

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة  
**Human resources development strategy as an approach to the success of  
organizational change in contemporary organizations**

ط.د.بوديب دنيا<sup>1</sup>. أ.د. جنوحات فضيلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالبة دكتوراه علوم، University of Algiers 3، الجزائر، منتسبة لمخبر الاقتصاد والتنمية،

boudib.dounya@univ-alger3.dz

<sup>2</sup> أستاذ دكتور، University of Algiers 3، الجزائر، djenouhat.fadila@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2020-01-01

تاريخ القبول: 2019-10-29

تاريخ الاستلام: 2019-09-30

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث أنه وفي ظل التغيرات والتطورات البيئية التي تشهدها المنظمات المعاصرة أصبح التغيير التنظيمي أمراً مفر منه وضرورة حتمية لها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية. ومن منطلق أن العنصر البشري هو محور وأساس كل تغيير تنظيمي، فإن السبب الرئيسي وراء فشل جل عمليات التغيير يكمن في قلة الاهتمام بالموارد البشرية وضمان قدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ هذه العملية. من هنا تجلت أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ودورها الفعال في إنجاح التغيير التنظيمي من خلال الاستثمار فيه عن طريق برامج التدريب و التطوير الإداري وإستراتيجية التعلم، والتي من شأنها أن تساهم في توفير قوة عاملة تمتلك القدرة والكفاءة والاستعداد الكافي الذي يضمن قبول الفرد للتغيير وعدم مقاومته له. كلمات مفتاحية: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التدريب، تنمية القيادات، التعلم، التغيير التنظيمي.

تصنيف JEL: L22 ; I20 ; M51 ; M49 ; M12

**Abstract :**

The objective of this study is to clarify the role of human resources development strategy to achieve success of organizational change, as well as in light of the environmental changes and developments witnessed by contemporary organizations, organizational change is the most important factor to ensure survival and continuity. As the human resource is a fundamental pillar of every organizational change, the main reason for the failure of this processes lies in the lack of attention to human resources and their ability in the implementaion of each change. Hence, the importance of human resources development strategy and

its effective role in the success of organizational change through all its functions as training programs, leadership development and learning strategy, which will contribute to ensure the individual acceptance of change.

**Key words :** human resources development strategy, training leadership development, organizational change

**JEL classification codes :** M12 ; M49 ; M51 ; I20 ; L22

المؤلف المرسل: بوديب دنيا، الإيميل: dounya70@hotmail.fr

## 1. مقدمة:

تتسم بيئة المنظمات المعاصرة بالتغيرات والتعقيدات الشديدة والمتسارعة، خاصة ما ارتبط منها بالمجال التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة، هذا ما فرض على إدارة المنظمة وقادتها إحداث تغييرات تنظيمية باستمرار ليس بغرض التكيف وحسب، بل من أجل تحسين أوضاعها، تطوير منتجاتها وتحقيق الأسبقية على منافسيها وكل هذا سيسهم في ضمان بقاءها واستمراريتها. إن نجاح المنظمة في مواجهة هذه التحديات والتغيرات يرتبط بمدى فاعليتها في تنفيذ التغييرات اللازمة، وكون أن المورد البشري هو محور كل تغيير والفاعل الرئيسي في هذه العملية، فهو المسير والمنفذ. لذلك كان لزاما على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون والتنسيق مع باقي المدراء العمل على ضمان الاستثمار الفعال في الموارد البشرية عن طريق تنميتها وتطويرها وتحسين أداءها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة.

من هذا المنطلق تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أحد المداخل التي تعول عليها المنظمات المعاصرة من أجل إنجاح التغيير التنظيمي، وضمان توفير موارد بشرية يمتلكون الاستعداد الكافي والكفاءات اللازمة التي تجعلهم يقبلون التغيير، يلتزمون به ويسعون جاهدين لتنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

## الإشكالية:

إذن ومن خلال الطرح السابق تتمحور إشكالية هذا المقال حول الدور الذي تلعبه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في دعم وإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، وكيف تساهم هذه الإستراتيجية المتمركزة أساسا في عمليات التدريب وتطوير القيادات الإدارية وتعليم الموارد البشرية في ضمان نجاح ذلك، وهو ما يوضحه التساؤل التالي:

كيف تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في دعم عملية التغيير التنظيمي في المنظمات

المعاصرة؟

وننتقل بهذا التساؤل من العام إلى الخاص عبر الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة؟
- كيف يمكن أن تكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أداة فعالة في دعم وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي التي يتم إدخالها على مستوى المنظمات؟

#### الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية يستلزم اختبار صحة الفرضيات التالية:

- يساعد التدريب الجيد للعاملين على إنجاح التغيير التنظيمي وتجنب مقاومته.
- تساهم عملية تنمية القيادات في ضمان التسيير الفعال لعمليات التغيير التنظيمي.
- تعمل إستراتيجية التعلم على ضمان توفير قوة عاملة تمتلك الخبرة والتجربة اللازمة لتحقيق سرعة التكيف والتأقلم مع التغييرات التي يتم إدخالها إلى المنظمة.

#### أهداف الدراسة:

نرجو من خلال دراستنا هذه تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:  
- تسليط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي الذي أصبح عملية مستمرة وأمر محتوم على كل المنظمات المعاصرة؛

- إبراز أهمية ودور الموارد البشرية عند إحداث كل تغيير تنظيمي؛
- توضيح دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح التغيير التنظيمي.

#### المنهج المتبع:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة والتوصل إلى أهداف دراستنا هته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل التعريف بمتغيرات الدراسة واستخلاص النتائج.

#### هيكل البحث:

في دراستنا هذه ومن أجل تبيان مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي على مستوى المنظمات المعاصرة قمنا بتقسيمها إلى جزأين، حيث تناولنا في الجزء الأول بعنوان التغيير التنظيمي ضرورة لاستمرار المنظمات المعاصرة أهم المفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم- التغيير التنظيمي- من خلال عرض بعض التعريفات المرتبطة به، الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إدخاله، مجالاته، بالإضافة إلى توضيح دعائمه.

بالنسبة للجزء الثاني والذي تتمحور حوله إشكالية بحثنا فقد تطرقنا فيه إلى دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي، وذلك من خلال إبراز مختلف المفاهيم المرتبطة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، عن طريق تقديم بعض التعريفات في يخص إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، مستوياتها ومجالاتها الاستراتيجية مع التركيز على دورها في إنجاح التغيير التنظيمي.

