- إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات .

- النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والتخوف منها .

- مدى القناعة بجدوى وفعالية التغيير .

2/ النمط السلوكي والإنفعالي :-

ومن أمثلة العناصر التي تقود للمقاومة وفق هذا النمط :-

- الخوف اللاشعوري من التغيير .

- عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير .

- ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الزملاء القائمين بالتغيير .

3/ النمط الاجتماعي :-

قد تكون العوامل الاجتماعية أو عوامل الجماعة التي ينتمي لها الفرد هي مصدر

المقاومة على النحو التالي :-

- تعارض التغيير مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة .

- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور .

- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة (1) .

^{1/} حسن محمد أحمد محمد مختار ،مرجع سابق ذكر اسمه ، ص303 .

ب- المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي :-

تقسم مصادر مقاومة التغيير التي تكون المنظمة مصدرًا لها إلى ستة مصادر هي :-

1/ تعقيد إجراءات التغيير :-

يرفض العاملون التغيير أو يقاوموه عندما تصاحب عملية التغيير إجراءات تتسم بالتعقيد في حين يمكن الحصول على نفس النتائج المتوقعة من التغيير بإجراءات أكثر بساطة وسلامة.

2/ قصور أهداف التغيير :-

في كثير من الأحيان تتركز الجهود لإحداث تغيير لتحقيق أهداف ضيقة تكون سبباً لرفض التغيير نفسه .

3/ جمود المجموعات داخل المنظمة :-

ربما تضغط المجموعات التنظيمية داخل المنظمة على الأفراد حتى لا يقومون بأداء الأعمال الواجب تنفيذها لإجراء التغيير .

4/ تهديد الخبرة المكتسبة :-

قد يشعر الكثير من الأفراد أن خبرتهم العملية المتخصصة والتي اكتسبوها عبر الزمن قد أصبحت مهددة بالتغيير الذي يخطط لأحداثه داخل المنظمة لقصور المدخل مما يجعلهم يرفضون هذا التغيير .

5/ تهديد عناصر القوة بالمنظمة :-

أي تغيير في عناصر صناعة القرار بالمنظمة يهدد بعض عناصر أو علاقات القوة التي يتمتع بها الأفراد بالتغيير أو الزوال مما يحفزهم لمقاومة هذا التغيير (1) .

^{1/} حسن محمد أحمد محمد مختار ،مرجع سابق ذكر اسمه ، ص304 .

6/ إعادة توزيع الموارد :-

المجموعات التي كانت تتمتع بنظام توزيع الموارد القديم (منازل ، سيارات ، حوافز ...الخ) لا يجدون الدافع لتقبل التغيير الجديد (1) .

سادساً : كيفية التعامل مع مقاومة التغيير :-

ينظر عادة إلى مقاومة التغيير كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن تحقيق التغيير لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وأثاره المتوقعة على المعنيين به ، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة ، حتى يمكن الموائمة بين ظروف الموقف وخطة التغيير والأشخاص المعنيين بالتغيير ، ومتى ما تم معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسبابها فإنه يمكن وضع خطة للتعامل مع تلك المقاومة ، ولقد حدد كل من (كوتر وشلزنجر) ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير وهي كالآتي :-

1/ التنقيف والاتصالات :-

يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتنقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه .

2/ المشاركة والتضامن :-

يتم الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير ، لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح وتكوين مجموعات عمل حول التغيير بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم .

3/ الدعم والتسهيلات :-

يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير ، عن طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للإنقادات ، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل .

4/ التفاوض والإتفاق :-

عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير ، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير .

^{1/} حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 233 .

5/ المناورة والإختيار :-

إستخدام محاولات مستترة ومقنعة للتأثير على الآخرين ، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه ويحظى بالدعم المطلوب .

6/ الإكراه العلني والضمني :-

استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضى التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير (1) .

سابعاً : مزايا مقاومة التغيير التنظيمي :-

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية تؤدي إلى ما يلي :-

1/ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .

2/ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعاليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات .

3/ إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون ، تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة .

4/ تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة (2) .

¹ عبد الله بن عبدالغني الطجم ،مرجع سابق ذكر اسمه ،، 22 .

² جمال بن زروق ،مرجع سابق ذكر اسمه ،ص 416 .

علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة وإلقاء وحدات قائمة أو تغيير خطوط الاتصال أي هيكل السلطة والمسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو عدد الموظفين في كل قسم ونطاق إشراف ، أو تغيير في السياسات والإجراءات ، والتغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو لتغيير التكنولوجيا أو لتغيير خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية ، فكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عالياً أدى ذلك إلى نجاح المنظمة (1) .

دور الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي :-

إن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعاتها بعملية التغيير واستعدادها كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير مهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها ، فنجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التصميم والتخطيط وإنما على الإسهام الفعال الجاد والمتقن للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية ومقدرة .

فعندما تكون الأعمال والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية محددة ومنفصلة وكل نشاط يقوم بالإجراءات المنوط به فهذا من شأنه أن يزيد ويرقي الكفاءات الجديدة فمثلاً النشاطات الخاصة بالتدريب والتنمية الإدارية من شأنها الرفع من الأداء ومنحه التمييز مما يسهل من عملية تجسيد التغيير ، إضافة للدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير عن طريق تسهيل عمليات إحداثه بواسطة الإرشاد ، النصح ، الاستشارة ، الإشراف ، والحرص على فعالية الأداء .

^{1/} رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال ، الملتقى الدولي لأول حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .2010م ، ص 11 .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن اشراك الموارد البشرية في عملية التغيير ومنحها صلاحيات واسعة لإدارة التغيير والتعامل معه وكذلك التعامل مع الموظفين وتهيئتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة (تدريب ، حوافز ، فعاليات اجتماعية) التي تتيح للعاملين استيعاب المتغيرات والتأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في اتخاذ القرار وإدارة التغيير ، وكل هذا سيكسبها مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي لتجسيد البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ومنه اكتسابها لميزة الشريك الاستراتيجي لإدارة المؤسسة في إحداث التغيير الفعال الذي يقود إلى تطور المنظمة واكسابها مكانة تعزيزية وقوية في السوق والزمن شأنه أن يعزز المكانة التأثيرية للموارد البشرية داخل المؤسسة .

مقومات تعزيز دور الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير :-

إن الموارد البشرية من أكثر المجالات تأثيراً وتأثراً ومن بين أهم الأمور هو تحليل البيئة التي ينشط فيها هذا المورد ، فنتائج التحليل تعتبر مفتاحاً لصياغة الأهداف والاستراتيجيات للموارد البشرية التي تساعد إدارة عملية التغيير فالوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية يؤدي إلى تحديد أهداف الموارد البشرية بصورة واضحة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي لتنفيذ التغيير .

فالعامل في ظل وجود وتشجيع بناء المسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ومهارات تقاس عن طريق إدارة تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهم وممارسة لما هيته تقييم الأداء (1).

^{1/} Wils.T, Labelle C. et Guerin G, Lerepositionnement des Professionnels en ressources Humaines: impacts sur les Competences et la mobilization, Gestion volume 24, numero 4, 2000.

ربط توضيحي للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي :-

من المعروف أن إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي لها علاقة وطيدة ومؤكدة من خلال العديد من الزوايا والتي تشمل التأثيرات المتبادلة والعلاقات الموجهة من كل طرف نحو الآخر ولكن للأهمية القصوى نجد أن تحسين الأداء لما له من أدوار فعالة ولما له من أهمية لا متناهية سنقوم بتحديد عدد من الزوايا التي تتأثر مباشرة بالتغيير التنظيمي داخل المنظمة من خلال ما يلي :-

1/ زاوية إدارة المؤسسة :-

يستفيد مديرو المؤسسات من ممارسة التغيير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المؤسسة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المؤسسة وتدعم الأداء بها بتهيئة المناخ الداعم له ، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات والمخاطرة والتغيير والنمو (1) .

وطبيعة تدخل التغيير التنظيمي تتمثل في تغير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات (2) .

2/ زاوية تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة :-

إن من مجالات اهتمام التغيير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات ، فالهيكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين ، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد إيجاد مؤسسات متجددة ومتكيفة ، والمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة والمؤسسات غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء ، لا سيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم العمل .

^{1/} عبد الباقي إبراهيم دره ، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة (القاهرة : دن ، 2003 م) ، ص 50 .

^{2/} Wind . j and Main . y ، Driving Change ، Hoa the Best Companies are Preparing for the 21st century ، Kogah page . London ، 1999 ، p172 .

3/ زاوية الموارد البشرية :-

ونعني بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ، ويمثل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة و الإداريين والفنيين المستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين ، ويكون مجال الاهتمام هنا بمجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم ويسعى التغيير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال الآتي (1) :-

أ) تحسين المحيط الاجتماعي للعمل :-

من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة ، ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة ، وهذا يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي(2).

ب) تنمية روح الإحساس بالمسؤولية :-

يظهر من خلال هذا العنصر أن التغيير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدهم ، وكذلك ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطي للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرفين حول الأهداف وإمكانية تحقيقها مادياً وبشرياً والزمن اللازم لذلك ، ويسمح هذا التوجه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة ، تنمو فيه روح المسؤولية وتوزع بين مستويات السلم الإداري (3) .

ج) تسيير الكفاءات :-

يسمح التغيير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جداً للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات

^{1/} عبد الباقي إبراهيم دره ، مرجع سابق ذكر اسمه ، ص 50 .

^{2/} المرجع نفسه ، ص 50 .

^{3/} Hortes ، Besseyer et Charles, Henn ، Gerer les ressources humains and l'entreprisecocepts et outils 3eme edition ، organization ، Paris ، France .1992 p111 .

الإدارية وطموحات الأفراد (1) كما يسمح بإجراء تعديلات لتلاءم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية ، وكثيراً ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله ، كما تهدف عمليات التغيير التنظيمي إلى تحسين قدرات العاملين واطلاق معارفهم وطاقاتهم ، ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وافساح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء (2).

