

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات
دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة

The role of human resources management in managing organizational
change in institutions:

A study of a group of institutions in the wilaya of Constantine

تاريخ الاستلام : 2021/02/27 ؛ تاريخ القبول : 2021/05/09

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي وللوصول إلى هذه الغاية تم توزيع 15 استمارة استبيان على عينة البحث التي تتمثل في مؤسسات عامة و خاصة بولاية قسنطينة و تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. قد خلصت الدراسة إلى أنه رغم الجهود المبذولة من طرف إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات لإدارة التغيير تظل غير مواكبة لهذه الفلسفة الناشئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة التغيير التنظيمي.

* بوبرطخ عبد الكريم
شنشونة محمد

جامعة محمد خيضر بسكرة،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، قسم علوم التسيير،
الجزائر.

Abstract

The purpose of this study is to identify the role of human resources management in managing organizational change, and to reach this, 15 questionnaires were distributed on public and private institutions as samples in the state of Constantine and then were analyzed using the SPSS software. The study revealed that despite the efforts made by the human resources department of these institutions to manage change, they do not keep pace with this emerging philosophy

Keywords: human resource management; organizational change management.

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la gestion des ressources humaines dans la gestion du changement organisationnel, et pour y parvenir, 15 questionnaires ont été distribués sur des institutions échantillons publiques et privées de la wilaya de Constantine qui ont été ensuite analysés à l'aide du logiciel SPSS. L'étude a révélé que malgré les efforts déployés par le service des ressources humaines de ces institutions pour gérer le changement, elles ne suivent pas cette philosophie émergente.

Mots clés: gestion des ressources humaines; gestion du changement organisationnel.

* Corresponding author, e-mail: abdelkrim_bou@yahoo.com

أولاً: المقدمة

يظل التغيير في الطرق الإدارية و المناهج التنظيمية عملية حتمية في المنظمات و ذلك بغرض تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة الداخلية و الخارجية، و هو ضرورة لإحداث التطوير في خطط و إستراتيجيات المنظمة و في هياكلها التنظيمية و سلوكها التنظيمي و غيرها، و ليكون التغيير فعالاً يجب أن تحدد القوى المؤثرة فيه و العوامل التي تبرر الحاجة إليه، و أيضاً لا بد من وجود جهة تخطط و تتابع هذا التغيير و تشرف عليه و تكون محددة لأهدافه و النتائج المتوقعة منه، لكن هذا التغيير يجب أن يكون وفق أسس و مبادئ محددة و أن هذا التغيير يجب أن يكون متبعاً من طرف هيئة معينة، من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات؟

ينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية

- هل تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها بالمؤسسات؟

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية أثناء إدارة التغيير التنظيمي؟

1- أهمية الدراسة

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم، أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها و تنشط فيها، فهي في حياتها تتفاعل و تتعامل معها تأثيراً و تآثراً، و نظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغيير متسارع في كافة أبعادها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات و الاستقرار، و أشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تجنب المخاطر التي تهددها و تعظم الانتفاع من الفرص المتاحة.

ولقد أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلوم الإدارة و بات يشكل الهدف المحور لكثير من المنظمات.

تعتبر المنظمات الجزائرية كجزء من هذه البيئة المتغيرة التي تؤثر و تتأثر بها و على هذا الأساس كان لا بد من إدارة التغيير في هذه المنظمات و ذلك بتكوين جهاز يحرك الإدارة و المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

والمفهوم الحديث لإدارة التغيير يظهر كنشاط مهمته التعامل مع الموجودات الحاضرة بكمياتها و ثوابتها و متغيراتها حيث تحدد المسارات السليمة لحركة قوة التغيير و من ثم تتولى توجيه هذه الحركة و توفر لها الموارد و الإمكانيات اللازمة و إدارة هذه الموارد بشكل فعال، و هذا للحفاظ على الحيوية الفعالة من مبادرات و تنمية القدرة على الابتكار و الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة، إذا لا بد من وجود إدارة فعالة لعملية التغيير تتعامل بوعي تام مع جميع قوى التغيير و تستثمرها لصالح المنظمة للبقاء في أفضل حالاتها، و تتمكن من التأقلم مع أي وضع جديد قد يطرأ في بيئتها، و تقوم بعملية التقييم و المتابعة للتغيير و تقديم تغذية عكسية من أجل بلوغ أهداف هذا التغيير، هذه الإدارة.

2- أهداف الدراسة

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز أن إدارة التغيير التنظيمي هو ضرورة ملحة في كل المنظمات و هو عنصر مهم لمواجهة التحديات التي تواجه إحداث أو تثبيت أي تغيير تقوم به المنظمات و أيضاً التعرف على كيفية استجابة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير، و التعرف على دور و إدراك إدارة الموارد البشرية لعملية التغيير و كيف تقوم بإدارة هذا التغيير.

كل هذا بغرض التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في إدارة عملية التغيير لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- الفرضيات الدراسية

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تقتضي منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمالاً لحل المشكلة وتتمثل في:

الفرضية الأولى: تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها بالمؤسسات.
الفرضية الثانية: لإدارة الموارد البشرية دور في إدارة التغيير التنظيمي.

4- منهجية الدراسة

نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بوصف أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ووصف ظاهرة إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات، وأهم الأهداف المسطرة من هذا التغيير، وكيفية تنفيذ التغيير، وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في متابعة وتقييم هذا التغيير وتقييم أهدافه وخاصة في المؤسسات التي تنتهج سياسات التغيير لتتفاعل مع محيطها.

5- الدراسات السابقة

• دراسة زين الدين بروش (2010) جامعة فرحات عباس سطيف (1) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ومدى الاهتمام بهذه العلاقة من طرف مديري المؤسسات، وكان من أهم فرضيات البحث التي تهدف إلى إيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي الثقافة التنظيمية والمتغير التابع التكيف مع التغيير ومن هذه الفرضيات وجد أنه لا وجود لعلاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والتكيف مع التغيير.
وقد خلصت الباحثة وفق نتائج دراستها أن تقوم المؤسسات ببذل مزيد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية من أجل التغيير السلوكي الذي يتمشى وأهداف التغيير الذي سطرته المؤسسة.

• دراسة الدكتور عبد الكريم حسين (2012)، جامعة دمشق (2) هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى وكيفية إستجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعة الغذائية إلى التغيير وتعرف طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، كانت نتائج الدراسة بعد عملية التحليل الإحصائي لمتغيرات عملية التغيير، أثبتت أن هناك إدراك للعوامل الداخلية والخارجية ولعملية التغيير ذاتها ولنتائج التغيير، أي أن هناك علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية والخارجية وإدراك التغيير)، والمتغير التابع (نتائج التغيير)، قد أوصى الباحث إلى التنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها للمناقشة وتبادل الرأي في التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بالاتجاهات كلها والمشاركة بين العاملين في إتخاذ القرار.