## 2. التغيير التنظيمي ضرورة لاستمرار المنظمات المعاصرة

تنشط المنظمات المعاصرة في بيئة شديدة التعقيد حيث تتخللها تغيرات عديدة ومتنوعة نجد في مقدمتها التغيرات والتطورات التكنولوجية، وهو ما يحتم على المنظمة ضرورة التكيف والتأقلم معها وذلك عن طريق إدخال تغييرات تنظيمية باستمرار. لقد أصبح التغيير صفة ملازمة للمنظمات المعاصرة.

### 1.2. تعريف التغيير التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي بتعدد اتجاهات الباحثين في هذا المجال واختلاف آرائهم من جهة، وأهمية هذا الموضوع وكثرة الباحثين فيه من جهة أخرى.

عرف (قروارد ومستون، 1998، ص98) التغيير التنظيمي على أنه إحداث تحويل وتعديل جذري أو جزئي في هياكل المنظمة وعناصرها وكفاءاتها الداخلية حتى تتماشى مع بيئتها التي تنشط فيها بمختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها.

كما (عرفه علي السلي، ص256) بأنه استحداث الأوضاع الداخلية للمنظمة أو أي عنصر فيها أو إحداث تعديلات في أهداف المنظمة وسياساتها، وذلك إما:

- بغرض التكيف وإحداث التناسق والتلاؤم بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات وتطورات؛

- أو بغية تحقيق السبق والتفوق على منافسيها عن طريق استحداث أوضاع وأساليب عمل جديدة لا يحوزها المنافسين حتى تتمكن من اكتساب ميزة نسبية تحقق لها مكاسب وعوائد أكبر.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن التغيير التنظيمي هو أمر طبيعي وحتي تلجأ إليه المنظمات بغية الحفاظ على توازنها وتكيفها مع الظروف البيئية التي تنشط فيها وهو ما يضمن لها بالمقابل الحفاظ على بقاءها واستمراريتها هذا من جهة، من جهة أخرى تلجأ المنظمات الطموحة إليه بغية تحقيق الأسبقية والتفوق على المنافسين.

## 2.2. القوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات طيلة نشاطها جملة من الاضطرابات والتغيرات البيئية، سواء الداخلية منها أو الخارجية، والتي تدفعها إلى إحداث تغييرات تنظيمية باستمرار. في المقابل يبقى نجاح التغيير التنظيمي هو ما تطمح له المنظمة، حيث تواجه هذه الأخيرة جملة من العراقيل والعوائق التي تقف حائلاً أمام نجاحه، وتعد مقاومة الأفراد للتغيير أحد أبرز عوامل فشله.

1.2.2. دوافع التغيير التنظيمي: توجد عدة عوامل وأسباب تدفع بالمنظمة إلى إدخال التغيير، فالتغيير لا ينطلق من فراغ أو عدم بل يكون ناتج لجملة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، نذكر منها:

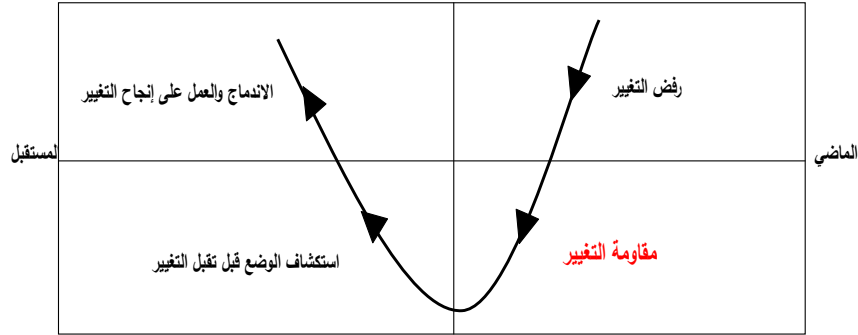
- **العوامل الخارجية:** يكون التغيير في معظم الحالات ناتج عن الضغوطات والتحديات التي تتعرض لها المنظمة من جراء تفاعلها المستمر مع بيئتها الخارجية بمختلف متغيراتها والتي تدفع المنظمة لإدخال التغيير التنظيمي، نذكر منها: (بلال خلف السكارنه، 2013، ص66)
  - تزايد واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات حتى أنها أصبحت تعرف بالمنافسة المفرطة؛
  - تسارع وتيرة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة ؛
  - التغيير في ظروف السوق وتزايد وتنوع احتياجات المستهلك؛
  - التغيرات الاقتصادية وما يشهده العالم مؤخراً من تطورات وظهور التكتلات الاقتصادية؛
  - التغيرات السياسية وما تقره الحكومة من تشريعات وقوانين جديدة؛
- **العوامل الداخلية:** تشمل هذه العوامل على كل ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، والتي يمكن تلخيصها كالآتي: (رقام ليندة، 2014، ص111)

- زيادة حجم المنظمة وتوسعها وهو ما يخلق مشاكل تستدعي ضرورة إجراء تغييرات تنظيمية؛
- زيادة طموحات وحاجات العاملين، وهو ما يؤدي إلى إدخال تغييرات لتحسين الأوضاع الداخلية بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات العاملين؛
- التعديل والتغيير في إستراتيجية المنظمة؛
- الرغبة في التحسين والتطوير وتحقيق الريادة في المجال التي تنشط فيه المنظمة؛

2.2.2. مقاومة التغيير التنظيمي: تعد مقاومة التغيير من أكثر المعوقات التي يواجهها قادة المنظمة عند إدخال أي تغيير تنظيمي، وفي المقابل تعد رد فعل طبيعي ومتوقع من قبل الأفراد عند انطلاق عملية التغيير، وهذا بناء على أن الأفراد بطبيعة الحال يحبون ويتمسكون بما اعتادوا

عليه. ويمكننا تعريف مقاومة التغيير على أنها كل سلوك أو موقف يعبر عن عدم رغبة الفرد في تنفيذ ودعم التغيير المرجو إحدائه(علي الديراني وآخرون، 2019، ص 02).  
هذا ويجمع أغلب الباحثين على أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي ومرحلة تلقائية تسبق اندماج العاملين مع الوضع الجديد وكل ما يقتضيه التغيير، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 01: مقاومة التغيير ضمن مراحل التغيير التنظيمي