إضافة إلى أن الهدف الاسمي للتغيير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين ، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة ، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والمجموعات (3) .

وهناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التقليل على مشكلات العمل فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع ، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية ، كما يهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبق على غيره (4) .

^{1/} Ibid , p112 .

^{2/} بوب جارات ، كيف نفكر استراتيجياً ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1998م) ، ص 423 .

^{3/} عامر الكبيسي ، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة التطوير التنظيمي ، (الدوحة : مطابع دار الشرق ، 1998م) ، ص 19 .

^{4/} على السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، (القاهرة : دار غريب للنشر ، 2001م) ، ص 206 .

ولا شك أن المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى التغيير التنظيمي أكثر من غيرها لأن طبيعة العمل بها تتطلب مواكبة المستجدات ، ويسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية ، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم ، فقد اثبتت التجارب أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتغيير التنظيمي ، وفي بعض المؤسسات يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل ، وينتج عن ذلك زيادة نسب الغياب وانخفاض الإنتاجية ، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقييم العمل ، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي .

ولا شك أن هذه التغييرات ترفع من كفاءة الأداء ، وهذا يعطي الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغيير وتبدل مستمرة ، حيث يشكل ضغوطاً يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية والتغييرات التنظيمية (1) .

تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير :-

لقد ارتبط التزايد الكبير في الجدل النظري حول عملية التغيير في المنظمات ببروز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تطبيقات تسيير الموارد البشرية في تطوير المنظمات وهذا يرجع إلى توجيهين ساعدا في جعل عملية التغيير في المنظمة مسألة مركزية في التسيير بحيث أنهما أحدثا تحولاً كبيراً ، وهما يرتبطان بإدارة الموارد البشرية ، ويرتكزان على توجيهات استراتيجية وضعت لتتماشى مع متطلبات مختلفة ، وهذان التوجهان هما :-

(1) ضغط الاستراتيجيات حيث واجهت المنظمات في بداية السبعينيات وضعاً متقلباً وتنافسياً تطلب الكثير من المرونة والسرعة في ردة فعل المنظمة اتجاه التغييرات المختلفة ، وقد واكب ذلك جهود تطوير وتحديث سرعان ما تحول إلى إعادة بناء وخفض الجهود غير

^{1/} Lippit M:implementing Organization Development, jossey bass san Francisco,1995 ,p499

المجدية والمنتجة ، وفي هذا المناخ غير المستقر كانت إدارة الموارد البشرية غالباً مصاحبة ومواكبة لتلك التحولات الكبرى التي كانت مقررة من المستويات العليا في المنظمة .

(2) انطلاقاً من توجيهات استراتيجية برز التوجيه الذي يقول بأن بناء ميزة تنافسية يرتكز بالدرجة الأولى على تحليل وتوفير الكفاءات الداخلية والخارجية القابلة للتعبئة والأقل كلفة للمنظمة والقادرة على خلق القيمة للزبون ، وفي هذه المرحلة أصبح التغيير أكثر من مجرد تحديث وتطوير بسيط يهدف إلى التكيف مع الشروط التنافسية ، وبات يهدف إلى خلق تحول ثقافي وهيكل حقيقي في المنظمة ، لكن ما زاد الأمور تعقيداً هو التطوير السريع لمجمع المعلومات والذي فرض مقاييسه المحددة إضافة إلى المحيط الاجتماعي المتحرك الذي يؤثر على سلوكيات العمل وعلى الطريقة التي يعطي بها معنى للفعل الجماعي ، إن هذين التوجيهين الاستراتيجيين المختلفين من حيث الأسباب وطريقة التسيير ساهما في إعطاء زخم واسع لعملية التغيير في الفكر التنظيمي ، لكنهما أيضاً أثرا على تصميم وتطبيقات إدارة وتسيير الموارد البشرية بحيث بات البحث عن هوية دقيقة لها كوظيفة وفلسفة واستراتيجيات ، إضافة إلى تحديد طريقها في ظل التناقضات المختلفة وقد تحدث بعض الباحثين عن أن هذين العاملين قد أسسا للانتقال من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية متجددة ، ويمكن لنا من هذا المنطلق أن نلاحظ أن تزايد أهمية الموارد البشرية وتطور تطبيقات تسييرها والتي تتبناها إدارات الموارد البشرية في المنظمات ، كانت محرك أساسي لتكوين أو خلق بعد استراتيجي لعملية التغيير أي بأن أهمية عمليات التغيير هي نتيجة لتزايد أهمية الموارد البشرية في المنظمة ويمكن تفسير ذلك بطبيعة التغيير في حد ذاته .

وأخيراً فإن من المهم الإشارة هنا إلى أن تطور وظيفة الموارد البشرية والتغيرات الكبيرة التي حدثت فيها سواء على مستوى إطارها العام أو في طرق وأساليب تسيير الموارد البشرية والمسؤولين المختصين فيها ، كلها كانت نتائج لحاجة ضرورية للتأقلم مع المحيط الداخلي وحتى الخارجي للمنظمة ، وهذا ما يجعل من العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير أكثر تعقيداً ، أي أن إدارة الموارد البشرية تصنع التغيير وتتغير في نفس الوقت (1).

^{1/} Mohammed Bayed – Grhetchangement Organization : Discours et Realirt , Center Europeen de Recnerche , En Management des Organization(ceremo) Metz , 1999 , p2 .

الفصل الثالث

المبحث الأول

نبذة عن جامعة شندي

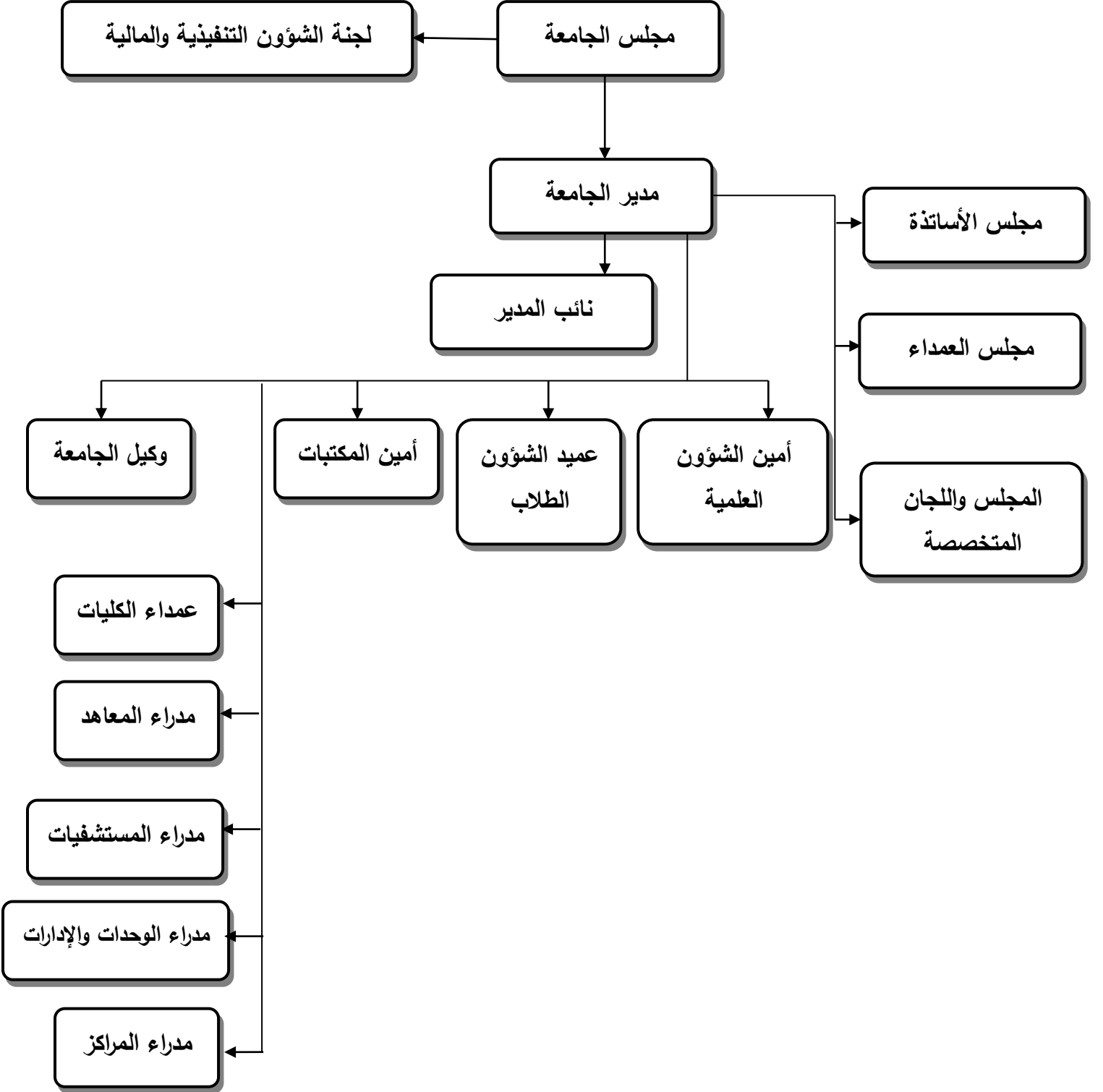
موقع الجامعة :-

تقع مدينة شندي - مقر إدارة الجامعة - في الجزء الجنوبي من ولاية نهر النيل على ضفة النيل الشرقية بين خطي طول 17 - 18 شمالاً ، ودائرتي عرض 23 - 24 شرقاً وعلى بعد 175 كيلو متر شمال الخرطوم ، حيث يربط بينهما شارع معبد وسكة حديد.