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي

1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير". (3)

و "يعرف على أن التغيير لا يمكن إدارته، يمكن تجاهله، مقاومته، خلقه أو الاستفادة منه لكن لا يمكن أن نسيره أو ندفعه إلى الأمام بواسطة أي عملية منظمة". (4)
يتضح من التعريفين ما يلي:

إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة نتيجة التوظيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشمل على تشخيص لوضع المؤسسة و

تحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

إن الإدارة الفعالة لتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.

لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات المنتظمة للمؤسسة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

2- برامج إدارة التغيير

تحتاج إدارة التغيير إلى إعداد برامج عمل تحدد الخطوات العملية لتحقيق التغيير المطلوب.

نوضح في الجدول التالي علاقة القيادة بتحويل المنظمة وتجديدها لتناسب المؤثرات البيئية والعولمة حيث يجب إدارة التغيير من خلال تحديد: (5)

- الرؤية، الرسالة، الأهداف، الغايات، الإستراتيجيات ومستوى التطلعات.
- يحتاج التغيير إلى ميزانية تقديرية وجدول زمني يحدد الأعمال المطلوبة.
- خطوات إحداث التغيير والقيمة المتوقعة من كل خطوة مقارنة بالتكلفة والمخاطر.
- ترشيح القيادة المطلوبة لبرنامج إدارة التغيير ومن يستطيع قيادة التغيير.
- تعديل الإدراك والمعرفة والتطلعات والاتصالات عن طريق جلسات الضعف الذهني.
- تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح.

جدول رقم (1): التحول بهدف التغيير "كتاب إدارة التغيير الإستراتيجي العربي". (6)

من أعلى لأسفل (القائد أولاً)	من أسفل لأعلى (من العاملين حتى القيادة)
القائد يلعب دور البطل.	القائد كمييسر ومساهم.
الرؤية يحددها القائد.	الوعي.
التحرك تجاه الهدف.	توفير الاحتياجات.
تشخيص المشكلات.	نحن في حاجة للتغيير.
التدريب المستمر.	انعكاسات وردود أفعال.
الإصلاحات المستمرة.	التماسك.
التخطيط الإستراتيجي.	نظام التقارير الدورية.
الإدارة الإستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات.	تحديد عناصر القوة والضعف التنظيمي.

وتأخذ عملية تحويل المنظمة (إعادة الهيكلة) الخطوات التالية:
الخطوات العشر لتحويل المنظمة لتواكب التطورات الجديدة:

- يحتاج تحويل المنظمة (بنك، وزارة، شركة، أسرة) إلى:
- بناء الشعور والوعي بأهمية التحويل من الوضع الحالي إلى الأفضل.
 - تكوين إتحاد و تعاون إرشادي قوي بين العاملين والقيادة.
 - بناء الرؤية للمستقبل وشرح درجة فهم وقراءة المستقبل.
 - توصيل الرؤية لجميع فئات المنظمة و مستوياتها (نشر المستقبل للغير).
 - تمكين الآخرين من التصرف والحركة تجاه الرؤية المستقبلية (جميع الموارد البشرية).
 - التخطيط لأجنحة النجاح والإنجازات في المدى القصير (خطة تمتد من 3 أشهر إلى سنة).
 - مساندة الإصلاحات و التحسينات التنظيمية و إنتاج المزيد من التغيير (الدعم المعنوي و المادي).
 - تحويل المحاور الجديدة إلى آليات تنظيمية راسخة (تعديل الهيكل التنظيمي).
 - خلق مناخ تنظيمي مساند للإنتاجية و التنافسية (مناخ جديد للعمل).
 - تأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية و العولمة و التحديات (ثقافة التحدي و القبول الجديد).
- التنافسية في القرن الحادي و العشرين:
- تقوم التنافسية في القرن الحالي (بين الدول والحكومات والشركات والأفراد) على ضرورة تغيير السلوك التنظيمي من حيث: (7)
- تحسين المنتجات و الخدمات (المخرجات) المحلية.
 - عن طريق الإحلال (قطع الغيار، الأجزاء، المستلزمات) المحلية بدلا من المستوردة.
 - تحسين المركز التنافسي في الأسواق العالمية.
 - تحسين فرص التنافسية الداخلية (التحفيز و الرضا الوظيفي و التدريب).
 - تشجيع الابتكار و التجديد.
 - الاستثمار في البحوث و التطوير و العلوم و التكنولوجيا (التجديدات و التحسينات المستمرة).
 - ضرورة تنمية المهارات السلوكية و المعلوماتية للعاملين.
 - تجديد الهياكل التنظيمية الحكومية والخاصة.
 - إعادة الهندسة التنظيمية.
 - ضرورة المنافسة الإدارية (مديرين أكثر كفاءة من المنافسين).
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تطبيق الإيزو و المواصفات والمعايير النمطية.
 - حماية المستهلك و خدمة العملاء.
 - إرضاء العاملين و تنمية الموارد البشرية.
 - تحسين القدرات التفاوضية مع الموردين و العملاء و الوسطاء.
 - التكيف المنظم مع البيئات و التحولات الإقليمية والعالمية (الندرج في إدخال التعديلات).

3- أساليب إدارة التغيير

هي الأساليب التي يتم بها قيادة التغيير حيث يرى Ford, J, D (8) " أنه لا توجد طريقة وحيدة و فعالة في قيادة التغيير لكل المؤسسات في كل المواقف، فما هو صالح و جيد ل Ford و Toyota ليس بالضرورة جيدا لبقية المؤسسات" لذلك لا يمكن التحدث عن الطريقة المثلى فيما يخص تسيير التغيير، نتيجة لذلك يقترح الباحثين عددا من الأساليب لإدارة التغيير فمنهم من يفصلها في أساليب التفويض و التعاون و المشاركة و التوجيه و استعمال القوة و الإلزام، في حين يختصرها باحثون آخرون

في عنصرين إما الإلزام أو التفاوض.

• الرأي الذي يفصل أساليب التغيير

الذي يعتبر أن مجال الاختيار يمتد من التفويض إلى استعمال القوة والإكراه حيث يكون التغيير مفروضا ولا مجال لمناقشته مرورا بمستويات وسيطة من التعاون والمشاركة والتوجيه، فهو يعرف بهذه الأساليب كآتي: (9)

- أسلوب التفويض **Délégation**

يتمثل في إقناع العاملين بالحاجة لتغيير من خلال الإجماع بهم في مجموعات صغيرة لمناقشة وشرح ضرورته، الهدف هنا هو الحصول على دعمهم والتزامهم وتفهمهم ومن تم تفويضهم مهمة إحداث التغيير ولهذا الأسلوب فوائد تتمثل في تنمية الدعم للتغيير وضمان تفهم عام له، من سلبياته أنه يتطلب وقتا طويلا وأيضا في حالة الحاجة لتغيير الجذري يمكن للمنطق والمبررات الواقعية ألا تكفي لإقناع الآخرين بضرورة التغيير كما يمكن أن يدعم العاملون التغيير لكن دون أن يقوموا بأي شيء لأجل تحقيقه.