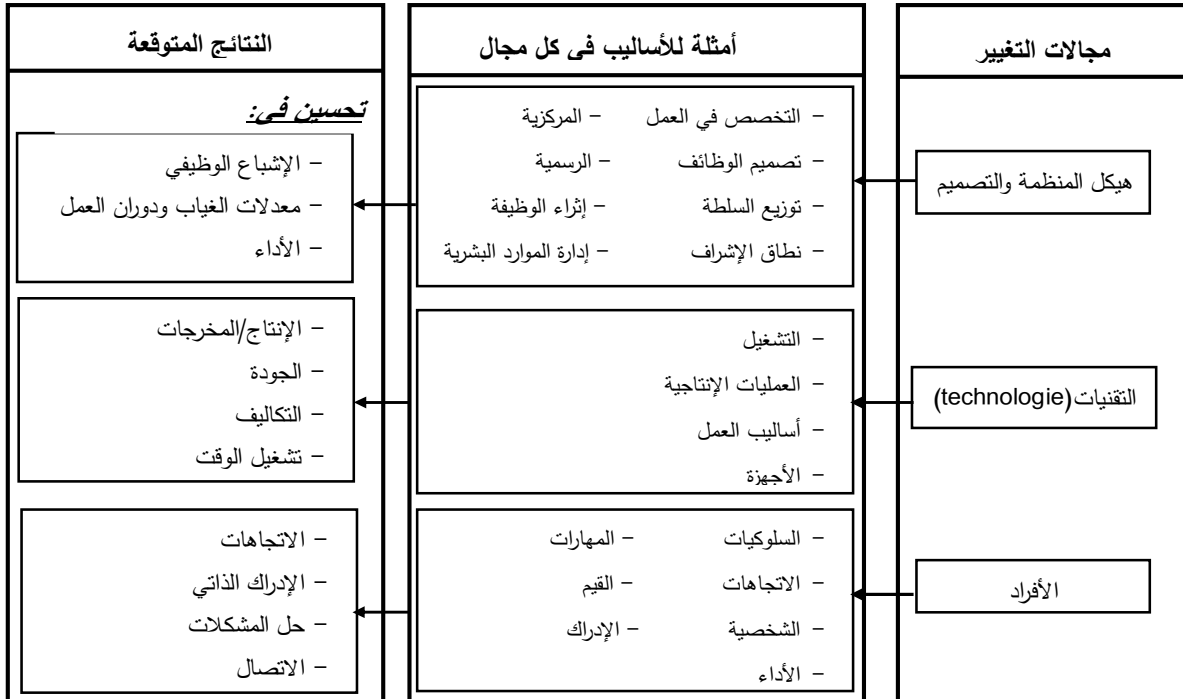


المصدر: جون بول لوقان، 2010، ص 14.

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا بأن مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي وأمر حتي في بعض الأحيان يدخل كمرحلة تسبق اندماج الأفراد مع الوضع الجديد وتكيفهم معه.  
3.2. مجالات التغيير التنظيمي:

من الممكن أن يشمل التغيير التنظيمي واحدا أو أكثر من المجالات التي يوضحها الشكل الموالي: (صالح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص 342).

الشكل 02: مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص 342.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح لنا المجالات الأساسية التي يعنى بها التغيير التنظيمي (الأفراد، التقنية والهيكل التنظيمي) هي بدورها تتفرع منها مجالات أخرى تجعل التغيير التنظيمي متشعب، هذا ويختلف مجال التغيير باختلاف الهدف التي تسعى المنظمة لتحقيقه من جراء إدخال التغيير أو باختلاف التغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها المنظمة. من جهة أخرى فإن المجالات المشار إليها سواء كانت هيكلية، تقنية (تكنولوجية) أو على مستوى الموارد البشرية فإنها يمكن أن تكون مترابطة ومتزامنة، وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع التغيرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة.

#### 4.2. دعائم التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة:

إن نجاح المنظمات المعاصرة في تنفيذ مجمل التغيرات التنظيمية لا يتحقق إلا من خلال العمل وفق آليات وأدوات تدعم التغيير التنظيمي المرجو إحداثه، خاصة إذا تعلق الأمر بالآليات الحديثة كالقيادة التحويلية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة.

1.4.2 القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية من المداخل الحديثة الملائمة لقيادة التغيير التنظيمي وضمان نجاحه، حيث برزت أهميتها في السنوات الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الحالي لدورها الفعال في مواجهة مختلف التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة. لقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns) في كتابه القيادة وكان ذلك عام 1978، حيث عرفها على أنها " عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القائد". (عبد الرحمان بن عبد الله الشمري، ندى بنت سلطان السلطان، مارس 2018، ص 69)

وتواصلت الجهود في هذا المجال من قبل عدد من الباحثين أمثال (Bass) و (Conger) وآخرين لا يسعنا هذا البحث لذكرهم، حيث يرى (Bass) بأن القيادة التحويلية هي العملية التي يتم من خلالها توسيع اهتمامات المرؤوسين وتحفيزهم بما يضمن تغليب المصلحة العامة على المصلحة

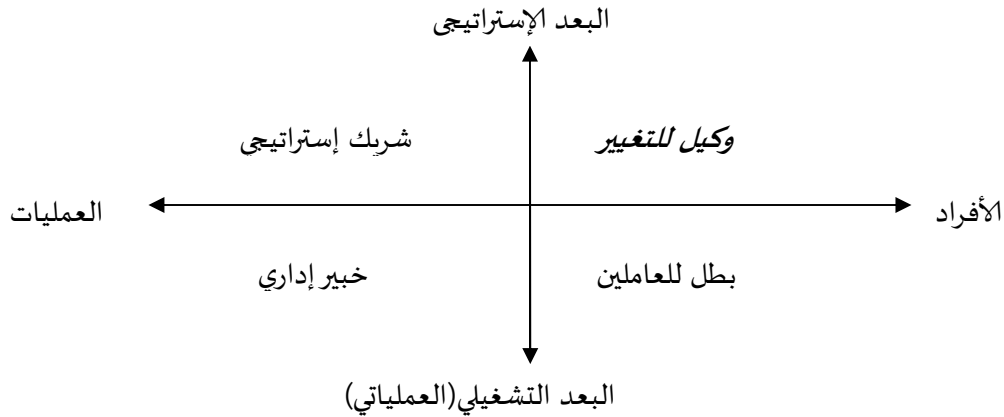
الشخصية، وتوسيع مدارك الأفراد لما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. (محمود عبد الرحمان الشنطي، 2017، ص440).