نشأة الجامعة :-

أنشئت جامعة شندي بموجبالقرار الجمهوري رقم (67) بتاريخ مارس 1994م وتضمن ذلك القرار تحويل معاهد إعداد المعلمين لكليات للتربية وتكون نواة للجامعات الولائية وبموجب هذا القرار اصبح معهد المعلمين بشندي كلية التربية لإعداد معلمي مرحلة الاساس وضمت اليها كلية الطب والعلوم الصحية وكلية الشريعة والقانون اللتين كانتا تتبعان لجامعة وادي النيل ، وكونت هذه الكليات الثلاث نواة الجامعة بمحليتي شندي والمتمه ، وبلغ عدد كليات الجامعة (17) كلية .

الهيكل التنظيمي لجامعة شندي



المصدر : دليل جامعة شندي ، 2019م .

إدارة الموارد البشرية بالجامعة :-

بعد قيام جامعة شندي في العام 1994م أنشأت أمانة شؤون الأفراد وبدأت في حينها مباشرة الأعمال الأساسية للأمانة .

وفيما يخص تخطيط القوى العاملة يتم حصر الوظائف الشاغرة حسب الحاجة ثم يليها الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام المرئية والمقروءة لمدة أسبوع مع وضع الشروط الأساسية للوظيفة من مؤهلات حسب التخصص المطلوب وشرط العمر وقضاء الخدمة الوطنية مع مراعاة الكوادر الطبية إبراز شهادة التسجيل الدائم من مجلس المهن الطبية ثم يتم فرز الطلبات بواسطة لجنة تشكل بقرار إداري من وكيل الجامعة ثم يتم إعلان المستوفين للشروط لإجراء المعاينات بالإعلان عبر قائمة نهائية يحدد فيها تاريخ ومكان المعاينة بعد ذلك يتم ترتيب المتنافسين حسب الدرجات المتحصل عليها ، وكذلك انتداب أفراد من ذوي الخبرة لملء بعض الوظائف شريطة الا تكون من وظائف الترقى عند تضرر ملء الوظيفة من داخل المؤسسة ، ثم أخيراً يتم المصادقة من قبل وكيل الجامعة بالتعيين ثم بعد ذلك يتم إعلان الذين تم اختيارهم لملء الوظائف لاحضار المستندات المطلوبة و إصدار خطابات التعيين .

وفيما يخص التدريب يتم تقسيم العاملين حسب فئاتهم وتخصصاتهم ثم يتم مخاطبة رؤساء الوحدات المختلفة لترشيح منسوبيهم بعد تحديد العدد المستحق تحديده وكذلك يطلب المتدرب حسب درجته الوظيفية وطبيعة عمله وتحدد كذلك مدة الدورة التدريبية أما الدورات خارج المؤسسة فيتم الترشيح لها بواسطة أمانة شؤون الأفراد بالتعاون مع وكالة الجامعة لما لها من تبعات مالية .

وبخصوص النقل والترقية يراعى في النقل رغبة العامل ومصصلحة العمل حيث يكون النقل من إدارة لإدارة أخرى بالتشاور مع وكيل الجامعة ويكون النقل من وحدة لوحدة أخرى بعد موافقة المديرين والوزير المختص من الخامسة فما دون أما الدرجات العليا فيكون بعد موافقة مجلس الوزراء ، أما الترقى فيكون من درجة لدرجة اعلى بالنسبة للموظفين بعد تحديد منطقة الترقى وتحديد القيد الزمني والكفاءة بواسطة التقارير السرية والأقدمية والمؤهل وتقارير الأداء ثم مصادقة وكيل الجامعة على الترقى واعتماد تقرير اللجنة التي تعين من وكيل الجامعة وهناك عدة أنواع من الترقيات أولها الترقية العادية ثم الترقية المالية ثم الترقية

الاستثنائية. فالترقية العادية تتم بالطرق المتعارف عليها المشار إليها عاليه والترقية المالية يقوم المعني بكتابة خطاب لوكيل الجامعة عن طريق رئيسه المباشر لترقيته ترقية مالية ولا يشترط في الترقية المالية الشروط التي تحكم الترقية العادية حيث أنها من اختصاص وكيل الجامعة ، أما الترقية الاستثنائية تمنح للموظف أو العامل الذي يقوم بأداء عمل مميز وهي من اختصاص الوزير المختص بتوصية من مدير الوحدة .

أما السياسات التحفيزية فتكون من اختصاص رئيس الوحدة على أن لا يتجاوز ثلاث أرباع مرتب العامل السنوي أما فيما يختص بمكافآت اللجان هي سلطة تقديرية لوكيل الجامعة (1) .

التغيير التنظيمي بالجامعة :-

حدث التغيير التنظيمي وفقا لتطور الجامعة حيث بدء في وقت مبكر لمواكبة التطور حيث بدء منذ إنشاء الجامعة بإضافة العديد من الكليات والوحدات المختلفة وكذلك في الهيكل حيث عين مساعد الوكيل لكليات الضفة الغربية ومساعد الوكيل لمجمع التربية وقد كان المصوغ من التغيير البعد الجغرافي وكذلك حدث علي مستوي أمانة الشؤون العلمية بتعيين أستاذين كمساعدين لأمين الشؤون العلمية وحاليا تم تعيين مساعدين لوكيل الجامعة لتقصير الظل الإداري وانزال الصلاحيات وكذلك شمل التغيير مكاتب المسجلين باضافة مساعدين لهم ، وفيما يختص بقبول التغيير أو مقاومته لا بد أن يكون هنالك خلاف حول التغيير فالبعض يرى أن ينتظر حتى تظهر نتائج هذا التغيير لأخذ العبرة من النهايات والبعض الآخر يرى أن خطورة التغيير تكون على وظائفهم وامتيازاتهم . أما كيفية التغيير فقد تم عكس آليات التغيير وبحثنا عن الاحتياجات ثم بدت خطوات التغيير بعد أن فرضنا التجربة اولا ثم اقراره في المرحلة الأخيرة . وعن مجالات التغيير فقد كان التغيير الهيكلي قد استوعب حوجة الكليات من الكوادر وكذلك فتح مجالات جديدة واستوعب قوى عاملة جديدة ، وبخصوص تعامل العاملين مع التغيير فيحتاج إلى التأقلم في البداية ثم يأتي دور شرح التغيير في حد ذاته حتي يتم الاستيعاب علما بأن التغيير في الجامعة جزئي ، وعلي الرغم

1/ معاوية أحمد الشفيق ، أمين شؤون الأفراد جامعة شندي ، مقابلة شخصية بمنزله ، الأحد 2023/7/30م ، الساعة 3 ظهراً .

من ان التغيير الآن في طور تجريبي إلا أنه يسير بخطى ثابتة وحقق الكثير من الاهداف
بضبط الصرف وتقصير الظل الإداري (1) .

1/ ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، وكيل جامعة شندي ، مقابلة شخصية بمنزله ، 2023/8/2م ، الساعة 5 مساءً

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في أسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها ، وإجراء إختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي :-

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة شندي والبالغ عددهم (681)، (أستاذ - مساعد تدريس - تقني - موظف)

تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة العشوائية وهي إحدى العيان الإحتمالية والتي تتيح فرص متساوية للاختيار بين مفردات المجتمع ، حيث تم توزيع عدد (100) إستمارة للمجتمع موضوع الدراسة تم استردادها كاملة بنسبة استرداد بلغت (100%).

ثانياً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة كما إعتمدت علي أسلوب المقابلة للحصول على البيانات اللازمة لقياس دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي وذلك للأسباب الآتية :-

1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد .

2- قلة تكلفها وسهولة تطبيقها .

3- سهولة وضع عباراتها واختيار ألفاظها .

4- توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير .

5- تعطي الوحدات المستجيبة الحرية في التغيير .

واشتملت الاستبانة على قسمين :-

القسم الأول : يحتوي علي (7) فقرات تناولت :-

1/ النوع .

2/ العمر .

3/ المؤهل العلمي.

4/ المجال العلمي .

5/سنوات الخبرة .

6/ المسمى الوظيفي .

7/المستوى الوظيفي .

القسم الثاني :-

وشمل بيانات الدراسة الأساسية : وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على (6) محاور وعدد (32) عبارة تقيس فروض الدراسة الأساسية وفقاً لما يلي :-

المحور الأول : يقيس فرضية الدراسة الأولى : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغيير التنظيمي) ويشتمل على عدد (5) عبارات .

المحور الثاني : يقيس فرضية الدراسة الثانية : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير التنظيمي) ويشتمل على عدد (6) عبارات .

المحور الثالث: يقيس فرضية الدراسة الثالثة : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية والتغيير التنظيمي) ويشتمل على عدد (5) عبارات .

المحور الرابع : يقيس فرضية الدراسة الرابعة : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي) ويشتمل على عدد (5) عبارات.

المحور الخامس : يقيس فرضية الدراسة الخامسة : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية والتغيير التنظيمي) ويشتمل على عدد (5) عبارات.

المحور السادس : يقيس فرضية الدراسة السادسة : (التغيير التنظيمي) ويشتمل على عدد (6) عبارات .

ثالثاً : مقياس أداة الدراسة :-

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي Likart Scale والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة كما هو موضح في الجدول رقم (1/3) :-

جدول (1/3) المقياس الخماسي للاستبانة

المتوسط المرجح	المستوى/الاتجاه
من 4.20 - 5	أوافق بشدة
من 3.40 - 4.19	أوافق
من 2.60 - 3.39	محايد
من 1.80 - 2.59	لا أوافق
من 1 - 1.79	لا أوافق إطلاقاً

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

ثالثاً: الصدق البنائي للاستبانة :

قام الباحث بعد تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وبعد التأكد من الصدق الظاهري لها باختيار مجموعة صغيرة كعينة استطلاعية عشوائياً قوامها 10 مبحوثين من عينة الدراسة وتم توزيع الاستبانات علي تلك المجموعة بهدف أن تكون الاستبانة أقرب إلي الدقة و الوضوح وتم اختيارهم بهدف اختبارها وتطبيقها عليهم وضرورة التعليق علي الأسئلة وتشجيعهم علي طرح الأسئلة حول الفقرات التي يصعب الإجابة ، للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة بتحديد مدي التجانس الداخلي لها .

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية علي مجموعة من الاساتذة المحكمين من نوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ومن المسؤولين المؤهلين للحكم عليها .