- أسلوب التعاون **Collaboration**

هو إشراك تام وعام للعمال في تحديد ما يجب تغييره والطريقة اللازمة لتغيير، حيث تطلب من الأفراد المساهمة في اختيار أهداف التغيير والوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، يمكن أن يتحقق هذا الأسلوب من خلال اجتماعات جماعية وورشات عمل.

يمكن أن يكون التعاون سببا في إثارة الوعي بضرورة التغيير بإعادة النظر بكل ما هو مألوف في المنظمة، كما أن التعاون يقلل مقاومة التغيير، من عيوبه أنه يستغرق وقتا طويلا، غياب الرقابة على القرارات المتخذة.

- أسلوب المشاركة

هو استشارة وتعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم فالمشاركة هنا هي إشراك العاملين في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب وليس في محتوى التغيير، كأن تقدم رؤية عامة وأهداف برامج التغيير ثم تطلب منهم التفكير حول ما يجب عليهم أن يغيروا للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية، من عيوب المشاركة كأسلوب لتغيير وسيلة لتلاعب بالعاملين وإمكانية أخذ وقت طويل.

- أسلوب التوجيه **Direction**

يتخذ قائد التغيير أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير والطريقة التي يتم بها باستعمال سلطته لإدارة وتوجيه التغيير، فهذا الأسلوب يفصل بين مصممي التغيير والمنفذين له حيث يناقش العاملون التغيير على مستواهم دون أن يساهموا في وضع أهداف التغيير ولا في اختيار الطريقة التي يتم بها.

من إيجابياته أنه الأسلوب المفضل في حالة قيام المؤسسة بتعديل هيكله فهو يحقق سهولة أكثر في رقابة معنى ومحتوى التغيير من غيره من الأساليب سابقة الذكر، يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات.

من سلبياته أنه يواجه بمقاومة عنيفة بسبب غياب الاستشارة والمشاركة.

- أسلوب القوة والإكراه

هو عملية إعداد وقيادة التغيير من طرف فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تنعدم أي استشارة أو مشاركة لفاعلين آخرين، التغيير هنا مفروض وغير قابل للنقاش وتستعمل السلطة لفرده.

من إيجابيات هذا الأسلوب أنه يتميز بالسرعة الكبيرة في تنفيذ التغيير حيث أن له هدف واضح، من عيوبه أنه أكثر عرضة للمقاومة ويتميز بصعوبة تحقيقه على أرض الواقع يكون قابل للتحقيق في حالة واحدة حين تواجه المؤسسة أزمة حقيقية يشعر بها أغلبية العاملين.

• الرأي الذي يختصر أساليب قيادة التغيير

هناك أسلوبان لقيادة التغيير هما: (10)

- التغيير المفروض *le changement imposé*

في هذا التغيير تقل المفاوضات والنقاش المسبق حوله مع أعضاء التنظيم، فالتغيير يكون منطلقاً من شخص أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسيرون المخاطر المحدقة بالمؤسسة فيبادرون إلى التغيير باستعمال سلطتهم ومواقعهم كرؤساء لفرض التغيير، فيحدد هؤلاء وبدقة الغاية التنظيمية التي يريدون بلوغها من عملية التغيير ومسار تحقيقه، ويتم تنفيذ التغيير المرغوب بتكوين أفراد معنيين به واستعمال طريقة الفرض والعقاب لتطبيقه.

فرض التغيير يتطلب توفر شرطين أساسيين هما:

أن يمتلك الشخص الذي يقوم بالتغيير كل المعلومات والمعارف والكفاءات الضرورية لتحديد الهدف التنظيمي.

يجب أن يتمتع المسؤول عن التغيير بالسلطة الكافية لتعبير عن خياراته والأمر بتنفيذ التغيير.

يكمن دور إدارة الموارد البشرية في هذا الأسلوب في تحديد وتنفيذ السياسات المناسبة والمتعلقة بكل من التوظيف والحراك والتكوين بهدف التقليل من الانحرافات الممكن حدوثها بين الاحتياجات الناتجة عن التغيير ومن وظائف وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

يعبر أسلوب التغيير المفروض في الحقيقة عن أسلوب القوة والإكراه حيث يرى العديد من الباحثين أن هذا الأسلوب في الإدارة التغيير والأكثر فعالية فقد كان له نجاح في وقت من الأوقات وما زال لحد اليوم مغروس في ثقافة عدد لا بأس به من المنظمات، لكن يعاد النظر فيه لأن الفرضيات التي يقوم عليها أصبحت غير صالحة وخاصة مع التطور المناخ العام للمنظمات التي تتزايد فيه أكثر فأكثر سلطة العمال بعد أن أصبحوا هم فاعلي التغيير.

- التغيير المفاوض *les changement négocié*

يكون هذا التغيير بفكرة مشتركة بين كل أعضاء التغيير وبهذا تكون عملية التغيير أقل فرضاً وإلزاماً وأكثر تفاوضية بالتركيز على مختلف الفاعلين وعلاقات السلطة داخل المنظمة هذا يكون له أثر مختلف في التغيير فبدلاً من أن يركز التغيير على تحقيق الغاية التنظيمية، هنا يخلق ديناميكية من خلال قيادته لعدة عمليات تفاوضية بهدف إبراز تنظيم جديد، محاولاً الاستفادة من تنوع دوافع وكفاءات العمال المعنيين بالتغيير وهم الأطراف الفاعلة في التغيير وهو مفتوح على كيفية وطريقة تنفيذه حيث توجد من جهة الأشياء الغير قابلة للتفاوض (مسار، أهداف التغيير) ومن جهة أخرى الأشياء القابلة للتفاوض (كيفية وطرق التنفيذ).

كما يرى *Livian* أن التغيير يمكن أن يتم التفاوض بشأنه بهدف الوصول إلى التسوية والاتفاق حول الوسائل التنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

من عيوبه أنه قد يظهر كإستراتيجية تلاعب، فالرئيس يبحث عن القبول لتغييره وبأبي ثمن حتى إن تطلب الأمر تقاسمه مراكز السلطة وقبوله تعديلات في بعض الأهداف ويشعر العاملون بهذا التلاعب غير أنه من الصعب أحياناً القيام بشيء آخر غيره.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي (11)

1- مرحلة التغيير لأجل التكيف

منذ منتصف السبعينات واجه الإستراتيجيون ظروف ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة، مما دفعهم إلى المناداة بأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير، إذ أصبح التغيير مفروضاً على المؤسسات بإعادة هيكلة وتقليل حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة، قد كانت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة مرافقة للتغييرات

الجزرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية. فالتغيير التنظيمي مقرر و منفذ فعليا من قبل المسيرين التنفيذيين فوجدت مصالح إدارة الموارد البشرية و مديريها أنفسهم يقومون بالمرافقة لتمرير مشاريع إعادة الهيكلة بعض المؤسسات من هنا نستنتج أن المؤسسات في هذه المرحلة كانت منقسمة بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير و إدارة الموارد البشرية الذين ينفذون، فهم نادرا ما يطلب منهم اتخاذ القرارات أو المشاركة في قرار التغيير و في المقابل هم مطالبون بلعب دور المسهل و المعبئ للقدرات و مفاوض و وسيط اجتماعي مع العلم أن هذا التقسيم للعمل في إدارة التغيير يسجل ضمن سياق من العلاقات السلطوية التي تكون متوترة في بعض الأحيان بين الرؤساء التنفيذيين و مديري الموارد البشرية. كانت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تعيش بين الدور الفعال للتغيير والذي يضمن مكانته و الدور الأدائي (أداة تمرير مشروع تغيير) الذي يمنحنا إياه المقررين. للخروج من هذه الحالة تمت الدعوة إلى تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يفترض إعادة صياغة علاقات السلطة بين الرؤساء التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية الذين يجب الاعتراف لهم باحترافيتهم.