أما (Conger)، ينظر للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع التابعين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من رسالة المنظمة. (قاسمي رمضان، 2019، ص26).

إذن ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن توافر المنظمة على هذا النوع من القيادة أصبح مطلباً أساسياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تواجهها تحديات بيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لما لهذا النوع من القيادة من أثر إيجابي على تابعيهم في المنظمة بما يضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وضمن التزامهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق رؤية المنظمة والأهداف المرجو بلوغها بما في ذلك أهداف التغيير.

2.4.2. إدارة الموارد البشرية: من منطلق أن المورد البشري هو محور العملية التغييرية وأساس نجاحها أو فشلها، يبرز دور إدارة الموارد البشرية وأهميتها في عملية التغيير التنظيمي، فهي الوسيط بين العاملين وإدارة التغيير، وهو ما أشار إليه (Ulrich, 1996) في كتابه بطل الموارد البشرية "Human Ressources Champions"، حيث وضع بأن لإدارة الموارد البشرية أدوار جديدة إلى جانب الدور الإداري المتعارف عليه، وهو ما يوضحه الشكل الموالي: (إريش.د، 1996، ص24)

الشكل 03: نموذج لأدوار المختصين في إدارة الموارد البشرية حسب "Ulrich"



المصدر: إريش.د، 1996، ص24.

إذن ومن خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح لنا جليا دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير حيث أصبحت وكيل للتغيير، والذي يعد من الأدوار الجديدة والحديثة لإدارة الموارد البشرية وهذا



بوديب دنيا، جنوحات فضيلة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة إلى جانب الأدوار التقليدية والأساسية كونها خبير إداري وبطل للعاملين، والتي تعنى بتسيير شؤون العاملين وكل ما يرتبط بهم. أما حديثا وفي ظل ما تشهده المنظمات من تغيرات وتطورات كبيرة ومتسارعة أين أصبح التغيير التنظيمي جزء لا يتجزأ من مختلف العمليات الداخلية للمنظمة، أصبحت إدارة الموارد البشرية مرافقة للتغيير التنظيمي ومساهمة في التخطيط له، كيف لا وقد أصبحت شريك استراتيجي ووكيل للتغيير.

من جهته (Snyder) فقد أكد على دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، حيث وضع بأن مديرو الموارد البشرية أو كما أطلق عليهم "محترفو الموارد البشرية" أصبح لهم دور جديد في الأونة الأخيرة حيث أصبحوا وكلاء في قيادة ومرافقة عمليات التغيير داخل المنظمة، وهذا في مختلف مراحل أي قبل البدء في تنفيذه من خلال المساهمة في التخطيط له وضمان استعداد الأفراد لذلك، أثناء إحداث التغيير بضمان التزامهم بتنفيذه وبعد عملية التغيير بتثبيت الوضع الجديد.

3.4.2. إدارة المعرفة: في ظل ما تنشط فيه المنظمات من تغيرات بيئية وتطورات عديدة وتحولات مستمرة، حيث تحولت للعمل في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبذلك أصبحت المعرفة من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في مختلف أنشطتها الإدارية والإنتاجية، فالمكون المعرفي في المنتج أصبح عنصرا أساسيا وأساسا للتنافس بين المنظمات، وهذا ما دفع (Autissier et Al) إلى القول بأن الشيء المؤكد عليه هي حالة عدم التأكد التي تنشط فيها المنظمات المعاصرة، وفي ظل هذه الظروف أصبحت الوسيلة الوحيدة التي تمكها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة هي المعرفة (تريمود، رازاموولي، مارس 2016، ص22).

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بإدارة المعرفة، وهذا إن دل فإنما يدل على مدى اهتمام الباحثين والعلماء في هذا المجال، وسنبين فيما يلي بعضا منها: يعرفها (دافت، 2010، ص312) بأنها طريقة جديدة للتفكير حول طرق إيجاد، تنظيم وتقاسم الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة، من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الأنشطة التنظيمية على معرفتها السابقة.

ويعرفها (مكلترناي، 2011، ص01) بأنها "محاولة لرفع المعرفة النافعة في المؤسسة، من خلال تشجيع التواصل، إتاحة فرص التعلم، وترقية تبادل وتشارك المعرفة المناسبة". ومن خلال هذه التعريفات يمكننا القول بأن إدارة المعرفة تشتمل على مجمل العمليات التي يتم من خلالها توفير المعرفة، تشخيصها، نشرها وتوزيعها وضمان تطبيقها وحسن استخدامها بما يضمن والاستفادة منها في سبيل تحسين أداء الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء.

وتساهم إدارة المعرفة بمختلف عملياتها من تشخيص وجمع للمعارف، وكذا نشرها وتطبيقها في تسهيل مختلف عمليات التغيير التنظيمي وضمان نجاحها، فمن خلال جمع المعارف من مصادرها المختلفة، سواء من قبل الزبائن، المنافسين، الموردين، وحتى العاملين يتم تشخيصها وهو ما يؤدي في المقابل إلى إدراك الحاجة للتغيير، أما بالنسبة لعمليات نشر وتطبيق المعرفة فهي التي تسهم فعليا في تحقيق التغيير الإيجابي بما يضمن تقديم منتج ذو جودة ونوعية ليتماشى مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

### 3. دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي

تزايدت أهمية تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة لاسيما مع تزايد أهمية الموجودات الفكرية في ظل ما يعرف بالاقتصاد المبني على المعرفة، حيث يعتبر المورد البشري أهم هذه الموجودات وذلك لما يمتلكه من طاقات فكرية وقدرات ذهنية يتفرد بها عن باقي الموارد الأخرى. هذا ويلعب المورد البشري دورا محوريا في عملية التغيير التنظيمي فهو المسير والمنفذ لهذه العملية، لذلك تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أنجع الأساليب المعول عليها لإنجاح التغيير التنظيمي.

#### 1.3. المفاهيم الأساسية المرتبطة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعددت المفاهيم المرتبطة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير الموجه لها من قبل الباحثين والدارسين، وسنشير من خلال هذا العنصر إلى أهمها.