وطلب الباحث من الاساتذة المحكمين إبداء الرأي في مدي وضوح عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية . وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات. (ملحق رقم 1).

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أتفق عليها أكثر من ثلاث أرباع المحكمين علي أداة الدراسة (الاستبانة) ، سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها أو إضافة عبارات جديدة .

رابعاً: ثبات وصدق الاستبانة:

لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وإذا كانت قيمة الثبات أكبر من 0.5 ذلك يعني أن عبارات الاستبيان ثابتة .

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات بصورة طردية . ويتم حساب معامل الصدق (Validity) ، عن طريق حساب جذر معامل الثبات ، وهو يعرف بصدق المحك .

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

Reliability statistics جدول (2/3) قيمة معامل ألفا كرونباخ (كل المحاور)

عدد عبارات الاستبيان	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
32	0.85	0.923

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2023م
الجدول أعلاه يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.85 وهي مرتفعة كثيراً وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة تتميز بدرجة ثبات عالي ، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.923 وهي مرتفعة جدا وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة أيضا تتميز بدرجة صدق عالية .

جدول (3/3) حساب ثبات و صدق المحاور .

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	تخطيط القوى العاملة	5	0.51	0.71
2	الاختيار والتعيين	6	0.86	0.93
3	التدريب	5	0.71	0.84
4	تخطيط المسار الوظيفي (النقل والترقي)	5	0.55	0.74
5	التحفيز	5	0.63	0.79
6	التغيير التنظيمي	6	0.60	0.77
		32	0.85	0.923

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية ، 2023م .
 نلاحظ أن جميع قيم الثبات والصدق لمحاور الاستبانة تتميز بدرجة ثبات وصدق عالية
 جدا وأكبرها درجة محور الاختيار والتعيين حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات فيه
 0.86 وقيمة ألفا كرونباخ للصدق 0.93.
 (تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات) .

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الوصف والتحليل :

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول علي قرارات عامة عن
 خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه ، وقد تبنت الدراسة أسلوب التوزيع
 التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والأشكال البيانية . وتم استخراج التكرارات والنسب
 المئوية للتعرف علي إجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة .
 تم استخدام المتوسط الحسابي (الوسط الموزون المرجح) Weighted نظراً لاختلاف أهمية
 كل مفردة عن أهمية المفردات الأخرى ، أو كون هذه المفردات مقرونة بأوزان مختلفة ،
 فيستخدم هذا النوع في حالة وجود مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لإجابات أفراد عينة
 الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (المحاور) مثل (أوافق بشدة / أوافق /
 محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة) حيث يعبر الرقم 5 عن أعلي درجة والرقم 1 عن أقل
 درجة ، وهذا أفضل بكثير من الاعتماد علي التكرارات فقط ، وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو

انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون مرجح .
ثم استخدام الانحراف المعياري وهو من أفضل مقاييس التشتت للتعرف علي مدي انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الموزون المرجح.
وتم استخدام " اختبار مربع كاي " لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة مربع كاي الاحتمالية أقل من 0.05 ذلك يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة أما اذا كانت قيمة مربع كاي الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ذلك يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين (الاجابات متقاربة).

سادساً: عينة الدراسة :

تم استخدام الصيغة الرياضية التالية لتقدير حجم العينة من مجتمع الدراسة المستهدف

$$\Rightarrow n = \frac{NZ^2(pq)}{Nd^2 + Z^2(pq)}$$

حيث أن:

حيث كان حجم مجتمع الدراسة يساوي N : حجم المجتمع المأخوذة منه العينة.

n : حجم العينة المطلوبة.

Z : الانحراف الطبيعي المعياري وتم أخذه بـ 1.65 والتي تقابل مستوى الثقة 90%.

P : النسبة في المجتمع والتي يراد تقديرها إذا لم تكن هنالك معلومات عنها ولو على سبيل التخمين يمكن تقديرها بـ 50%.

q : $1 - P$

d : وهو مستوى الدقة المطلوب وتم أخذه في حدود 6%.

وبعد تم تطبيق هذا القانون تم الحصول على حجم عينة للدارسة يساوي 100.

المبحث الثالث

عرض وتحليل عبارات استبانة الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم عرض عبارات محاور الاستبانة وذلك بوصف البيانات الشخصية ووصف كل عبارة وصفا دقيقا باستخدام الجدول التكراري والرسم البياني لكل عبارة علي حده ، كما سيتم عرض الجدول التكراري النسبي لكل محور من محاور الاستبانة علي حده .
أولا : عرض ووصف البيانات الشخصية :

1- النوع :

الجدول (4/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	45	45%
أنثى	55	55%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .
من الجدول (4/3) يتضح أن هنالك 45 من أفراد العينة ذكور ونسبتهم 45% ، بينما عدد الإناث 55 بنسبة 55% ، هذا يعني أن نسبة استجابة الإناث أعلى من نسبة إستجابة الذكور وهذا سيزيد من قيمة الدراسة .

2- العمر :

جدول (5/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
20 سنة وأقل من 30 سنة	9	9%
30 سنة وأقل من 40 سنة	45	45%
40 سنة وأقل من 50 سنة	24	24%
50 سنة فأكثر	22	22%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .

من الجدول (5/3) يتضح أن غالبية أفراد العينة فنتهم العمرية كانت (30 سنة وأقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم 45 بنسبة 45% ، نسبة الشباب أعلى مما يؤكد على تفاعل الشباب مع التغيير

3- المؤهل العلمي :

جدول (6/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
جامعي	40	40%
فوق الجامعي	60	60%
أخرى	0	0%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .

من الجدول (6/3) يتضح أن غالبية افراد العينة مؤهلهم العلمي هو فوق الجامعي حيث بلغ عددهم 60 بنسبة 60% ، مما يعني أن حملة الدرجات العليا يتفهمون أهمية هذه الدراسة .

4-المجال العلمي :

جدول (7/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المجال العلمي

النسبة المئوية	العدد	المجال العلمي
%50	50	علوم تطبيقية
%33	33	علوم انسانية
%17	17	علوم اجتماعية
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .

من الجدول(7/3) يتضح أن غالبية افراد العينة مؤهلهم في المجال العلمي من المجالات التطبيقية حيث بلغ عددهم 50 بنسبة 50% ، مما يعني أن المجالات التطبيقية أكثر رغبةً في التغيير التنظيمي .

5- سنوات الخبرة

جدول(8/3)التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
%7	7	أقل من خمس سنوات
%28	28	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
%23	23	10 سنة وأقل من 15 سنة
%42	42	15 سنة فأكثر
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .

من الجدول(8/3) يتضح أن غالبية افراد العينة سنوات خبرتهم تقع في الفئة (15 سنة فما فوق) حيث بلغ عددهم 42 بنسبة 42% ، مما يؤكد بأنه كلما زادت سنوات الخبرة كان الوعي بالتغيير التنظيمي أكبر .

6- المسمى الوظيفي :

جدول (9/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
32%	32	عضو هيئة تدريس
47%	47	موظف
18%	18	تقني
3%	3	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .

من الجدول (9/3) يتضح أن غالبية افراد العينة مساهم الوظيفي هو موظف حيث بلغ عددهم 47 بنسبة 47% ، ويعني هذا بأن الموظفين هم الفئة الأكثر إيماناً بأهمية التغيير التنظيمي .

7- المستوى الوظيفي :

جدول (10/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
15%	15	مدير إدارة
13%	13	عميد كلية
11%	11	رئيس قسم
4%	4	كبير تقنيين
57%	57	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة .

من الجدول (10/3) يتضح أن غالبية افراد العينة مساهم الوظيفي هو أخرى وكانت من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم 57 بنسبة 57% ، مما يدل على أن فئة الموظفين هم الأكثر إيماناً بأهمية التغيير التنظيمي .

ثانيا : عرض ووصف عبارات الاستبانة :
المحور الأول : تخطيط القوى العاملة .

1- جدول(11/3) يسهم تخطيط القوى العاملة في نجاح التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	51	51%
أوافق	46	46%
محايد	3	3%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول(11/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 46 بنسبة 46% .

2- جدول(12/3) يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط القوى العاملة .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	27	27%
أوافق	31	31%
محايد	12	12%
لا أوافق	28	28%
لا أوافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول(12/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 31 بنسبة 31% .

3- جدول (13/3) تراعي إدارة الموارد البشرية في خططها برامج التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	16%
أوافق	34	34%
محايد	25	25%
لا أوافق	23	23%
لا أوافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (13/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 34 بنسبة 34% .

4- جدول (14/3) التخطيط العلمي للموارد البشرية يحد من مقاومة التغيير التنظيمي

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	27	27%
أوافق	40	40%
محايد	16	16%
لا أوافق	13	13%
لا أوافق بشدة	4	4%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (14/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 40 بنسبة 40% .

5- جدول (15/3) يعمل تخطيط القوى العاملة لتوفير الكوادر اللازمة لنجاح برامج التغيير.

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	43	%43
أوافق	44	%44
محايد	9	%9
لا أوافق	4	%4
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
 من الجدول (15/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق حيث بلغ عددهم 44 بنسبة %44 .

المحور الثاني :

الاختيار والتعيين :

1- جدول (16/3) يتم استقطاب كفاءات قادرة على إحداث التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	32	32%
أوافق	38	38%
محايد	14	14%
لا أوافق	15	15%
لا أوافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول (16/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 38 بنسبة 38% .

2- جدول (17/3) تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين كوادر تدعم عملية برامج التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	21	21%
أوافق	45	45%
محايد	19	19%
لا أوافق	14	14%
لا أوافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول (17/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 45 بنسبة 45% .

3- جدول (18/3) يتضح تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل كوادرها استجابة لبرامج التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	18	18%
أوافق	43	43%
محايد	16	16%
لا أوافق	21	21%
لا أوافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (18/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 43 بنسبة 43% .

4- جدول (19/3) تتم سياسات الاختيار والتعيين بالجامعات بصورة موضوعية .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	11%
أوافق	34	34%
محايد	30	30%
لا أوافق	23	23%
لا أوافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (19/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 34 بنسبة 34% .