إدارة التغيير في هذه الفترة تعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات والتي لا تزال تحل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في تكيف الأفراد مع ضغوطات المحيط، و انحصار دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة و مساعدة ودعم الإدارات التنفيذية و الإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

2- مرحلة التغيير لسبق الحدث

منذ بداية التسعينيات إلى يومنا هذا يؤكد الإستراتيجيون أن بناء الميزة التنافسية تقوم أولا وأخيرا على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية القابلة لتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة ذات قيمة للزبون، في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب بل أكثر من ذلك فهو يتطلب ثورة ثقافية و هيكلية و فعلية في المؤسسات و من هنا تصبح وظيفة الموارد البشرية إستراتيجية تبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة و تجد نفسها مسؤولة عن بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يتحمل مديرو الموارد البشرية مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب و تبادل المعارف لتحقيق التفوق.

يرى باحثون أنه في ظل المحيط الحالي من المنطقي أن يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسات المفروض عليها والتي ترغب في التغيير، في هذا الواقع تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن تحديد طموح إستراتيجيا لكن يظهر أن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة لا تعطى فقط إلى قسم الموارد البشرية أو تترك لمبادرة و مسؤولية مدير الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تستفيد اليوم من إعادة تمهيتها لذلك تطرح مسألة احترافية ممارستها بشكل ملح و لا تجد معارضة من قبل أي مسؤول في المؤسسة لكن يبقى الإشكال في تقاسم السلطة بين الرؤساء التنفيذيين و اختصاصي الموارد البشرية والذي يظهر أنه بعيد عن المعالجة بالاتفاق.

كما أن التطورات الأخيرة في علم التسيير (نظرية تسيير الكفاءات، التعلم التنظيمي، تسيير التغيير) تعيد تموقع وظيفة الموارد البشرية و تجعلها في قلب التغييرات الذي تعيشها المؤسسات ، فالمنظمات المضطربة انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث يجب عليها توجيه التغيير و المطلوب منها المشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة، فمسؤولو هذه الوظيفة كان عليهم تقليديا تقديم خدمات (إدارية، وظيفية) و يكتفون بوضع إجراءات رد الفعل على المدى القصير، و في الوقت الحالي يميل هؤلاء أكثر فأكثر إلى القيام بدور الإستراتيجيين إذ يسبقون الحدث مبادرين و وكلاء و دافعون للتغيير.

فهناك إعادة هندسة تعيشها هذه الوظيفة في ممارستها وتنظيمها ومهامها داخل المؤسسة.

رابعاً: الدراسة التطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة.

1- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة حيث يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية من جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الكتب و البحوث الجامعية و كذا الدوريات و الكتب على الأنترنت باللغة العربية و الأجنبية و الدراسة الميدانية الذي يهدف هذا المنهج دراسة خصائص مجتمع المراد دراسته و طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، كما يقوم هذا المنهج بتفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها، فلا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة و إنما يشمل تحليل البيانات و قياسها و التوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة (المشكلة و نتائجها).

2- مجتمع وعينة الدراسة

بدأت الدراسة الميدانية خلال سبتمبر 2019 بعد اختيار ميدان الدراسة والمتمثل في مجموعة من المؤسسات الخاصة والعامة بولاية قسنطينة والتي بلغت (15) مؤسسة، (6) مؤسسات عمومية و (9) مؤسسات خاصة.

السؤال المطروح كيف تم اختيار هذه المؤسسات؟

تم اختيار هذه المؤسسات على أساس حجمها فكانت مقسمة بين كبيرة و متوسطة الحجم، أيضا على أساس الملكية فكانت مقسمة بين مؤسسات عامة و مؤسسات خاصة و مشتركة، قد اعتمد هذين المعيارين لامتلاك هذه المؤسسات على إدارة للموارد البشرية (على خلاف تسميتها في كل مؤسسة)، فمدير هذه الإدارة يمارس السلطة الوظيفية التي تخول له الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية.

كما تتنوع هذه المؤسسات من حيث القطاعات التي تنتمي إليها والمنتجات التي تقدمها، أيضا تجانس فئات المؤسسات العينة من حيث الحجم، المنتج والخدمة التي تقدمها.

أيضا أن أغلب هذه المؤسسات العامة منها أو الخاصة عاشت التغيير سواء من خلال إعادة الهيكلة، إعادة التأهيل، تغيير الملكية، إدخال تكنولوجيا جديدة، تبنت إستراتيجيات جديدة، تنظيم عمل جديد، نظم عمل جديدة.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد شملت مدراء إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات.

3- أدوات الدراسة

لقد أعتمد في هذه الدراسة على أداتين أساسيتين هما المقابلة والاستمارة

- المقابلة

حيث أن المقابلة تجعل الفاعلين يعبرون عن تصوراتهم وتطبيقاتهم حول الظاهرة المدروسة ويقومون بوضع معطيات جديدة تؤثر على موضوع الدراسة ففي دراستنا قمنا بمقابلة جميع مسؤولي الموارد البشرية سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة (15)، وهذا قصد جمع بيانات عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي التي مرت وتمر بها هته المؤسسات.

فالمقابلة مكنتنا من إعادة النظر في فروض الدراسة خاصة فيما يتعلق بالقرارات المركزية لإدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات العمومية وبعض فروع المؤسسات الخاصة.

- الاستثمارة

فقد أعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات في البحث الميداني تسمح بالحصول و في وقت قصير على عدة آراء مما يسمح باعتماد أسلوب معين في معالجتها و قد اختيرت استثمارة بمجموعة من الأسئلة و المحاور تترجم مجموع المحاور النظرية التي كانت في الدراسة و أيضا على مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسة (paillé 2003)، (ريم رمضان 2005)، (رقام ليندة 2014)، حيث تم الاعتماد على مقياس ثلاثي (أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق) و احتوت الاستثمارة على أربع محاور و (58) سؤالا.