1.1.3. تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تتعدد تعاريف تنمية الموارد البشرية وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومجال تخصصهم، وسنشير في هذا العنصر إلى بعض هذه التعاريف، ويجدرنا الإشارة إلى أن مجال دراستنا هو المستوى الجزئي وليس الكلي.

إن أغلب تعاريف تنمية الموارد البشرية تجاوزت النظرة التقليدية المرتكزة على عملية التدريب إلى النظرة الحديثة التي لها أبعاد أخرى ومجالات أوسع، وهذا ما يؤكد عليه مانكين(مانكين، 2001، ص74) حيث يرى أن تنمية الموارد البشرية لها مدلول واسع يضم مجموعة متنوعة من العمليات والأنشطة.

يعرفها كل من ماكلان وماكلان على أنها كل عملية أو نشاط موجه لتحسين معرفة، خبرة، إنتاجية ورضا الفرد سواء على المدى القريب أو البعيد والذي سينعكس حتما بالإيجاب ويساهم في تحقيق منافع للأشخاص والجماعة، المؤسسة، المجتمع والوطن إجمالا. (بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، جوان 2015، ص209).

بوديب دنيا، جنوحات فضيلة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة كما يعرفها جون وارنر (Werner) على أنها تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة التطورات ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية. (يحضيه سملاي، أحمد بلالي، جوان 2017، ص 189).

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن تنمية الموارد البشرية هي تلك الإستراتيجية التي تعنى بتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، مع ضرورة منحهم فرصا لتعلم واكتساب معارف وخبرات لمواكبة كل ما هو حديث.

**2.1.3. مستويات تنمية الموارد البشرية:** يتم تنمية وتطوير الموارد البشرية بالتركيز على ثلاثة جوانب أساسية، وهي: (علي قدور، 2019، ص ص 69-71)

• **الجانب المعرفي:** من أهم المستويات التي يتم التركيز عليها عند تنمية الموارد البشرية الجانب المعرفي، حيث يعد التغيير المستمر في معارف العاملين من أهم سمات المنظمات المعاصرة، هذه الأخيرة وجدت نفسها أمام ضرورة تجديد معارف العمال لديها وتزويدهم بالمعلومات الحديثة المتعلقة بعملهم وبيئتهم الداخلية والخارجية. وتعرف المعرفة على أنها عبارة عن مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض.

• **الجانب المهاري:** تشير المهارة إلى مدى قدرة العامل على استخدامه للمعارف المكتسبة بشكل تطبيقي في حياته العملية، أو لحل مشاكله، أو لتطوير حياته الوظيفية داخل المنظمة، خاصة العمال المهنيين الذين يتعاملون بشكل روتيني وألي مع مختلف وسائل الإنتاج. هذا بالإضافة إلى مختلف المديرين والمسؤولين الذين ينبغي أن يتحلوا بمختلف المهارات القيادية سواء المهارات الفنية، الإنسانية أو الإدراكية. وعليه فإن تحسين وتطوير مهارات العاملين والقادة على حد سواء يعد مطلباً أساسياً في سبيل تنمية الموارد البشرية.

• **الجانب النفسي:** يرتبط الجانب النفسي للعاملين بمتغيرات عديدة كاتجاهات العاملين، معتقداتهم، نظرتهم لأنفسهم وللوظيفة التي يشغلونها، نظرتهم أيضاً لمسئولهم ونظرتهم للمنظمة بشكل عام... الخ، والذي ينعكس بدوره على سلوك العاملين ويؤثر فيه.

وفي هذا الصدد تقوم المنظمة بدراسة أثر مجمل هذه المتغيرات على سلوك العاملين، خاصة ما ارتبط منها بسلوك المسؤولين، حيث ينعكس السلوك المنتهج من قبل القادة والمسؤولين وبشكل مباشر على سلوك العمال، والذي قد يكون سلبياً في حالات كثيرة خاصة إذا كان سلوك

هؤلاء القادة يتسم بالفساد، الإساءة للمرؤوسين وفقدان أخلاقيات المهنة والتي تؤثر عكسياً على العاملين والتزامهم تجاه المنظمة أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي. وعليه يتم تحديد مجمل الاتجاهات والسلوكيات السلبية وغير المرغوبة فيها من قبل العمال والقادة أو المسؤولين، واتخاذ كافة الإجراءات التي تمكن من تعديلها وتنميتها بما ينعكس بالإيجاب على نفسية العاملين في المنظمة.

**3.1.3. المجالات الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية:** تختلف المجالات المعتمد عليها لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وذلك باختلاف الأهداف المرجو بلوغها والإستراتيجية المنتهجة من قبلها، غير أن جل المنظمات تشترك في ثلاث مجالات أساسية وضرورية لتنمية الطاقات البشرية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التدريب، التعليم والتطوير.

● **إستراتيجية التدريب:** يعتبر التدريب من بين الأدوات الإستراتيجية الفعالة في تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتعتمد عليه المنظمات المعاصرة ليس فقط لتحسين أداء العاملين في الوقت الراهن وحسب؛ بل أيضاً والأهم من ذلك هو تهيئة وتحضير هؤلاء العمال لمهام وتحديات مستقبلية. (ميشال لوزلي وآخرون، 2005، ص51)

وتشير إستراتيجية التدريب إلى أنها تلك العملية المستمرة والهادفة إلى تحسين أداء العاملين والرفع من قدراتهم ومهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة في العمل تمكّنهم من مواجهة مختلف الضغوطات والتحديات.

إن الهدف الأساسي لعملية التدريب هو تحسين قدرات ومهارات العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم لما هو أحسن وذلك بما يضمن أهليتهم وكفاءتهم لأداء عملهم كما يجب في المنصب الحالي؛ بالإضافة إلى استعدادهم للقيام بمهام أخرى في المستقبل تقتضيها الظروف والتطورات البيئية خاصة التكنولوجية منها.