5-جدول(20/3) توضح إدارة الموارد البشرية الهدف من التغيير التنظيمي للعاملين عند التعيين .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	12%
أوافق	37	37%
محايد	18	18%
لا أوافق	30	30%
لا أوافق بشدة	3	3%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول(20/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 37 بنسبة 37% .

6- جدول(21/1) وجود معايير علمية وموضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالجامعة تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	19	19%
أوافق	44	44%
محايد	16	16%
لا أوافق	18	18%
لا أوافق بشدة	3	3%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول(21/1) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 44 بنسبة 44% .

المحور الثالث: التدريب

1- جدول (22/3) توجد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	%13
أوافق	31	%31
محايد	18	%18
لا أوافق	35	%35
لا أوافق بشدة	3	%3
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (22/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (لا أوافق) حيث بلغ عددهم 35 بنسبة 35% .

2- جدول (23/3) يتم وضع برامج تدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	%17
أوافق	40	%40
محايد	19	%19
لا أوافق	22	%22
لا أوافق بشدة	2	%2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (23/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 40 بنسبة 40% .

3- جدول (24/3) تمويل البرامج التدريبية كافي لإنجاح التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	12%
أوافق	33	33%
محايد	23	23%
لا أوافق	28	28%
لا أوافق بشدة	4	4%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (24/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 33 بنسبة 33% .

4- جدول (25/3) يتم التدريب داخل الجامعة بصورة دورية للتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	12%
أوافق	33	33%
محايد	25	25%
لا أوافق	23	23%
لا أوافق بشدة	7	7%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (25/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 33 بنسبة 33% .

5- جدول (26/3) تستعين الجامعة بكفاءات وخبرات خارجية لدعم التدريب .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	%17
أوافق	54	%54
محايد	12	%12
لا أوافق	15	%15
لا أوافق بشدة	2	%2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (26/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 54 بنسبة %54 .

المحور الرابع : تخطيط المسار الوظيفي (النقل والترقي):

1- جدول (27/3) هنالك أسس موضوعية لنقل وترقي العاملين .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	22	22%
أوافق	38	38%
محايد	16	16%
لا أوافق	20	20%
لا أوافق بشدة	4	4%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول (27/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 38 بنسبة 38% .

2- جدول (28/3) يوجد ارتفاع معدل دوران العمل بسبب عمليات النقل أو الترقية .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	14	14%
أوافق	46	46%
محايد	25	25%
لا أوافق	14	14%
لا أوافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول (28/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 46 بنسبة 46% .

3- جدول (29/3) تعتمد الجامعة على معيار عند الترقى للوظائف القيادية .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	16%
أوافق	38	38%
محايد	27	27%
لا أوافق	14	14%
لا أوافق بشدة	5	5%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (29/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 38 بنسبة 38% .

4- جدول (30/3) تراعى العوامل الاجتماعية عند عمليات النقل والترقية .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	17%
أوافق	36	36%
محايد	20	20%
لا أوافق	23	23%
لا أوافق بشدة	4	4%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (30/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 36 بنسبة 36% .

5- جدول (31/3) تؤدي عملية النقل بسلطات أقل في زيادة مقاومة التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	%13
أوافق	52	%52
محايد	29	%29
لا أوافق	3	%3
لا أوافق بشدة	3	%3
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (31/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق)
حيث بلغ عددهم 52 بنسبة 52% .

المحور الخامس : التحفيز :-

1- جدول(32/3) توجد أسس موضوعية لتحفيز العاملين .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	% 13
أوافق	37	%37
محايد	18	%18
لا أوافق	25	%25
لا أوافق بشدة	7	%7
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول(32/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 37 بنسبة 37% .

2- جدول(33/3) تشجع الحوافز المادية على الابداع والابتكار .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	46	%46
أوافق	44	%44
محايد	4	%4
لا أوافق	4	%4
لا أوافق بشدة	2	%2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول(33/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 46 بنسبة 46% .

3- جدول (34/3) اتسام سياسات التحفيز بالوضوح والعدالة .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	19	19%
أوافق	24	24%
محايد	29	29%
لا أوافق	20	20%
لا أوافق بشدة	8	8%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (34/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (محايد) حيث بلغ عددهم 29 بنسبة 29% .

4- جدول (35/3) لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم أهميتها .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	28	28%
أوافق	40	40%
محايد	19	19%
لا أوافق	11	11%
لا أوافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (35/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 40 بنسبة 40% .

5- جدول (36/3) تساعد سياسات التحفيز في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	19	19%
أوافق	52	52%
محايد	18	18%
لا أوافق	9	9%
لا أوافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (36/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق)
حيث بلغ عددهم 52 بنسبة 52% .

المحور السادس : التغيير التنظيمي :

1- جدول (37/3) هنالك أسس ولوائح تركز عليها عملية التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	14	%14
أوافق	44	%44
محايد	23	%23
لا أوافق	17	%17
لا أوافق بشدة	2	%2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول (37/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 44 بنسبة %44 .

2- جدول (38/3) يستهدف التغيير بالجامعة السياسات والإجراءات الإدارية .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	14	%14
أوافق	49	%49
محايد	24	%24
لا أوافق	11	%11
لا أوافق بشدة	2	%2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.

من الجدول (38/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 49 بنسبة %49 .

3-جدول(39/3) الثقافة التنظيمية تتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	%12
أوافق	38	%38
محايد	30	%30
لا أوافق	19	%19
لا أوافق بشدة	1	%1
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م. من الجدول(39/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 38 بنسبة 38% .

4- جدول(40/3) يفهم العاملین بالجامعة أهمية التغيير التنظيمي .

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	%12
أوافق	42	%42
محايد	23	%23
لا أوافق	19	%19
لا أوافق بشدة	4	%4
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م. من الجدول(40/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (أوافق) حيث بلغ عددهم 42 بنسبة 42% .

5- جدول (41/3) هنالك برامج لتوضيح مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	12%
أوافق	22	22%
محايد	24	24%
لا أوافق	38	38%
لا أوافق بشدة	4	4%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (41/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (لاأوافق) حيث بلغ عددهم 38 بنسبة 38% .

6- جدول (42/3) يتماشى التغيير التنظيمي بالجامعة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	17%
أوافق	23	23%
محايد	25	25%
لا أوافق	31	31%
لا أوافق بشدة	4	4%
المجموع	100	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل بيانات الدراسة 2023م.
من الجدول (42/3) يتضح أن غالبية افراد العينة أجابوا على العبارة أعلاه ب (لاأوافق) حيث بلغ عددهم 31 بنسبة 31% .

ثالثا : التكراري النسبي لمحاو الدراسة :

جدول (43/3) نتائج اتجاه المحور الأول (تخطيط القوى العاملة)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
				أوافق بشدة	أوافق					
				العدد	العدد					
				%	%	%	%	%		
1	أوافق بشدة	1.15	5	0	0	3	46	51	يسهم تخطيط القوى العاملة في نجاح التغيير التنظيمي	1
				0	0	3	46	51		
2	أوافق	12.1	4	2	28	12	31	27	يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط القوى العاملة	2
				2	28	12	31	27		
2	أوافق	13.1	4	2	23	25	34	16	تراعي إدارة الموارد البشرية في خططها برامج التغيير التنظيمي	3
				2	23	25	34	16		
2	أوافق	1.20	4	4	13	16	40	27	التخطيط العلمي للموارد البشرية يحد من مقاومة التغيير التنظيمي .	4
				4	13	16	40	27		
2	أوافق	1.11	4	0	4	9	44	43	يعمل تخطيط القوى العاملة لتوفير الكوادر اللازمة لنجاح برامج التغيير	5
				0	4	9	44	43		
أوافق			4	نتيجة المحور الكلية						

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

يتضح من الجدول (43/3) بأن محور تخطيط القوى العاملةمتوسطة العام المرجحة يساوي

4 وهذا يعني أن اجابات عبارات هذا المحور تميل نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت

جدول (44/3) نتائج اتجاه المحور الثاني (الاختيار والتعيين)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
1	أوافق	1.8	4	1	15	14	38	32	توجد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير التنظيمي .	1
				1	15	14	38	32		
1	أوافق	2.1	4	1	14	19	45	21	يتم وضع برامج تدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة	2
				1	14	19	45	21		
1	أوافق	1.90	4	2	21	16	43	18	تمويل البرامج التدريبية كافي لإنجاح التغيير التنظيمي	3
				2	21	16	43	18		
1	أوافق	0.90	4	2	23	30	34	4	يتم التدريب داخل الجامعة بصورة دورية للتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي .	4
				2	23	30	34	4		
1	أوافق	1.1	4	3	30	18	37	12	تستعين الجامعة بكفاءات وخبرات خارجية لدعم التدريب	5
				3	30	18	37	12		
1	أوافق	1.4	4	3	18	16	44	19	وجود معايير علمية وموضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالجامعة تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي .	6
			أوافق	4	نتيجة المحور الكلية					

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

يتضح من الجدول (44/3) بأن محور الاختيار والتعيين متوسط العام المرجحة يساوي 4 وهذا يعني أن اجابات عبارات هذا المحور تميل نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت.

جدول (45/3) نتائج اتجاه المحور الثالث (التدريب)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
				أوافق بشدة	أوافق					
				العدد	العدد					
				%	%	%	%	%		
1	أوافق	0.70	4	8	35	18	31	13	توجد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير التنظيمي .	1
				8	35	18	31	13		
1	أوافق	1.10	4	2	22	19	40	17	يتم وضع برامج تدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة	2
				2	22	19	40	17		
1	أوافق	1.20	4	4	28	23	33	12	تمويل البرامج التدريبية كافي لإنجاح التغيير التنظيمي	3
				4	28	23	33	12		
1	أوافق	1.20	4	7	23	25	33	12	يتم التدريب داخل الجامعة بصورة دورية للتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي .	4
				7	23	25	33	12		
1	أوافق	1.50	4	2	15	12	54	17	تستعين الجامعة بكفاءات وخبرات خارجية لدعم التدريب	5
				2	15	12	54	17		
			4	نتيجة المحور الكلية						

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

يتضح من الجدول (45/3) بأن محور التدريب متوسط العام المرجحة يساوي 4 وهذا يعني أن اجابات عبارات هذا المحور تميل نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت.