- ثبات الاستثمارة

أعتمد على معامل (α) كرونباخ لحساب ثبات المقياس حيث بلغ $\alpha = 0.96$ في الدراسة الاستطلاعية وهي نسبة عالية تدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي لعباراتها أي الثبات.

4- تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة وخصائص مدراء الموارد البشرية

تناولت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات في ولاية قسنطينة وعليه سيتم تحليل البيانات المتعلقة بهذه المؤسسات وخصائص مدراء الموارد البشرية بهذه المؤسسات فكانت النتائج كالتالي:

• من حيث الملكية

تناولت الدراسة نوع ملكية المؤسسات التي تمت بها الدراسة

الجدول رقم (1): يوضح توزيع المؤسسات حسب الملكية

نوع الملكية	التكرار	النسبة(%)
عامة	6	40.0
خاصة	9	60.0
المجموع	15	100

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد المؤسسات العمومية بلغ (6) وعدد المؤسسات الخاصة (9)، بذلك كانت نسبة المؤسسات العامة تقدر ب (40.0%) ونسبة المؤسسات الخاصة تقدر ب (60.0%).

• من حيث السن

تناولت الدراسة سن مدراء الموارد البشرية في المؤسسات قيد الدراسة

الجدول رقم (2): يوضح توزيع المدراء من حيث السن

السن	التكرار	النسبة(%)
(35-25) سنة	3	20
(45-35) سنة	6	40
(60-45) سنة	6	40
المجموع	15	100

يلاحظ من خلال النتائج أن عدد المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين (35-25) سنة تقدر ب (3) وهي تمثل (20%) من مجتمع الدراسة بينما بلغ عدد المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين (45-35) سنة ب (6) وهي تعبر على نسبة (40%)، كذلك العدد بالنسبة للفئة العمرية بين (60-45) سنة التي قدرة ب (6) وبنسبة (40%) من

مجتمع الدراسة.

- من حيث المستوى التعليمي والتخصص لمدراء الموارد البشرية سيعرض المستوى التعليمي لمدراء الموارد البشرية وتخصصهم فقد دلت الدراسة على أن كل أفراد العينة والمقدرة ب (15) مدير ذو مستوى جامعي بنسبة (100%).

موزعين من حيث التخصص على الشكل التالي:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع المدراء من حيث تخصص شهاداتهم

التخصص	التكرار	النسبة (%)
علوم التسيير	6	40
علوم اقتصادية	2	13.3
علوم قانونية	5	33.3
هندسة إلكترو تقنية	1	6.7
بيولوجيا	1	6.7
المجموع	15	100

تبين الدراسة أن أغلب مديري الموارد البشرية ذو مستوى جامعي، موزعين على عدة تخصصات منها تخصص علوم التسيير بنسبة (40%)، تخصص العلوم القانونية بنسبة (33.3%)، تخصص العلوم الاقتصادية بنسبة (13.3%) وتخصص الهندسة الإلكترونية وبيولوجيا بنسبة (6.7%) لكل منهما.

- من حيث عدد سنوات العمل

سنعرض سنوات الخدمة في المؤسسة لمدراء الموارد البشرية للعينة باستخدام المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (4): يوضح عدد سنوات العمل بالمؤسسة لمدراء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي (سنة)
سنوات الخدمة بالمؤسسة	13.2

تبين الدراسة أن المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة تقدر ب (13.2 سنة) وهي قيمة تدل على أن مدير الموارد البشرية يجب أن تكون لهم أقدمية كبيرة ليمارس هذه الوظيفة.

- من حيث عدد سنوات العمل كمدير للموارد البشرية

سنقوم بعرض عدد سنوات الخدمة لمدير الموارد البشرية في منصبه هذا، باستخدام المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (5): يوضح عدد سنوات العمل بمنصب مدير الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي (سنة)
سنوات العمل بمنصب مدير الموارد البشرية	5.46

تبين لنا الدراسة أن المتوسط الحسابي لسنوات عمل بمنصب مدير الموارد البشرية

للعينة تقدر ب (5.46 سنة) وهي قيمة تدل على المدة الكافية ليمر مدير الموارد البشرية ببعض التغييرات بالمؤسسة وتطبيق إستراتيجيات تغييرية قصيرة ومتوسط المدى.

خامسا: أسلوب المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS النسخة 26)، فقد استخدم فيه التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، قيمة t، قيمة كا2.

5- عرض النتائج المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة بالمؤسسات

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة في ولاية قسنطينة تمارس وظائفها التقليدية والحديثة غير منقوصة".

نقوم بتحليل بنود استبيان هذا المحور والذي يشمل أربع محاور: وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وظيفة الاستقطاب ووظيفة التوظيف، مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

أ- تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها

عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.

الجدول رقم (6): ممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها

الفقرة	أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		قيمة كا2	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت				
تمارس إدارة الموارد البشرية جميع وظائفها	53,3	4	26,7	3	20,0	3	10,3	0,00	1	دالة
تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة	20,0	4	26,7	7	53,3	7	2,91	0,57	2	غير دالة
المجموع	40,0	4	26,7	5	33,3	5	10,5	0,03	/	دالة

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)

نلاحظ من الجدول أن (53.3%) من مدراء الموارد البشرية يقرون بممارسة إدارة الموارد البشرية لجميع وظائفها، في حين (26.7%) منهم يرون أن إدارتهم تمارس وظائفها إلى حد كبير، أما نسبة (20%) من مدراء لا يمارسون جميع وظائفهم. في حين أن (20%) من العينة تشارك إدارتهم في وضع القرارات الإستراتيجية و (26.7%) من مدراء الموارد البشرية لهم مشاركة نسبية في وضع القرارات الإستراتيجية أما نسبة (53.3%) من العينة فهم لا يشاركون في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05))

بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا2 (10.50) وقيمة احتمالية (0.03) وهي دالة.
ب- وظيفة التخطيط

عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط
يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.
الجدول رقم (7): وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية

الفقرة	أتفق		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تخطط إدارة الموارد البشرية لتوظيف	9	60,0	6	40,0	0	0	0	0
تدرس إدارة الموارد البشرية سوق العمل لتتعرف نوعية العمالة المتوفرة	7	46,6	4	26,7	4	26,7	2	13,4
المجموع	8	53,3	5	33,3	2	13,4	2	13,4

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (60%) من مدراء المؤسسات يقرون بممارس إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط و (40%) منهم يرون أنها تمارس التخطيط إلى حد نسبي، أما فيما يخص دراسة إدارة الموارد البشرية لسوق العمل فإن (46.6%) من المدراء يقرون ذلك، أما (26.7%) من المدراء يقومون بدراسة إلى حد نسبي، فيما لا تقوم (26.7%) من المدراء بأي دراسة.

يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05))
بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا2 (10.30) وقيمة احتمالية (0.03) وهي دالة.

ج- وظيفة الاستقطاب

عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب
يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.