● **إستراتيجية التطوير الإداري (تنمية القيادات):** رغم الاختلاف الواضح بين عمليتي التطوير والتدريب غير أن المضمون والجوهر لا يختلف كثيراً، إذ أن الهدف من كلتا العمليتين هو تحسين ورفع مستوى أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، هذا ويكمن الفرق في الفئة المستهدفة حيث يكون التطوير الإداري موجه لفئة القادة والإطارات أصحاب المناصب العليا والمناصب الإدارية التي تكون لها أهمية كبيرة ودور حساس، أما بالنسبة لعملية التدريب فتكون موجهة لمختلف العاملين الذين يؤدون أعمالاً روتينية فيكون الهدف منها هو تصحيح الأخطاء المرتكبة وإكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء عمله كما يجب.

بوديب دنيا، جنوحات فضيلة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة  
يعنى بإستراتيجية تطوير الموارد البشرية أو تنمية القيادات تلك العملية التي يكتسب من خلالها  
العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من شغل مناصب أعلى أو القيام بهام  
ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، وعادة ما تكون هذه العملية موجهة للإداريين الذين يشغلون  
مناصب عليا في المنظمة، أو العاملين الذين يراد نقلهم أو ترقيتهم إلى تلك المناصب وهو ما يضمن  
نجاحهم. (راوية حسن، 2003، ص181).

كما يعرفها ميشيل أرمسترونج على أنها مختلف المجهودات المبذولة في سبيل إعداد المدراء  
وتهيئتهم للإشراف على مرؤوسهم بطريقة فعالة تمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة،  
وذلك من خلال رفع قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل، وضمان التعاقب  
الإداري داخل المنظمة. (ميشيل أرمسترونج ، 2004، ص116).

إذن ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن إستراتيجية التطوير أو ما يعرف بتنمية القيادة  
هي عملية مستمرة وذات أهمية بالغة، حيث تكون موجهة للموارد البشرية من أجل إعدادهم  
لشغل مناصب عليا قيادية كانت أو إدارية، والذي يتم عن طريق تزويدهم بمختلف المعارف  
والمهارات اللازمة لذلك.

هذا وقد تزايدت أهمية هذه العملية مع تزايد وتيرة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة  
المنظمات المعاصرة، حيث أصبحت هذه الأخيرة في حاجة إلى قادة ومدراء ذوي كفاءات ومهارات  
عالية، ولهم رؤية مستقبلية تمكنهم من استشراق المستقبل وتوقع التغيرات وضمان النجاح في  
التكيف والتعامل معها.

• إستراتيجية التعلم: إن التعلم كمصطلح نشأ أساسا في علم النفس ثم انتقل إلى العلوم  
الأخرى بما في ذلك علم الإدارة، حيث أصبح من المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير من قبل  
المنظمات من أجل مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة وتسهيل سرعة تكيف الأفراد مع  
الوضع الجديد وتقبلهم له. ولقد تعددت التعريفات المرتبطة بالتعلم، نذكر منها:

عرف (Thorndike) التعلم بأنه "سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان". (مصطفى ناصف،  
1983، ص8).

أما (Peter Senge) فيرى أن التعلم يسهم في تحسين سلوك الأفراد، حيث أن الشخص يعيد بناء  
نفسه من خلال التعلم، هذا لأن التعلم يجعل الفرد قادر على القيام بشيء لم يكن قادرا على فعله  
من قبل، أيضا يساعد التعلم على تطوير القدرات الإبداعية. (جنيفر جوي وآخرون، 2008،  
ص152).

ومن خلال ما تم الإشارة إليه يمكننا تعريف إستراتيجية التعلم على أنها مجمل الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إكساب الفرد بمجمل المعارف، والمهارات والتي تؤدي إلى حدوث تفاعل وتكامل بينها وبين ما يمتلكه الفرد مسبقا، وهو ما سينعكس على سلوكه ويؤدي إلى إحداث تغييرات وتحسينات في أداءه.

لكي تنجح إستراتيجية التعلم ويتحقق ما تهدف إليه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ينبغي أن تتحقق جملة من المبادئ، والمتمثلة في:

- تعليم الموارد البشرية العمل ضمن فريق من خلال تنمية روح العمل الجماعي لديهم، وهو ما سيسهم في تعلم فن التواصل والحوار الفعال والتفكير الجماعي، والذي سيؤدي إلى حل مشكلات عديدة وابتكار أشياء جديدة؛

- تعليم الموارد البشرية كل جديد يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية؛

- تعليم الموارد البشرية سرعة التكيف والتأقلم مع المستجدات والتغيرات التي يتم إدخالها إلى المنظمة، وعدم الخوف منها أو مقاومتها، بل العكس التعامل معها بنظرة إيجابية؛

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير، الذي بموجبه يتم دراسة الأمور وتحليلها وتفسيرها بطريقة صحيحة؛

- تعليم الموارد البشرية تنمية قدراتها الإبداعية والاستفادة منها في ابتكار أشياء جديدة.

### 2.3. مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح التغيير التنظيمي:

تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات المعاصرة من أجل ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي، فمن منطلق أن العنصر البشري هو محور كل تغيير وأساس نجاحه زادت أهمية الاستثمار فيه من أجل ضمان أن يكون له دور فعال في مختلف عمليات التغيير على مستوى المنظمة، وتعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف وظائفها من تدريب، تنمية القيادات، التعلم التنظيمي أحد الآليات الفعالة لتحقيق ذلك.

1.2.3. التدريب والتغيير التنظيمي: يحتاج كل فرد داخل المنظمة إلى عمليات التدريب بشكل مستمر، خاصة مع التغيرات الكثيرة والمتسارعة التي تنشط فيها المنظمات المعاصرة، فالعنصر البشري في حاجة إلى تجديد وتطوير معارفه ومهاراته وقدراته الإبداعية بما يسهم في نجاحه في التكيف والتأقلم مع هذه التطورات، هذا وتنوع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في سبيل تحقيق ذلك، نذكر منها:

- التدريب وتنمية التفكير الإبداعي: أصبحت عملية تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين ضرورة ملحة ومطلب أساسي في الأونة الأخيرة، وهذا في وقت أصبح التنافس بين المنظمات مبني على مدى قدرة هذه الأخيرة على التجديد والتغيير باستمرار، ويعد الإبداع أحد الأساليب المعتمد عليها لتحقيق ذلك.