جدول (46/3) نتائج اتجاه المحور الرابع (تخطيط المسار الوظيفي)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم		
				أوافق بشدة	أوافق	العدد	العدد	العدد			العدد	العدد
				%	%	%	%	%			%	
1	أوافق	1.60	4	4	20	16	38	22	هنالك أسس موضوعية لنقل وترقي العاملين	1		
				4	20	16	38	22				
1	أوافق	0.98	4	1	14	25	46	14	يوجد ارتفاع معدل دوران العمل بسبب عمليات النقل أو الترقية .	2		
				1	14	25	46	14				
1	أوافق	19.1	4	5	14	27	38	16	تعتمد الجامعة على معيار عند الترقي للوظائف القيادية .	3		
				5	14	27	38	16				
1	أوافق	0.99	4	4	23	20	36	17	تراعى العوامل الاجتماعية عند عمليات النقل و الترقية	4		
				4	23	20	36	17				
1	أوافق	1.50	4	3	3	29	52	13	تؤدي عملية النقل بسلطات أقل في زيادة مقاومة التغيير التنظيمي .	5		
				3	3	29	52	13				
			أوافق	4	نتيجة المحور الكلية							

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

يتضح من الجدول (46/3) بأن محور تخطيط المسار الوظيفي متوسط العام المرجحة يساوي 4 وهذا يعني أن اجابات عبارات هذا المحور تميل نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت.

جدول (47/3) نتائج اتجاه المحور الخامس (التحفيز)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
				أوافق بشدة	أوافق					
				العدد	العدد					
				%	%					
2	أوافق	0.87	4	7	25	18	37	13	توجد أسس موضوعية لتحفيز العاملين	1
				7	25	18	37	13		
1	أوافق بشدة	2.20	5	2	4	4	44	46	تشجع الحوافز المادية على الإبداع والابتكار	2
				2	4	4	44	46		
3	(محايد)	0.78	3	8	20	29	24	19	اتسام سياسات التحفيز بالوضوح والعدالة	3
				8	20	29	24	19		
2	أوافق	45.1	4	2	11	19	40	28	لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم أهميتها	4
				2	11	19	40	28		
2	أوافق	2.10	4	2	9	18	52	19	تساعد سياسات التحفيز في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .	5
				2	9	18	52	19		
			أوافق	4	نتيجة المحور الكلية					

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

يتضح من الجدول (47/3) بأن محور التحفيزمتوسطة العام المرجحة يساوي 4 وهذا يعني أن اجابات عبارات هذا المحور تميل نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت.

جدول (48/3) نتائج اتجاه المحور السادس (التغيير التنظيمي).

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
				بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
1	أوافق	1.09	4	2	17	23	44	14	هنالك أسس ولوائح تركز عليها عملية التغيير التنظيمي بالجامعة	1
				2	17	23	44	14		
1	أوافق	.83	4	2	11	24	49	14	يستهدف التغيير بالجامعة السياسات والإجراءات الإدارية	2
				2	11	24	49	14		
1	أوافق	.90	4	1	19	30	38	12	الثقافة التنظيمية تتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي	3
				1	19	30	38	12		
1	أوافق	1.08	4	4	19	23	42	12	يفهم العاملون بالجامعة أهمية التغيير التنظيمي	4
				4	19	23	42	12		
2	لا أوافق	.87	2	4	38	24	22	12	هنالك برامج لتوضيح مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي	5
				4	38	24	22	12		
2	لا أوافق	.95	2	4	31	25	23	17	يتماشى التغيير التنظيمي بالجامعة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها	6
				4	31	25	23	17		
			أوافق	4	نتيجة المحور الكلية					

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، 2023م .

يتضح من الجدول (48/3) بأن محور التغيير التنظيمي متوسط العام المرجحة يساوي 4 وهذا يعني أن اجابات عبارات هذا المحور تميل نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت.

المبحث الرابع

تحليل فرضيات الدراسة

لتحليل فرضيات هذه الدراسة سوف يتم استخدام اختبار مربع كاي لجودة المطابقة لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين علي عبارات فرضيات الدراسة ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي أقل من مستوي المعنوية 0.05 فان نتيجة الاختبار معنوية أي أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة لصالح من يوجد الفرق نحسب قيمة الوسط الحسابي للعبارة فإذا كانت قيمة الوسط الحسابي تساوي 5 فذلك يعني أن اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة وإذا كانت قيمة الوسط الحسابي تساوي 4 فإن إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة وإذا كانت قيمة الوسط الحسابي تساوي 3 فان اجابات المبحوثين تميل ل(محايد) وإذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارة تساوي 2 فذلك يعني ان اجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة وإذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارة تساوي 1 فذلك يعني ان اجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة بشدة، أما اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي أكبر من مستوي المعنوية 0.05 فان نتيجة الاختبار غير معنوية أي أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة (اجابات المبحوثين علي العبارة متقاربة) .

تحليل الفرضية الأولى :
تنص الفرضية الأولى على

جدول رقم (49/3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	يسهم تخطيط القوى العاملة في نجاح التغيير التنظيمي	60.00	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	5	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط القوى العاملة	70.10	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تتراعي إدارة الموارد البشرية في خططها برامج التغيير التنظيمي	45.37	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	التخطيط العلمي للموارد البشرية يحد من مقاومة التغيير التنظيمي .	25.89	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يعمل تخطيط القوى العاملة لتوفير الكوادر اللازمة لنجاح برامج التغيير	67.70	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه :

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الاولى قيمها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الاولى والتي تنص عليتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغيير التنظيمي متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على

جدول رقم (50/3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير التنظيمي

الرقم	العبرة	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبرة	التفسير
1	يتم استقطاب كفاءات قادرة على إحداث التغيير التنظيمي .	50.21	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	تقوم إدارة الموارد البشرية تعيين كوادر تدعم عملية برامج التغيير التنظيمي .	45.45	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل كوادرها استجابة لبرنامج التغيير التنظيمي .	45.25	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	5	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تتم سياسات الاختيار والتعيين بالجامعات بصورة موضوعية .	34.55	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	توضح ادار الموارد الهدف من التغيير التنظيمي للعاملين عند التعيين .	60.15	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	وجود معايير علمية وموضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالجامعة تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي .	17.19	.001	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه :

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الثانية قيمها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الثانية والتي تنص عليتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير والتنظيمي متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على

جدول رقم (51/3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية والتغيير التنظيمي.

الرقم	العبارة	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة لاختبار مربع كاي (sig)	الاحتمالية	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	توجد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير التنظيمي .	35.55	.000		يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	يتم وضع برامج تدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة	88.55	.000		يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تمويل البرامج التدريبية كافي لإنجاح التغيير التنظيمي	56.67	.000		يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يتم التدريب داخل الجامعة بصورة دورية للتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي .	55.10	.000		يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	تستعين الجامعة بكفاءات وخبرات خارجية لدعم التدريب	18.55	.001		يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه :

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الثالثة قيمها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الثالثة والتي تنص عليتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية والتغيير التنظيمي متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الرابعة

جدول رقم (52/3) تنص الفرضية الرابعة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي

الرقم	العبرة	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	هنالك أسس موضوعية لنقل وترقي العاملين	22.00	0.002	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	يوجد ارتفاع معدل دوران العمل بسبب عمليات النقل أو الترقية	45.45	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تعتمد الجامعة على معيار عند الترقى للوظائف القيادية	13.55	.006	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	تراعى العوامل الاجتماعية عند عمليات النقل و الترقية	11.00	.009	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	تؤدي عملية النقل بسلطات أقل في زيادة مقاومة التغيير التنظيمي .	40.00	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه :

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الرابعة قيمها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الرابعة والتي تنص عليتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي، متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على

جدول رقم (53/3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية والتغيير التنظيمي.

الرقم	العبرة	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبرة	التفسير
1	توجد أسس موضوعية للعاملين لتحفيز	45.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	تشجع المادية على الابداع والابتكار	28.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	5	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	اتسام التحفيز بالوضوح والعدالة	11.84	.002	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
4	لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم أهميتها	27.07	.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	تساعد سياسات التحفيز في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .	20.08	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه :

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الخامسة قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الخامسة والتي تنص عليتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية والتغيير التنظيمي ، متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية السادسة :

جدول رقم (54/3) تنص الفرضية السادسة التغيير التنظيمي

الرقم	العبرة	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	هنالك أسس ولوائح ترتكز عليها عملية التغيير التنظيمي بالجامعة	34.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	يستهدف التغيير بالجامعة السياسات والإجراءات الإدارية	15.70	0.001	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	الثقافة التنظيمية تتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي	33.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يتفهم العاملون بالجامعة أهمية التغيير التنظيمي	29.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	هنالك برامج لتوضيح مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي	45.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	2	إجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة
6	يتماشى التغيير التنظيمي بالجامعة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها	56.00	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العباره	2	إجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة

من الجدول اعلاه :

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية السادسة قيمها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بأنه توجد بها فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة أعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية أي الفرضية السادسة والتي تنص عليالتغير التنظيمي متحققة ولصالح الموافقين.