الجدول رقم (8): وظيفة الاستقطاب لإدارة الموارد البشرية

الفقرة	أتفق		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مدير الموارد البشرية على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك	12	80,0	3	20,0	0	0	0	0
تنتبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة	12	80,0	2	13,3	1	6,7	1	6,7
تستقطب إدارة الموارد البشرية اليد العاملة من مختلف الطرق	6	40,0	8	53,3	1	6,7	1	6,7
تقارن بين الكفاءات الموجودة بمؤسستك والتي توجد لدى منافسيك	4	26,7	3	20,0	8	53,3	1	6,7
المجموع	9	60,0	4	26,7	2	13,3	2	13,3

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (80%) من مدرء الموارد البشرية على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسساتهم و (20%) منهم على دراية نسبية بها في حين أن (80%) من المدرء يؤكدون أن إدارة الموارد البشرية تتنبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها و (13.3%) من العينة ترى أن إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم تتنبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها إلى حد نسبي، فيما تنفي (6.7%) من العينة ذلك، فيما يخص استقطاب إدارة الموارد البشرية اليد العاملة من مختلف الطرق فإن (40%) من العينة محل الدراسة تؤكد ذلك في حين (53.3%) من العينة يقرون ذلك إلى حد نسبي فيما ترى (6.7%) من العينة أنها لا تستقطب اليد العاملة من مختلف الطرق. لكن (53.3%) من المدرء ينفون مقارنتهم بين الكفاءات الموجودة بمؤسساتهم والتي توجد لدى المؤسسات المنافسة، بينما (26.7%) من المدرء يقرون أنهم يقارنون بين الكفاءات الموجودة بمؤسساتهم والتي توجد عند منافسيهم، أما (20%) من المدرء يرون ان المقارنة تكون نسبية.

يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا2 (6.51) وقيمة احتمالية (0.01) وهي دالة.
 د- وظيفة التوظيف

عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.
 الجدول رقم (9): وظيفة التوظيف لإدارة الموارد البشرية

الفقرة	أتفق		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق إلى حد ما		الدالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تختار الموارد البشرية أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة	80,0	12	20,0	3	0	0	0,00	2	دالة
توظف العاملين على أساس الشهادات	40,0	6	40,0	6	20,0	3	0,00	1	دالة
توظف العاملين على أساس المهارات	60,0	9	33,3	5	6,7	1	0,03	3	دالة
توظف العاملين على أساس السمات الشخصية	13,3	2	20,0	3	66,7	10	0,38	4	دالة
المجموع	53,3	8	26,7	4	20,0	3	0,00	/	دالة

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (80%) من العينة تختار أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، أما (20%) من العينة تقر ذلك إلى حد نسبي، كما تقر (40%) من العينة أنها توظف العاملين على أساس الشهادة فيما تقر نسبيا (40%) من المدرء ذلك في حين أن (20%) من العينة لا تقر ذلك، أما عن توظيف العاملين على أساس المهارات فإن (60%) من المدرء يقرون ذلك فيما (33.3%) من العينة تقر ذلك إلى حد نسبي أما (6.7%) من المدرء لا يقرون ذلك، أما عن التوظيف على أساس

السمات الشخصية فإن (66.7%) من العينة لا تقر ذلك بينما (13.3%) من العينة يقرون ذلك أما (20%) من المدراء يقرون ذلك إلى حد نسبي. يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا (10.3) وقيمة احتمالية (0.00) وهي دالة.

هـ- مختلف الوظائف الأخرى

عرض نتائج محور ممارسة إدارة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الأخرى يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.

الجدول رقم (10): مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

الفقرة	أتفق		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
من بين أهداف تقييم الأداء الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك	86,7	2	13,3	0	0	0	0	0	دالة
تقوم بوضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي	33,3	3	20,0	7	46,7	7	0	0	غير دالة
تقوم بوضع حوافز وأجور تساهم بوفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	33,3	2	13,3	8	53,3	8	0	0	غير دالة
برامج التكوين التي تقومون بها تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية	66,7	4	26,7	1	6,6	1	0	0	دالة
تتابع تغييرات قوانين العمل	73,3	4	26,7	0	0	0	0	0	دالة
تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة السلامة المهنية والصحية للعاملين	86,7	2	13,3	0	0	0	0	0	دالة
المجموع	66,7	3	20,0	2	13,3	2	0	0	دالة

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن (86.7%) من العينة تؤكد أن من بين أهداف تقييم الأداء الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة بينما (13.3%) من العينة تقر ذلك إلى حد نسبي، أما عن وضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي فإن (33.3%) من المدراء يؤكدون ذلك في حين (20%) من المدراء يؤكدون إلى حد نسبي ذلك في حين (46.7%) من العينة لا يقرون ذلك، أما عن وضع أجور و حوافز تساهم في وفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة فإن (53.3%) من العينة ينفون ذلك فيما تقر (33.3%) من العينة ذلك أما (13.3%) من العينة يقرون ذلك بشكل نسبي، أما عن البرامج التكوينية إذا ما كانت تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات الداخلية و الخارجية فإن (66.7%) من العينة يؤكدون ذلك و (26.7%) من العينة ترى النسبية في ذلك أما (6.6%) من العينة ينفون ذلك، أما عن متابعة قوانين العمل تقر (73.3%) من العينة ذلك فيما ترى (26.7%) من العينة النسبية في ذلك، فيما يخص إدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين فإن (86.7%) يؤكدون ذلك بينما

ترى (13.3%) النسبية في ذلك. يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا (7.98) وقيمة احتمالية (0.02) وهي دالة.

6- عرض النتائج المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير

التنظيمي بالمؤسسات

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة دور في إدارة التغيير التنظيمي".
نقوم بتحليل بنود استبيان هذا المحور والذي يشمل محورين: متابعة التغيير، إجراءات التصحيحية للتغيير.

أ- متابعة التغيير

عرض نتائج محور متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية
يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.

الجدول رقم (11): متابعة التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية

الفقرة	أتفق		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة مقاومة التغيير	86,7	2	13,3	0	0	0	6,34	0,04	3	دالة	
تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم تغذية عكسية على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا	73,4	2	13,3	2	13,3	2	15,0	0,00	1	دالة	
تحصل إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين والموردين من أجل التغيير	26,7	4	26,7	7	46,6	7	1,09	0,57	7	غير دالة	
توزع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغيير	73,3	3	20,0	1	6,7	1	7,13	0,02	2	دالة	
يتم تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير	20,0	1	6,7	11	73,3	11	0,83	0,65	8	غير دالة	
يتم وضع جداول وخرائط زمنية لتنفيذ ومتابعة التغيير	46,6	4	26,7	4	26,7	4	6,34	0,04	4	دالة	
يتم متابعة التغيير بشكل يومي	33,3	1	6,7	9	60,0	9	1,15	0,28	6	غير دالة	
يتم مراقبة التغيير على فترات متباعدة	60,0	4	26,7	2	13,3	2	6,34	0,04	5	دالة	
المجموع	53,3	3	20,0	4	26,7	4	8,95	0,03	/	دالة	