إن التفكير الإبداعي هو مهارة يمكن تطويرها وتنميتها عن طريق أساليب تدريبية متنوعة، لعل أهمها:

- العصف الذهني: ويعتبر إحدى الطرق الفعالة لتنمية روح الإبداع لدى العاملين، وقد ظهر لأول مرة على يد أليكس أوزبورن عام 1953، وترتكز هذه العملية على فكرة مفادها أن يتم مشاركة العاملين مع بعضهم البعض في حل المشكلات التنظيمية، مع ضرورة قبول أي فكرة يتم طرحها وعدم التعامل بها بمنطلق السخرية واللامبالاة ليتم في الأخير انتقاء أفضل الحلول ونسبها إلى أفراد الجماعة كلية، وحتى ينجح هذا الأسلوب ينبغي احترام مبدئين أساسيين يرتكزان حول دعم المخاطرة والتغيير، بالإضافة إلى تقبل الأخطاء المرتكبة واعتبارها من سبل واليات التعلم وفرصة لتجريب الأفكار. (رفعت عبد الحليم الفاعوري ، 2005، ص 219).

- تعزيز ثقة الفرد بنفسه وبناء صورة إيجابية عن الذات:

- تنمية روح العزيمة والمثابرة لدى الفرد في حل المشكلات، وتغيير النظرة السلبية لها باعتبارها عقبة ومصدر للفشل إلى اعتبارها تحدي وخطوة في سبيل اكتساب خبرات جديدة تساهم في التحسين والتطوير:

- التدريب وإدارة الوقت: يعد الوقت عامل مهم في أي عملية وكل عمل، وخاصة عملية التغيير التنظيمي أين تكون المنظمة مرتبطة بظروف ومتغيرات ينبغي عليها مواجهتها في أسرع وقت ممكن ووفقا لبرنامج زمني محدد. لذلك تعد إدارة الوقت والتقيد به يعد مطلباً أساسياً لنجاح التغيير التنظيمي.
- التدريب لمسايرة التطورات التكنولوجية: يعتبر التدريب أحد الآليات المعتمد عليها والمعوّل عليها لضمان سرعة التكيف والتأقلم مع التطورات التكنولوجية التي اجتاحت الساحة الاقتصادية، وذلك لأنه يسمح بـ:

- تزويد الفرد بمهارات وكفاءات تمكنه من التحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة؛

- إكساب الفرد سرعة في التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية وما تقتضيه من تغييرات في المهام، المسؤوليات والوظائف بشكل عام.

2.2.3. تنمية القيادات ( التطوير الإداري) والتغيير التنظيمي: تعد تنمية القيادات في بالغ الأهمية، خاصة ما تعلق منها بتنمية وتطوير قادة التغيير والمسؤولين عن هذه العملية، وهذا راجع للدور الكبير الذي يلعبه قادة التغيير في إنجاح هذه العملية، حيث يتمحور عمل قائد التغيير في دورين أساسيين، الأول كمحفز وموجه للعاملين أثناء إحداث التغيير، والثاني بعد تنفيذ التغيير وهو ما يفرض عليه التعامل مع محيط عمل وظروف مغايرة للوضع السابق، وفي هذا الصدد يتم تقديم برامج لتنمية وتطوير قادة التغيير من أجل: (معتز سيد عبد الله، الجزء الأول، 2014، ص233).

- أن تكون لديهم قدرة في إعادة توجيه وتنظيم العمال في الوضع الجديد أثناء وبعد تنفيذ التغيير التنظيمي؛

- أن يكونوا قادرين على إعداد وتأهيل كوادر جديدة يقتدون به؛

- أن يكونوا قادرين على جعل الأفراد يصلون إلى أعلى درجات الانجاز.

هذا ويتم تنمية وتطوير قادة التغيير من خلال برنامج يمكن تلخيصه في أربع خطوات كما أشار إليه (Hitt) في كتابه الذي نشره عام 1988 بعنوان The leader-manager ، وهي:

- الخطوة الأولى: التحديد الدقيق للأدوار والمهام المنوطة بكل قائد تغيير، سواء قبل وأثناء تنفيذ التغيير أو بعد الانتهاء منه، والتي تتلخص إجمالاً في امتلاك القدرة على التواصل الفعال، وأن يكون دائماً في حالة فهم متبادل، ونقل وشرح معالم التغيير.

- الخطوة الثانية: والتي يتم فيها اختيار وانتقاء أفضل الأفراد لأداء تلك المهام أو الأدوار، وينبغي مراعاة نقطة في بالغ الأهمية وهي أن لا يتم استبعاد الشخص الأنسب، أو اختيار ووضع الشخص غير المؤهل لذلك.

- الخطوة الثالثة: وهي المرحلة الفعلية لتطبيق البرنامج التنموي للأشخاص الذين تم اختيارهم، ويجب أن يحتوي هذا البرنامج على أساليب تمكن العاملين من اكتساب المعارف، القدرات والمهارات اللازمة لتزويدهم بما يحتاجونه لأداء مسؤولياتهم المستقبلية.

- الخطوة الرابعة: وتتمثل في دعم الأشخاص الذين تم اختيارهم لأداء مهامهم وأدوارهم الجديدة عن طريق نظام حوافز ومكافئات تؤدي إلى الرفع من إرادة المديرين. والتي ستعكس بالإيجاب على أدائهم.

3.2.3. التعلم والتغيير التنظيمي: توجد علاقة وطيدة بين عمليتي التعلم والتغيير التنظيمي، حيث يعد التعلم أحد خصائص التغيير الفعال، والأكثر من ذلك أنهما عمليتين



بوديب دنيا، جنوحات فضيلة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة متلازمتين ومتزامتين، وهذا ما يمتاز به المنظمات المعاصرة أو المتعلمة والتي ترى بأن التعلم والتغيير ليس لهما نهاية، بل هما بمثابة عملية مستمرة.

إن المنظمات المتعلمة تركز على المستقبل أكثر من الحاضر وترى بأن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق التقدم والتطور، وحتى يتحقق ذلك وتنجح عملية التغيير فإن عملية التعلم تعد مدخل ضروري تعتمد عليه وتجعله ثقافة راسخة من خلال برامج التدريب والتنمية، تمكين العاملين، غرس روح الإبداع والابتكار لدى العاملين..الخ.