المقابلات :

- قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات لتحليل فرضيات الدراسة كانت علي النحو التالي :-
- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وفعالية التغيير التنظيمي :
هنالك من يرى إن إدارة الموارد البشرية تساهم بوضع سياسات التخطيط التي تدعم توجهات وأفكار الإدارة العليا في سبيل إرساء واستقرار التغيير التنظيمي ومدي تطوره لاحقاً¹.
بينما يرى آخر بانه لا توجد خطوط واضحة لنشر مفهوم التغيير التنظيمي ولكن بدأت الجامعة في وضع خططها لمواكبة التطور ومن ثم دعم التغيير التنظيمي².
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الاختيار والتعيين وبرامج التغيير التنظيمي :
هنالك من يرى أن هنالك شروط عامة وشروط خاصة حسب طبيعة الوظيفة مراعاة لاستقرار وتطور المؤسسة وارساءً لاسس التغيير الحالي والمستقبلي³.
بينما يرى آخر أن عملية الاختيار والتعيين تراعي انجاح عملية التغيير التنظيمي خاصة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس حيث بدأت أمانة الشؤون العلمية في وضع شروط تعيينات أعضاء هيئة التدريس حسبما يتواءم مع برامج التغيير التنظيمي⁴.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية البرامج التدريبية والتغيير التنظيمي :
هنالك من يرى أن هنالك اهتمام جدي ببرامج التدريب وأنواعه من تدريب أساسي وتأهيلي وأكثر تطوراً لكل الوظائف بالجامعة كل في مجاله وكل ذلك دعماً لبرامج التغيير التنظيمي⁵.
- بينما يرى آخر أن هنالك علاقة وطيدة ما بين التدريب والتغيير التنظيمي في نوعية البرامج وفئات المتدربين وتخصصات المدربين للحد من الظواهر السالبة والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بصورة أدق⁶.
- 4/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النقل والترقية في دعم التغيير التنظيمي :

1/ حسن عوض الكريم علي أحمد ، مدير جامعة شندي ، مقابلة شخصية بمكتبة ، 2023/8/7م ، الساعة 11 صباحاً.
2/ ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، مقابلة سبق ذكرها .
3/ حسن عوض الكريم علي أحمد ، مقابلة سبق ذكرها .
4/ ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، مقابلة سبق ذكرها .
5/ حسن عوض الكريم علي أحمد ، مقابلة سبق ذكرها .
6/ ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، مقابلة سبق ذكرها .

هنالك من يرى أن النقل يتم وفقاً للتأهيل والخبرة والسلوك بالإضافة للعامل الأساسي في عملية النقل وهو مدي الحاجة من إجراء عملية النقل ، أما الترقية فتتم حسب اللوائح والقوانين وكل ذلك ساعد كثيراً في تدعيم التغيير التنظيمي¹ .

بينما يرى آخر أن عملية النقل والترقية تدعم بشدة برامج التغيير التنظيمي خاصة النقل وذلك بتوزيع الطاقات والكوادر البشرية للاستفادة من الخبرات وطول التجربة والإلمام والمهارات دعماً للتغيير التنظيمي واستقراره².

5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية والتغيير التنظيمي :

هنالك من يرى إن السياسات التحفيزية هي إحدى الركائز الخاصة بدعم العاملين ورفع روحهم المعنوية واذكاء روح التنافس بينهم وكذلك فقد واكبت هذه السياسات عمليات التوسعة والتمدد في الجامعة وقد اسهمت بصورة واضحة في دعم التغيير التنظيمي وتثبيت دعائمه³. بينما يرى آخر أن السياسات التحفيزية تؤثر بصورة واضحة في دعم التغيير التنظيمي خاصة عند الأحساس بظهور المقاومة للتغيير التنظيمي ، فالسياسة التحفيزية هنا تدعم الكوادر مما يجعلها تعمل بنشاط وجدية ومن ثم تقبل القرارات الخاصة بالتغيير بكل قناعة والمساعدة في انجاح التغيير التنظيمي⁴.

¹ حسن عوض الكريم علي أحمد ، مقابلة سبق ذكرها .

² ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، مقابلة سبق ذكرها .

³ حسن عوض الكريم علي أحمد ، مقابلة سبق ذكرها .

⁴ ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، مقابلة سبق ذكرها .

النتائج :-

أولا النتائج الخاصة :-

- 1- يسهم تخطيط القوى العاملة في نجاح التغيير التنظيمي .
- 2- التخطيط العلمي للموارد البشرية يحد من مقاومة التغيير التنظيمي .
- 3- تعمل ادارة الموارد البشرية علي تأهيل كوادرها استجابة لبرامج التغيير التنظيمي .
- 4- إن تمويل البرامج التدريبية غير كافي لانجاح التغيير التنظيمي .
- 5- وجود معايير علمية وموضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالجامعة تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي

- 6- تعتمد الجامعة علي معايير عند الترقى للوظائف القيادية .
- 7- تشجع الحوافز المادية التي وضعت بشفافية علي الابداع والابتكار.
- 8- لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم اهميتها .
- 9- استهدف التغيير بالجامعة السياسات الأكاديمية والإجراءات الادارية .
- 10- لاتوجد برامج توضح مفهوم واسباب التغيير التنظيمي .

ثانياً النتائج العامة :-

من خلال الملاحظات التي قام بها الباحث توصل للاثي :-

- 1- العاملون بالجامعة يشجعون علي ضرورة التغيير التنظيمي من أجل تطورها .
- 2- تتناسادارة الجامعة في فعاليتها الأكاديمية والإدارية تبني التغيير التنظيمي وشرح أهدافه للعاملين .
- 3- التغيير التنظيمي في الجامعة يركز على التغيير الهيكلي دون غيره .
- 4- ليس هنالك برامج واضحة للتغيير التنظيمي بالجامعة .

التوصيات :-

أولاً التوصيات الخاصة :-

- 1/ ضرورة مراعاة التخطيط الأمثل للقوى العاملة بما يدعم برامج التغيير التنظيمي .
- 2/ العمل علي التخطيط العلمي للموارد البشرية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي .
- 3/ التركيز علي وضع خطط علمية لعمل الموارد البشرية مثل ارقام المعاملات اليومية .
- 4/ توطین سياسات التدريب الدوري المستمر استجابة لبرامج التغيير التنظيمي .
- 5/ العمل علي الالتزام بالمعايير العلمية لعملية الاختيار والتعيين للتقليل من آثار مقاومة التغيير التنظيمي .
- 6/ توفير التمويل اللازم لقيام البرامج التدريبية اللازمة لانجاح عملية التغيير التنظيمي .
- 7/ تثبيت مبدأ الشفافية في معايير الترقى لتعزيز برامج التغيير التنظيمي .
- 8/ الاهتمام الجاد بالحوافز المعنوية ووضع معايير ثابتة تدعم عملية التغيير التنظيمي .
- 9/ اقرار السياسات التحفيزية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي .
- 10/ انشاء ادارة بالجامعة تختص بتوضيح مفهوم واسباب واساليب التغيير التنظيمي دعماً وإرساءً له .

ثانياً : التوصيات العامة :-

- 1/ استغلال رغبة العاملون بالجامعة في التغيير التنظيمي من أجل انجابه .
- 2/ علي ادارة الجامعة الاهتمام في فعاليتها المختلفة حث العاملين باهمية واهداف التغيير التنظيمي .
- 3/ الاهتمام بالتغيير في سلوك العاملين وثقافة المؤسسة والتطور التكنولوجي من اجل تحقيق اهداف التغيير التنظيمي .
- 4/ وضع البرامج والخطط بصورة واضحة لاحداث التغيير التنظيمي المنشود .

ثالثاً: توصيات للدراسات المستقبلية :-

- 1- دراسة إدارة التغيير ودورها في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال من خلال نمط ادارة الجودة الشاملة .
- 2- دراسة مساهمة التغيير التنظيمي في دعم الإبداع والإبتكار لدي العاملين من خلال تحسين الصورة الذهنية لعملاء المؤسسة .
- 3- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في رضا العاملين .

قائمة المصادر والمراجع :-

القرآن الكريم .

أولاً : المراجع باللغة العربية :-

1/ الكتب :-

- 1- إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبيير ، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة 2011م) .
- 2- أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ، ط3 .
- 3- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004م).
- 4- أحمد ماهر ، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، (الإسكندرية : مركز التنمية البشرية ، 1998م) .
- 5- أسامة محمد عبد المنعم ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، 1995م) .
- 6- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006م).
- 7- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، (عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ، 2009م).
- 8- بلال سكارنة ، أخلاقيات العمل (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009م) .
- 9- بلال سكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009م) .
- 10- بوب جارات ، كيف نفكر استراتيجياً ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1998م).
- 11- جوزيف ال باور، ترجمة سعيد أبو لبد، فن الإدارة (عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1997).

- 12- حسن حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2003م) .
- 13- حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والاستراتيجيات (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2010م) .
- 14- حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي (عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع والطباعة ، 2001م) .
- 15- خضير كاظم حمود ، يس كاسب الخرشة ، الموارد البشرية ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015م) .
- 16- ذكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) .
- 17- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2001م) .
- 18- سامح عامر ، علاء قنديل ، مبادئ اخلاقيات الإدارة (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2013م) ط 3 .
- 19- سعاد تايفبرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2004م) .
- 20- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004م) .
- 21- صفوان عمر المبيضين ، وعائض بن شافي الاكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د.ت.) .
- 22- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : دار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م) .
- 23- طارق عمر جماز ، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010م) .
- 24- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1998م) .

- 25- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ، (القاهرة : دن ، 2002م).
- 26- عاطف جابر طه ، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية ، (القاهرة : الدار الاكاديمية للعلوم ، 2013م) ، ط 1 .
- 27- عامر الكبيسي ، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة التطوير التنظيمي ، (الدوحة : مطابع دار الشرق ، 1998م) .
- 28- عبد البارئ درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، (القاهرة : المنشأة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م) .
- 29- عبد الباقي إبراهيم دره ، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة (القاهرة : دن ، 2003م) .
- 30- عبد الحكم أحمد الخزامي ، المنظمات والتغيير بين المديرين والخبير (القاهرة : مكتبة بن سينا للنشر والتوزيع والتصدير 1998م) .
- 31- عبد الله عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي (جده : دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2003م) ط 3 .
- 32- عبد الملك عبد الله الشيخ ، المعوقات التنظيمية والسلوكية المؤثرة على العاملين (الرياض : اكااديمية نايف العربية ، 1994م) .
- 33- عطا الله (محمد تيسير) الشرعة ، وغالب محمود سنح ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة (عمان : دار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2015م).
- 34- على السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، (القاهرة : دار غريب للنشر ، 2001م) .
- 40- علي الربايعة ، ادار الموارد البشرية ، (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2003م).
- 35- علي عبد الوهاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، 1999م) .
- 36- علي لطفي ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2008م) .