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (86.7%) من المدراء يؤكدون أن إدارة الموارد البشرية تتابع و تعالج مقاومة التغيير أما (13.3%) يؤكدون ذلك بشكل نسبي، في حين (73.4%) من العينة تؤكد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم تغذية عكسية

على نقاط ضعف التغيير للإدارة العليا في حين (13.3%) من العينة ترى النسبية في ذلك فيما تنفي (13.3%) من العينة ذلك ، أما عن حصول إدارة الموارد البشرية على دعم المستهلكين و الموردين من أجل التغيير (26.7%) من العينة تؤكد ذلك فيما (26.7%) من العينة ترى ذلك بشكل نسبي أما (46.6%) تنفي ذلك، في حين (73.3%) من العينة تقر بتوزيع الأنشطة على المسؤولين في متابعة التغيير و (20%) من العينة تقره بشكل نسبي أما (6.7%) تنفيه، أما عن تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير (20%) من العينة تؤكد في حين (6.7%) ترى النسبية في ذلك بينما (73.3%) تنفي تكوين فرق عمل لمتابعة التغيير، أما عن وضع جداول و خرائط زمنية لتنفيذ و متابعة التغيير (46.6%) من العينة تقر ذلك فيما (26.7%) من العينة تؤكد بشكل نسبي أما (26.7%) من العينة فتنتفي، أما عن متابعة التغيير بشكل يومي (33.3%) من العينة تؤكد فيما (6.7%) من العينة تؤكد بشكل نسبي أما (60%) من العينة تنفيه، أما عن مراقبة التغيير على فترات متباعدة (60%) من المدراء يؤكدون ذلك فيما (26.7%) من المدراء يقرونه بشكل نسبي أما (13.3%) من المدراء ينفونه.

يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا (8.95) وقيمة احتمالية (0.03) وهي دالة.

ب- إجراءات التصحيحية للتغيير

عرض نتائج محور الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية يبين الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، قيمة كا2.

الجدول رقم (12): محور الإجراءات التصحيحية للتغيير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية

الفقرة	أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		قيمة كا	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت				
يتم تحديد وتحليل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير	60,0	4	26,7	2	13,3	2	15,0	0,00	1	دالة
تقوم بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير	73,3	3	20,0	1	6,7	1	7,13	0,02	3	دالة
هل يتم ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة	33,3	8	53,4	2	13,3	2	15,0	0,00	2	دالة
هل يتم نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى	26,7	2	13,3	2	60,0	9	2,98	0,22	4	غير دالة
المجموع	53,3	4	26,7	3	20,0	3	10,3	0,00	/	دالة

(درجة حرية 2 ومستوى الخطأ 0.05)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60%) من العينة تحدد و تحلل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير فيما (26.7%) من العينة يكون ذلك بشكل نسبي أما (13.3%) من العينة تنفي ذلك ، أما فيما يخص بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير (73.3%) من المدراء يؤكدون ذلك في حين (20%) من المدراء يرون ذلك بشكل نسبي أما (6.7%) من المدراء ينفونه، أما فيما يخص ترسيخ تجربة التغيير في المؤسسة (33.3%) من العينة تقر ذلك فيما (53.4%) من العينة تراه

بشكل نسبي أما (13.3%) من العينة تنفيها، أما فيما يخص نقل تجربة التغيير إلى الفروع الأخرى للمؤسسة أو مؤسسات أخرى (26.7%) من العينة تقره أما (13.3%) من العينة تراه بشكل نسبي في حين (60%) من العينة تنفيها. يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) ومستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا² (10.3) وقيمة احتمالية (0.00) وهي دالة. يؤكد ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.59)، (1.00)، (0.36)، (0.57) وهي قيم غير دالة.

خامسا: النتائج ومناقشتها

- انطلاقاً من نتائج تحليل الاستبيان للمحور قيام إدارة الموارد البشرية بممارسة جميع وظائفها وبناء على المعلومات المستخدمة في الجانب النظري يتبين لنا ما يلي:
- بناء على آراء مدراء الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة فإن أغلبية المؤسسات العامة منها والخاصة تؤكد ممارستها لجميع وظائفها غير أن مشاركتها في وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة فإنها كانت ضعيفة.
 - كما اتفقت أغلب المؤسسات على ممارسة إدارة الموارد البشرية ووظيفة التخطيط وهي تقوم بدراسة سوق العمل بشكل نسبي لتعرف على نوعية العمالة المتوفرة، على أن التخطيط هو وسيلة هادفة للحصول على القوة البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال فترة زمنية اللاحقة والمهارات اللازمة لإنجازه.
 - يتأكد لنا أيضاً أن من الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ووظيفة استقطاب حيث يؤكد مدراء الموارد البشرية على دراستهم لطبيعة كل الأعمال الموجودة بالمؤسسة، كما أن إدارتهم تنتبأ بالكفاءات التي تحتاج إليها و أن عملية الاستقطاب تكون من مختلف الطرق والأوجه و عملية الاستقطاب هي عملية البحث و الحصول على مرشحين محتملين للوظائف و ذلك بالعدد المطلوب و النوعية المرغوبة بالوقت المناسب، لكن تظل المقارنة ضعيفة نسبياً للكفاءات الموجودة في مؤسساتهم و المؤسسات المنافسة لهم.
 - من بين الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ووظيفة التوظيف حيث أن مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة العامة منها و الخاصة تؤكد أنها تختار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة و حسب (د محمد بن دليم القحطاني) تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة و تسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة، و هي تعتمد في عملية التوظيف بالأساس على العاملين ذوي الشهادات العلمية و أيضاً المهارات إل حد أقل التوظيف على أساس السمات الشخصية.
 - تؤكد أيضاً النتائج أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة تقوم بعملية تقييم الأداء للكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة كما يرى (د خضير كاظم) أن تقييم أداء العاملين يرفع مستوى أداء المستخدمين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور و أيضاً تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تكوينية لتسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات الداخلية و الخارجية حيث يرى (د صالح محمد فالج) أن التدريب يساهم في زيادة معرفة و مهارة العاملين مما يؤدي إلى الارتفاع في كفاءة أدائهم و زيادة إنتاجهم و تعظيم الأرباح و أيضاً تتابع تغييرات قوانين العمل هذا لتكيف مع هذه التغييرات و أيضاً تقوم بإدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين يرى (د خضير كاظم) تسعى المنظمات إلى المحافظة على سمعتها أمام العاملين

لديها و جمهور المتعاملين معها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة و أجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الإنتاجية و الخدماتية على حد سواء، كما أنها تقوم بشكل ضعيف بوضع مخطط لحركة التنقل الوظيفي لعمالها كما أنها تقوم بشكل متوسط بوضع حوافز و أجور تساهم بوفاء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

معظم هذه النتائج كانت دلالة الاحتمالية ل 2 كما يؤكد على صحة الفرضية بشكل كبير القائلة أن إدارة الموارد البشرية تقوم بجميع وظائفها.

- تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمتابعة ومعالجة مقاومة التغيير وهذا في كل من المؤسسات العامة والخاصة ويمثل نوع من أنواع الرقابة التي تمارسها المؤسسة عن طريق إدارة الموارد البشرية حتى يكون التسيير الحسن للبرامج المسطرة وهذا لتنفيذ إستراتيجية التغيير وحتى تتمكن من حل أي عراقيل خاصة مقاومة العاملين لهذا التغيير.

- أيضا من نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمتابعة التغيير وتقييمه بشكل دوري حتى تتمكن من تقديم تغذية عكسية للإدارة العليا على نقاط الضعف التي تظهر على هذا التغيير، هو ما يتبين لنا من خلال المقابلة أن الهدف من متابعة إدارة الموارد البشرية للتغيير هي البحث عن المشكلات والعراقيل التي تظهر أثناء تنفيذ التغيير حتى تتمكن هذه الأخيرة من رفعها للإدارة العليا في التقارير الدورية عن تنفيذ التغيير.

- يتضح من خلال النتائج أن إدارة الموارد البشرية للعينة المدروسة لا تعتمد بشكل كبير على دعم المستهلكين و الموردين في تنفيذ التغيير، يعود هذا بالأساس إلى أن التغيير يكون مفروض من الدوائر المركزية خاصة بالنسبة للمؤسسات العامة، كما أن نتائج هذا التغيير قد ينعكس بالسلب على الموردين و المستهلكين هذا ما أثبتته نتائج المقابلة أن في المؤسسات العمومية كانت هناك تغييرات في قوانين العمل مما أدى ذلك إلى تفضيل موردين معينين ذوي نفوذ على موردين آخرين و كل هذا كان راجعا للتغييرات التي تفرضها الدوائر المركزية التي في أساس تصب في مصلحتها دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح المؤسسات.

- اتضح لنا أيضا من نتائج الدراسة أن الأنشطة توزع على المسؤولين لمتابعة التغيير حتى لا يكون الأمر بدون تحديد يتم تخصيص كل نشاط من أنشطة التغيير على مسؤول معين حتى يتحمل كل مسؤول جزء من أعباء التغيير.

- كما أن المؤسسات لا تعتمد على فرق العمل لمتابعة التغيير بل هي في الأساس تعتمد على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في متابعة هذا التغيير وبالمتابعة الدورية له بإدخال معايير جديدة تقيس درجة تطبيق التغيير أثناء تقييم أداء العاملين.

- يتم وضع جداول وخرائط زمنية لتنفيذ التغيير وأنه يلتزم المنفذون للخطط والتغييرات حينما توضع لهم حدود ومعايير للتنفيذ ومن أهم هذه الحدود الزمن والتكاليف.

- كما أن هذه المتابعة للتغيير لا تتم بشكل يومي و إنما على فترات متباعدة هذا ما أكدته نتائج الدراسة ذلك أن المتابعة بشكل يومي تكون مكلفة و مرهقة حتى على إدارة الموارد البشرية و هي أيضا تكون مملة و تزيد من إحساس العاملين بالمراقبة الدائمة مما يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير و قد يؤدي إلى انحراف في أهداف التغيير هذا ما أكدته نتائج المقابلة، في حين أن المتابعة الدورية و على فترات متباعدة تكون أقل تكلفة و تقلل من توتر و مقاومة

- العاملين للتغيير بل يؤدي ذلك إلى تسطير خطة عمل يقسم فيها الهدف الأساسي إلى عدة مراحل و يتم تقييم كل مرحلة على حدة.
- يتضح أيضا من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسات العامة والخاصة تقوم بتحديد وتحليل الانحرافات التي تظهر في تنفيذ التغيير و إن المسؤولين عن تنفيذ التغيير يقومون بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموجودة في خطة التغيير وتحديد الفروق أو الانحرافات التي تظهر أثناء تنفيذ التغيير.
- أغلب المؤسسات تقوم بوضع إجراءات تصحيحية لبلوغ أهداف التغيير، هذه الإجراءات التصحيحية قد تكون عاجلة تتناسب وضرورة اتخاذ تصرف سريع لمعالجة أي انحراف بسرعة وقد تكون تصحيحات أساسية تتناسب و الانحرافات العميقة التي تحتاج إلى إجراءات جذرية.
- تقوم المؤسسات بترسيخ تجربة التغيير بالمؤسسة بشكل نسبي حيث أن الترسخ يشير إلى تغلغل قيم التغيير والتطوير في جدر المنظمة وأن يتم جعل التغيير جزء من حياة المنظمة وحياة العاملين فيها.
- أما عن نقل تجربة التغيير للفروع الأخرى و المؤسسات الأخرى فهو ضعيف جدا حسب نتائج الدراسة و هذا راجع لعدم التكامل المؤسساتي و عدم وجود إستراتيجية وطنية شاملة فمثلا نجاح مؤسسة ما في تطبيق أي تغيير لا يتم الأخذ به، و كذا الأخذ بالدراسات المتخصصة (الجامعية) التي تعالج هذه المشاكل و التي تقدم بدائل تغييرات ناجحة قد طبقت على المستوى الوطني أو العالمي و تكون ذات نتائج علمية و موضوعية.

سادسا: الخاتمة

مع تطور وانتشار مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات أصبح من الصعب على المؤسسات وبالخصوص إدارة الموارد البشرية التعااضي عن دورها في إدارة التغيير بالمنظمة ولكي تنجح المؤسسات الجزائرية في إحداث تغييرات فعالة وذات مردودية على المؤسسة لابد لها أن تكون مؤطره بإطار يتمثل في التزام إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بها وهذا كروية إستراتيجية حديثة تحقق أهداف المؤسسة.

المراجع

- 1- زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010.
- 2- عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مذكرة دكتوراه، جامعة دمشق سورية، 2012.
- 3- محسن أحمد الخضري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، 2003، ص 7.
- 4- طيطي خضر مصباح، إدارة التغيير، التحيات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 18.
- 5- Albaak Abdurrahman, organizational change and innovation, unpublished scientific research, Ryadh,2008, p2.
- 6- فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي، دار النهضة، القاهرة 2005، ص 31.
- 7- Serge Raynal" le Management par Projet Approche stratégique du changement, 3eme édition, Paris,2003, p39.
- 8- Ford,J,D (2009)Decoding resistance to change, Strong leaders can hear and learn from their critics. Havard Buseniss Review 99-103.

- 9- Galoppin,N,I. Caem,S (2007) Managing Organizational change During, Galileo Press, Boston MA, USA, Bonn, Germany,p62.
- 10- Sieben Born,T.(2005) Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise, Thèse de doctorat de l'université de savoie, P 113.
- 11- Ulrich,.D. Beatty,.D. (2001)'From partness to players : extending the HR playing Field, human resource management, London, winter 2001, pp293-307.