كما يجدر بنا الإشارة إلى أن عملية التغيير التي تمر بها كل منظمة تتوازي وتتوافق مع ضرورة تعلم الأفراد المشاركين في هذه العملية، فالتغيير (للمنظمة ككل) والتعلم (للأفراد) متوازيان، ليس هذا فحسب، الأكثر من ذلك أنهما متطابقتين، وكل منهما يتطابق مع عملية ثالثة هي "عملية التعامل مع ضغوط التغيير" ويمكننا تلخيص العلاقة بين هذه العمليات وفق الافتراض التالي: تتحدد عملية تعلم الأفراد بناء على قدرته على التعامل مع ضغوط التغيير، وتتحدد قدرته في التعامل مع ضغوط التغيير بناء على مدى كفاءة قيادة المنظمة في إدارة هذا التغيير. (معتر سيد عبد الله، الجزء الثاني، 2014، ص ص 249-250).

#### 4. الخاتمة

لقد فرضت التغيرات والتطورات البيئية التي تواجهها المنظمات المعاصرة حقيقة وحتمية التغيير التنظيمي، والذي أصبح واقع وجزء لا يتجزأ من العمليات الداخلية للمنظمة، ليس بغرض التكيف والتأقلم فقط بل الأكثر من ذلك أنه أصبح أداة لتحقيق التطور والتفوق والتميز على المنافسين في نفس القطاع. وعلى هذا الأساس أصبحت جل اهتمامات المنظمات المعاصرة مركزة على هذه العملية-التغيير التنظيمي- وسبل إنجاحها، وكون أن العنصر البشري هو محور كل تغيير إذ يعد المسير والمنفذ لهذه العملية، فإن جهود المنظمة موجهة إلى البحث عن السياسات والإستراتيجيات التي تضمن قبوله والتزامه بهذه العملية وتجنب مقاومته لها.

في هذا الصدد فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف مجالاتها ووظائفها من تدريب، تنمية القيادات وتعليم الموارد البشرية تعد من أنجع الآليات التي تضمن توفير قوة عاملة تمتلك الاستعداد، القدرة والكفاءة اللازمة لإنجاح التغيير التنظيمي.

ونخلص من خلال دراستنا هذه إلى ما يلي:

-تواجه المنظمات المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة وفي فترات زمنية

متقاربة؛

- هذه التغيرات والتطورات جعلت من التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر مفروض على كل منظمة تسعى إلى ضمان البقاء والاستمرارية؛
  - إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف والتحديات التي تفرضها بيئة المنظمات المعاصرة، بل إن التغيير المخطط والهادف إلى تحقيق التطوير والتميز هو الأنسب لضمان النجاح والتفوق على المنافسين؛
  - إن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي ويجب توقعه من طرف إدارة المنظمة وهذا كون أن الناس يحبون ويجدون سهولة فيما اعتادوا عليه، لذلك فإنه ينبغي التخطيط لمواجهة مسبقا؛
  - إن المورد البشري هو العنصر الفاعل في عملية التغيير التنظيمي وهو الذي سيضمن نجاحه أو فشله في المقابل؛
  - تعتمد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على وظائف ومجالات عديدة، لعل أبرزها التدريب، تنمية القيادات والتعلم.
  - تؤثر برامج التدريب التي يخضع لها العاملين على نجاح عملية التغيير التنظيمي، فهي التي تضمن امتلاك الفرد للمؤهلات والقدرات اللازمة لتنفيذ هذه العملية بنجاح؛
  - تضمن برامج التطوير الموجهة لقادة المنظمة التسيير الحسن والفعال لعمليات التغيير التنظيمي؛
  - تساهم إستراتيجية التعلم في ضمان امتلاك الأفراد للخبرة والتجربة التي تمكنهم من سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات التي يتم إدخالها إلى المنظمة؛
  - تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الفعالة لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة.
- من خلال دراستنا هذه ومن خلال ما توصلنا إليه، ارتأينا اقتراح التوصيات التالية:
- الإيمان بحقيقة وحتمية التغيير التنظيمي، وتنفيذ هذه العملية وفقا لبرنامج مخطط يكون الهدف منه تطوير المنظمة وليس تحقيق التكيف؛
  - ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمات المعاصرة وإعطائها الأهمية اللازمة، كيف لا وهي أساس التنافس والسبب الرئيسي لنجاح أو فشل كل منظمة؛
  - التركيز على الاستثمار الفعال في الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، وضمان تنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع وليس

بوديب دنيا، جنوحات فضيلة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة التخطيط لها وحسب، وهو المعمول به من قبل جل المنظمات الجزائرية خاصة الحكومية منها، فغالبا ما تظل جل المخططات والبرامج مجرد حبر على ورق.

## 5. قائمة المراجع:

### • المؤلفات:

- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2013.
- جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرسة، مصر، 2003.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2005.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص256.
- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، دار الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الثاني، دار الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
- مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشورة عالم المعرفة، الكويت، 1983.
- ميشيل أرمسترونج، تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط3، 2004.
- Claire McInerney, Michael E. D. Koenig.(2011). **Knowledge Management (Km) Processes in Organizations**, Morgan & Claypool Publishers.
- Grouard, Benoit et Meston, Francis.(1998). **l'entreprise en mouvement**, Dunod .
- Michael Losey, Su Meisinger, Dave Ulrich.(2005). **The future of human resource management**, John Wiley & Sons, USA.
- Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**.(2010). Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Trimmo D. Rasamoely.(2016). **le changement continu et ses leviers, Essai présenté au Département des Relations Industrielles et Ressources Humaines**, Université de Québec.
- Ulrich.D.(1996). **Human Resource Champions** , Harvard Business School Press, Boston.

### • المقالات:

- بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة- العدد03، جوان2015.

- عبد الرحمان بن عبد الله الشمري، ندى بنت سلطان السلطان، مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع1، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مارس 2018.

- محمود عبد الرحمان الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد3، الأردن، 2017.

- يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد02، جوان 2017.

- ALI El-Dirani et Al(2019). **the role of human ressources in change management**, the journal of middle east and north Africa sciences, faculty of business administration, Al maaref University, Beirut,Lebanon, 5(6).
- Mankin, D.P (2001). **A model for human resource development, Human,4(1)** .

#### • الأطروحات:

- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.
- قاسيمي رمضان، مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحيى فارس بالمدينة، أطروحة دكتوراه، جامعة المدينة، الجزائر، 2019.
- علي قدور، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة طونيك صناعة، أطروحة دكتوراه، جامعة يحيى فارس المدينة، الجزائر، 2019.