- 37- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م).
- 38- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010م) .
- 39- محسن أحمد الخضيري ، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، (دمشق : دار الرضا للنشر والتوزيع ، 2003م) .
- 40- محمد أحمد إسماعيل ، المنتدى العربي الموارد البشرية - مفهوم التطوير التنظيمي ، مصر ، 2008م .
- 41- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م) ط1 ،
- 42- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016م) ط1 .
- 43- محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009م) ط6 .
- 44- محمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر ، 2005م) .
- 45- مدني عبد القادر علاقي ، دراسة تحليلية للوظائف ، (جدة : دار جدة للنشر ، 1998م).
- 46- مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994م) .
- 47- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، تخصص إدارة مكتبية ، (المملكة العربية السعودية : إدارة الموارد البشرية ، ط1429هـ) .
- 48- مؤيد سعيد السالم ، عادل مرموش صالح ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (اريد : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2006م) .

49- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م) .
توفيق مرعي ، قياس الأداء الإداري للمدراء ، (الرياض : جامعة الملك سعود ، 2003م) .
50- يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية - أساليب الإدارة الحديثة ، (عمان : دار فضاءات للنشر والتوزيع ، 2018م) .
/2 الدراسات السابقة :-

1- أمل عبد الرحيم الشيخ ، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة شركة سيقا للغلال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (شندي : جامعة شندي 2017م) .

2- أيمن صلاح الدين حسن الشيخ ، أثر إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد بالسودان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م) .

3- أيوب أحمد الصوالحة ، العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، دراسة حالة البنوك الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م) .

4- حاج عز الدين حاج محمد هلال ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة ، دراسة حالة بيت الضيافة جامعة الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (شندي : جامعة شندي ، 2017م) .

5- سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة حالة بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الجزائر : جامعة محمد خيضر ، 2018م) .

6- عائدة بوحشيشة ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الجزائر : جامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2014م) .

7- عبد الحكيم جري ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيرال لصناعة الأدوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الجزائر : جامعة فرحات عباس ، 2013م) .

8- عبد الله خليف ظاهر ، أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الأردن : جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2019م) .

9- علي فلاح الزغبى ، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي في القطاع الصناعي بالأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الأردن : جامعة الزرقاء الخاصة ، 2009م)

10- محمد سالم دينون ، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة على المصحات الخاصة بمدينة سرت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (تونس : جامعة سرت ، 2020م)

11- نادية يعقوب مشريش ، استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين في الشركات الأردنية ، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية مياها ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م) .

12- هند محمد محمد السيد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية ، دراسة حالة مصنع بوهيات المهندس وبوهياتسيلدور ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، (شندي : جامعة شندي ، 2017م) .

3/ الأوراق العلمية والمجلات والمنتديات :-

1- جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنظمة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه - مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 .

2- رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الأول حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. 2010م .

3- سيد هارون جمعة ، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية المعهد التكنولوجي العالي فرع مرسى مطروح ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 2019م) .

4- محمد أحمد إسماعيل ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - مفهوم التطوير التنظيمي ، مصر ، 2008م .

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية :-

- 1- Genzo D.A and S.P. Robbing , Hnman Resources Management , 5th ed , 1999 .
- 2- George Publishing , John Boudreau , Human Resources Management (Richard : Irwin Inc 1991) .
- 3- Hortes , Besseyer et Charles, Henn , Gerer les ressources humains and l,entreprisecocepts et outils 3eme edition , organization , Paris , France .1992 .
- 4- Lippit M : implementing Organization Development , jossey bass san Francisco , 1995 .
- 5- Mohammed Bayed – Grhetchangement Organization : Discours et Realirt , Center Europeen de Recnerche , En Management des Organization(ceremo) Metz , 1999 .
- 6- West puplishingCompan, 1995) Schuler Randalls , Managing Human Resources , Filtined(, New York :
- 7- Wils .T, Labelle C . et Guerin G, Lerepositionnement des ProfessionnelsenressourcesHumaines : impaets sureles Competences et la mobilization , Gestion volume 24 , numero 4 , 2000 .
- 8- Wind . j and Main .y , Driving Change , Hoa the Best Companies are Preparing for the 21st century , Kogah page . London , 1999 .

ثالثاً : المواقع الالكترونية :-

- 1- موقع المحاسب العربي ، محمد زيدان ، الاثنين ، 13 يونيو 2022م ، الساعة 11 صباحاً .
- خامساً : المقابلات :-
- 1- حسن عوض الكريم علي أحمد ، مدير جامعة شندي ، مقابلة شخصية بمكتبة ، 2023/8/7م ، الساعة 11 صباحاً .
- 2- معاوية أحمد الشفيق ، أمين شؤون الأفراد جامعة شندي ، مقابلة شخصية بمنزله ، الأحد 2023/7/30م ، الساعة 3 ظهراً .
- 3- ناصر محمد عثمان عبد الرحمن ، وكيل جامعة شندي ، مقابلة شخصية بمنزله ، 2023/8/2م ، الساعة 5 مساءً .

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ/ الأخت المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استبانة علمية

بين أيديكم استبانة علمية لبحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: (دور

إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالجامعات السودانية)

وعليه أرجو كريم تفضلكم بملئها بدقة ووضوح ، مع العلم أنها لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث / عادل حسن محمد

ت : 0912614159 - 0121582421

أولاً : البيانات الشخصية : ضع علامة (√) أمام الخيار الذي يناسبك :-

1/ النوع

أ. ذكر () ب. أنثى ()

2/ العمر:

أ. من 20 أقل من 30 سنة () ب. من 30 وأقل من 40 سنة ()

ج. من 40 وأقل من 50 سنة () د. من 50 سنة فأكثر ()

3/ المؤهل العلمي:

أ. جامعي () ب. فوق الجامعي () ج. أخرى () حددها (.....)

4/ المجال العلمي :

أ. علوم تطبيقية () ب. علوم إنسانية () ج. علوم اجتماعية ()

5/ سنوات الخبرة:

أ. من سنة واحدة أقل من 5 سنوات () ب. من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ()

ج. من 10 سنوات وأقل من 15 سنة () د. من 15 سنة وأكثر ()

6/ المسمى الوظيفي:-

أ. عضو هيئة تدريس () ب. موظف () ج. تقني () د. أخرى ()

حددها (.....)

7/ المستوى الوظيفي :-

أ. مدير إدارة () ب. عميد كلية () ج. رئيس قسم () د. كبير تقنيين ()

هـ. أخرى () حددها (.....)

ثانياً : عبارات الاستبانة

المحور الأول : تخطيط القوى العاملة .

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يسهم تخطيط القوى العاملة في نجاح التغيير التنظيمي					
2	يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط القوى العاملة					
3	تتراعي إدارة الموارد البشرية في خططها برامج التغيير التنظيمي					
4	التخطيط العلمي للموارد البشرية يحد من مقاومة التغيير التنظيمي .					
5	يعمل تخطيط القوى العاملة لتوفير الكوادر اللازمة لنجاح برامج التغيير					

المحور الثاني: الاختيار والتعيين .

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم استقطاب كفاءات قادرة على إحداث التغيير التنظيمي .					
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين كوادر تدعم عملية برامج التغيير التنظيمي					
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل كوادرها استجابة لبرنامج التغيير التنظيمي .					
4	تتم سياسات الاختيار والتعيين بالجامعات بصورة موضوعية					
5	توضح ادار الموارد الهدف من التغيير التنظيمي للعاملين عند التعيين .					
6	وجود معايير علمية وموضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالجامعة تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي .					

المحور الثالث : التدريب .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير التنظيمي .					
2	يتم وضع برامج تدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة					
3	تمويل البرامج التدريبية كافي لإنجاح التغيير التنظيمي					
4	يتم التدريب داخل الجامعة بصورة دورية للتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي .					
5	تستعين الجامعة بكفاءات وخبرات خارجية لدعم التدريب					

المحور الرابع : تخطيط المسار الوظيفي (النقل والترقي)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	هنالك أسس موضوعية لنقل وترقي العاملين					
2	يوجد ارتفاع معدل دوران العمل بسبب عمليات النقل أو الترقية .					
3	تعتمد الجامعة على معيار عند الترقي للوظائف القيادية					
4	تتراعى العوامل الاجتماعية عند عمليات النقل و الترقية					
5	تؤدي عملية النقل بسلطات أقل في زيادة مقاومة التغيير التنظيمي .					

المحور الخامس : التحفيز

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد أسس موضوعية لتحفيز العاملين					
2	تشجع الحوافز المادية على الابداع والابتكار					
3	اتسام سياسات التحفيز بالوضوح والعدالة					
4	لا تهتم الجامعة بالحوافز المعنوية رغم أهميتها					
5	تساعد سياسات التحفيز في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .					

المحور السادس : التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	هنالك أسس ولوائح ترتكز عليها عملية التغيير التنظيمي بالجامعة					
2	يستهدف التغيير بالجامعة السياسات والإجراءات الإدارية					
3	الثقافة التنظيمية تتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي					
4	يتفهم العاملون بالجامعة أهمية التغيير التنظيمي					
5	هنالك برامج لتوضيح مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي					
6	يتماشى التغيير التنظيمي بالجامعة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها					

ملحق (2)
قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
أستاذ مشارك	إدارة أعمال	التجاني الطاهر عبد القادر محمد	1
أستاذ مشارك	إدارة أعمال	الحارث عبد المنعم احمد حمد النيل	2
أستاذ مساعد	إدارة أعمال	محمد محجوب سليمان فضيل	3
أستاذ مشارك	إدارة أعمال	هند محمد محمد السيد	4
أستاذ مشارك	إدارة أعمال	هيثم طلعت عيسي عوض	5